



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 Experimental Luis Vargas Torres de la ciudad de Esmeraldas durante el año lectivo 2011-2012”

Tesis de grado

Autor:

Montaño Ramírez, Marcel Maximiliano

Director:

Merchán Márquez, Rodrigo Oswaldo

CENTRO UNIVERSITARIO: ESMERALDAS

2012

CERTIFICACIÓN

Rodrigo Oswaldo Merchán Márquez

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Experimental Luis Vargas Torres de la ciudad de Esmeraldas durante el año lectivo 2011-2012” realizado por el profesional en formación: Marcel Maximiliano Montaña Ramírez; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

f-----

Rodrigo Oswaldo Merchán Márquez

DIRECTOR DE TESIS

C.I 0102735750

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Marcel Maximiliano Montaña Ramírez, declaro ser autor de la presente tesis 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”

Marcel Montaña Ramírez

Autor

CI. 080122961-8

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis:

A Dios y a mis padres.

Porque han estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con toda mi vida.

A mis hijos Diego, Estefanía y Marcela

Por su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.

También dedico esta tesis a mi maestra de siempre; **Dra. Haydee Estupiñan** por haber confiado en mi persona, por la paciencia y por los consejos, el apoyo y el ánimo que me brindó. Por su tolerancia ante mi inconsistencia, y, por sus atinadas correcciones.

Marcel Montaña Ramírez.

AUTOR

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres.

Porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis hermanos, amigos.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

A mi esposa Maritza

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

Marcel Montaña Ramírez.

AUTOR

INDICE DE CONTENIDOS	N° PÁGINAS
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	ii
CESION DE DERECHO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La Gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto de Gestión Educativa	8
2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa	10
2.1.3. Tipos de Gestión Educativa	11
2.2. Liderazgo Educacional	13
2.2.1. Concepto de Liderazgo Educacional	14
2.2.2. Tipos de Liderazgo Educacional	14
2.2.3. Características del Liderazgo Educacional	16
2.3. Diferencias entre Directivo y Líder	19
2.4. Los Valores y la Educación	20
3. METODOLOGÍA	28
3.1 Participantes	31
3.2 Materiales e Instrumentos	31
3.3 Método y procedimiento	32
4. RESULTADOS	33
4.1. Diagnóstico	33
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	34
4.1.2. La estructura organizativa de la institución	36
4.1.2.1. Misión y Visión	37
4.1.2.2. Organigrama	37
4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos	40
4.1.2.4. El Clima escolar y convivencia con valores	47
4.1.2.5. Dimensión Pedagógica curricular y valores	48
4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y valores	50
4.1.2.7. Dimensión Administrativa Financiera y valores	51
4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y valores	52
4.1.3. Análisis FODA	53
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades	55
4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas	55
4.1.3.3. Matriz FODA	55
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	56

4.2.1. De la encuesta a Directivos	56
4.2.2. De la encuesta a Profesores	75
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes	77
4.2.4. De la encuesta a Padres de Familia	79
4.2.5. Resultados de la entrevista a Directivos y Jefes de Áreas.	81
4.2.5.1. Matriz de problemáticas	83
5. DISCUSIÓN	84
5.1. Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa, según el criterio de directivos, docentes y estudiantes.	84
5.2. Discusión según los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión, liderazgo y valores.	85
5.3. Discusión según la estructura organizativa del colegio Luis Vargas Torres.	85
5.4. Discusión sobre el clima escolar y convivencia con valores.	86
5.5. Discusión sobre dimensión pedagógica curricular y valores.	87
5.6. Discusión sobre la dimensión organizativa operacional y valores.	87
	88
5.7. Discusión sobre la dimensión comunitaria y valores.	
5.8. Discusión sobre el FODA de la institución.	88
5.9. Los logros más significativos alcanzados en los últimos cuatro años	89
5.10. Resultados esperados sobre el análisis FODA realizado	90
5.11. Matriz para elaborar el plan de acción	93
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	95
6.1. Conclusiones	95
6.2. Recomendaciones	96
7. PROPUESTA DE MEJORA	97
7.1. Título de la Propuesta y Presentación	97
7.2. Justificación	99
7.3. Objetivos de la Propuesta	99
7.3.1. Objetivo General	101
7.3.2. Objetivos Específicos	101
7.4. Actividades, sub proyecto 1	102

Actividades sub proyecto 2	105
7.5. Localización y Cobertura espacial	110
7.6. Población Objetivo	110
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta	111
7.8. Presupuesto	112
7.9. Cronograma de actividades de la Propuesta	113
8. BIBLIOGRAFÍA	114
9. APÉNDICES	116

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

N° PÁGINAS

TABLAS

TABLA 1: Diferencias entre Directivo y Líder	19
TABLA 2: Rangos de edad y género de los docentes	28
TABLA 3: Clasificación por título académico de los docentes	29
TABLA 4: Clasificación por sexo de los estudiantes	29
TABLA 5: Clasificación por curso de los estudiantes	30
TABLA 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	56
TABLA 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	58
TABLA 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	59
TABLA 9: Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	61
TABLA 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	62
TABLA 11: La administración y liderazgo del centro educativo promueve	63
TABLA 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	65
TABLA 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	66
TABLA 14: Organismos que integran la institución	68
TABLA 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	69
TABLA 16: Los departamentos didácticos y sus acciones	71
TABLA 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, orden, acciones	73
TABLA 18: Material de planificación educativa	74
TABLA 19: Resultados de la encuesta a docentes	75
TABLA 20: Resultados de la encuesta a estudiantes	77
TABLA 21: Resultados de la encuesta a padres de familia	80
TABLA 22: Resultados de la entrevista a directivos y jefes de áreas	81
TABLA 23: Matriz de Problemáticas	82
TABLA 24: Matriz para elaborar el plan de acción	93
TABLA 25: Esquema de Proyecto de Vida	104
TABLA 26: Población Objetivo	109
TABLA 27: Presupuesto	111
TABLA 28: Cronograma de actividades de la propuesta	112

GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Escala de valores y actitudes	27
GRÁFICO 2. Organigrama institucional	39
GRÁFICO 3. Modelo FODA	53
GRÁFICO 4. Forma de Organización de los Equipos de Trabajo	57
GRÁFICO 5. Aspectos que se toman en cuenta para medir la Organización	58
GRÁFICO 6. Los instrumentos de planificación ponen de manifiesto la existencia de proyectos comunes	60
GRÁFICO 7. El profesorado asume de forma grupal las opciones pedagógicas didácticas	60
GRÁFICO 8. Los equipos educativos llevan a cabo la evaluación y el seguimiento global del grupo de alumnos	60
GRÁFICO 9. Su centro educativo posee departamento de actividades extraescolares y complementarias	60
GRÁFICO 10. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por: Rector	61
GRÁFICO 11. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por: Consejo Directivo	61
GRÁFICO 12. Delegación de la Toma de Decisiones	62
GRÁFICO 13. La Administración y Liderazgo del Centro Educativo Promueve	64
GRÁFICO 14. Habilidades de Liderazgo que se Requieren para Dirigir una Institución	65
GRÁFICO 15. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	66
GRÁFICO 16. La mejora de los mecanismos de control	67
GRÁFICO 17. La existencia de ambientes cordiales de trabajo	67
GRÁFICO 18. Organismos que Integran la Institución	68
GRÁFICO 19. Actividades del Equipo Educativo	70
GRÁFICO 20. Los Departamentos Didácticos y sus Acciones	72
GRÁFICO 21. Gestión Pedagógica, Diagnostico y Soluciones, Orden, Acciones	73
GRÁFICO 22. Material de Planificación Educativa	74
GRÁFICO 23. Resultados de la Encuesta a Docentes	76
GRÁFICO 24. Resultados de Encuesta a Estudiantes	78
GRÁFICO 25. Resultados de Encuesta a Padres de Familia	81
GRÁFICO 26. Aprendizajes Significativos	101
GRÁFICO 27. Realidad de tu Vida	104

IMÁGENES

Imagen 1 – Reunión con estudiantes (posterior a entrevista)	131
Imagen 2 – Reunión con docentes y PPF (posterior a entrevista)	131
Imagen 3 – Recreación con estudiantes después de TALLER	132
Imagen 4 – TALLER, socialización.	132
Imagen 5 – Socialización con PPF.	133
Imagen 6 – Encuesta a DOCENTE.	133
Imagen 7 – Actuación en taller dirigidos a DOCENTES y PPF 1.	134
Imagen 8 – Actuación en taller dirigidos a DOCENTES y PPF 2.	134

RESUMEN EJECUTIVO

La “Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Experimental Luis Vargas Torres de la ciudad de Esmeraldas durante el año 2011-2012”; se constituyó en un problema de aplicación de administración educativa, que requirió un análisis descriptivo para determinar la calidez de la misma.

Se escogió este plantel, de la ciudad de Esmeraldas ubicado en la parroquia urbana Cinco de agosto; en la que participaron, 2 directivos, 4 jefes de áreas, 25 docentes, 15 padres de familia y 20 estudiantes de tres especialidades, como muestra sugerida.

Se aplicaron instrumentos de investigación según la muestra destinada como: entrevistas y encuestas con el personal seleccionado; también técnicas de observación directa y diálogos permanentes, que llevó a interpretar y describir la forma organizativa del colegio.

Según resultados obtenidos se llega a concluir diciendo que: la institución pese a contar con un personal idóneo, capacitado y con experiencia, requiere de la Implantación del Proyecto de vida, el mismo que promoverá en mejorar el trabajo y práctica educativa tanto de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; a través del fortalecimiento de algunos valores.

1. INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de innovar en la gestión de calidad de la educación y sus propósitos, se define lo que pretende un centro educativo para buscar metas que mejore la misma partiendo desde el enfoque de su gestión organizacional, lo que quiere decir, al mismo tiempo, lo importante que es para esa organización y el sentido que tienen determinadas opciones como son los valores y el liderazgo. De alguna manera, se están definiendo los planteamientos institucionales y los valores de la organización.

La “Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Experimental Luis Vargas Torres de la ciudad de Esmeraldas, durante el año lectivo 2011-2012”, pretende plantear los temas básicos que influyan en la organización y su gestión en todos los niveles. Sus aportaciones han de permitir ofrecer líneas de actuación y reflexiones sobre lo que podríamos considerar una actuación positiva. Es importante que todos los involucrados tomen conciencia del problema para asumir adecuadamente su rol en la educación y prevenir de esta manera las consecuencias negativas que se observan del proceso de enseñanza aprendizaje.

Revisado los archivos de las bibliotecas de dos universidades en la ciudad, como son: Universidad Católica y Universidad “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas. No se han encontrado antecedentes investigativos parecidos al tema **“Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Experimental Luis Vargas Torres de la ciudad de Esmeraldas, durante el año lectivo 2011-2012”**, Por lo tanto el presente trabajo puede ser calificado como original; recalando como Temas más aproximados en las investigaciones realizadas anteriormente; se destacan las siguientes:

“Propuesta de un Plan Estratégico para el Colegio Vespertino Mariscal Antonio José de Sucre y Alcalá de la ciudad de Esmeraldas durante el periodo 2008-2010”; Que tiene relación con la Gestión Educativa y Liderazgo institucional; y otro aporte es **“La Cultura Física como medio para fomentar valores en los niños de sexto y séptimo año de educación básica de la Escuela Fiscal Mixta “24 de julio” del Barrio Santa Martha #2 de la ciudad de Esmeraldas en el año lectivo 2010-2011”** que tiene que ver con la labor del profesorado en el aula, en relación a

la materia que enseña, su didáctica y a las relaciones que establece con los alumnos, aplicando valores educativos especialmente. El trabajo en equipo de los profesores, la existencia de proyectos educativos del centro, El papel del equipo directivo, de la coordinación de las actividades, de la evaluación del centro; adquirirán progresivamente mayor relieve, cuando se apliquen dichos valores como exponentes de una actuación conjunta, que ha de potenciar una mayor calidad educativa.

Los roles que adoptan los estudiantes en estos procesos han ido evolucionando de a poco, durante los últimos años, desde que se empezó a considerar a la gestión y el liderazgo en valores; como una adquisición de respuestas automáticas transmitidas por un profesor, y ser entendido como una construcción o representación mental de significados que mejoren estilos de vida; ya que las personas, de acuerdo a sus necesidades y expectativas individuales o respecto a la organización, a sus conocimientos y a sus posibilidades tecnológicas, establecen formas de relación específica en función de su situación organizativa.

El presente trabajo está ubicado en el área educativa ya que esta tendrá un enfoque crítico y dialéctico. Es crítico por que se analizó objetivamente las causas esenciales del problema y todos los efectos que está originando. Y dialéctico porque se procuró reflexionar las principales contradicciones; pues todos los involucrados aportaron al diagnóstico y análisis de los datos y elaboraciones de recomendaciones.

Es indudable que la atención a uno o varios de los aspectos antes mencionados puede ayudar a mejorar este centro educativo, sin embargo, lo característico de la acción organizativa no es tanto la consideración de un elemento aislado como la atención a las múltiples relaciones que aquí se dan. De todas formas, la tarea a realizar y el énfasis que pongamos en uno u otro de los componentes citados dependerá de las concepciones que se tenga de la organización y de la aplicación de la propuesta.

Sobre la elaboración de un **“Proyecto de vida para el Colegio Experimental “Luis Vargas Torres”** con el fin de solidificar el carácter de la institución educativa la cual hace compartir el sentido de lo educativo, dirigido en la perspectiva individual, al desarrollo de la persona y en la perspectiva social a potenciar el proceso de

socialización. Esto es considerado debido a que en las instituciones educativas, principalmente en los procesos de gestión y liderazgo que en ellas tienen lugar, no se logra de manera espontánea, tiene que ser dirigido y gestionado conscientemente y para ello lo principal que se debe tener en cuenta no es solo modernizar sus equipamientos y tecnologías, sino que es también prioritario aplicar nuevos estilos de gestión.

En cuanto a la factibilidad, se ha potenciado en el desarrollo de competencias de la investigación a través de la evaluación, diagnóstico y propuesta de mejoramiento en el centro educativo, con recursos y fundamento en el conocimiento de la realidad investigada; también; en el análisis de la capacidad de gestión y liderazgo en valores tanto, personal como de la institución; además se ha conseguido que los actores educativos asuman con responsabilidad ética, las acciones del sistema educativo en especial de la gestión educativa pedagógica y del liderazgo en el cual nos desenvolvemos.

Se ha logrado concretizar y promover acciones positivas en el fortalecimiento de los objetivos propuestos; asumiendo que la formación del hombre, tanto de su pensamiento como en sus sentimientos, para que sea eficiente, se vea necesario que se desarrolle en él bases referentes en valores educativos, para potenciar el papel de la dirección y la gestión que revela cada día más una condición imprescindible para enfrentar los hombres de nuestra época y alcanzar los objetivos de la educación, propiciando altos niveles de eficiencia y eficacia mediante la excelencia académica, todo lo cual condiciona su importancia en la realidad actual.

Las conclusiones obtenidas durante el desarrollo de esta investigación resaltan ciertos aspectos cómo:

Conocer la filosofía de la vida del ser humano.

Comprender al Ser Humano como un ser en camino.

Descubrir el sentido de la vida que se plasma en el compromiso.

Asumir responsable y libremente el proceso de crecimiento y realización personal.

Enfrentar el futuro con actitud de responsabilidad y solidaridad.

Elaborar el proyecto de vida personal e institucional.

Se invita a los lectores a discernir aquellas posibilidades que aquí se argumentan en virtud de fortalecer la calidad educativa que busca solamente la intención de generar en la persona, medios que ayudarán a encontrar alguna finalidad de elaborar su proyecto de vida y de esa forma contribuir en el desarrollo de la sociedad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

Corazza, S. en *Clase sobre Gestión Institucional*, Diploma de Post-grado en Gestión de las instituciones Educativas. Flacso. Argentina. (Versión electrónica) referente al objeto de estudio dice:

La Gestión Educativa *“Consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones tales como: Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos. Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización. Comprometer a todos los actores institucionales. Y Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece”*.

El desarrollo del proceso en cuanto a gestión educativa es entonces responsabilidad del directivo principal (pero no el que realiza todas las tareas), debe: Planificar, Controlar, Definir objetivos, Tomar decisiones para solucionar problemas, Establecer buena comunicación, Gestionar capacitación del personal y promover la influencia del poder.

Fundamentación Legal.

La Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Experimental Luis Vargas Torres de la ciudad de Esmeraldas, durante el año lectivo 2011-2012, tiene su fundamentación legal en la **Constitución de la República (2008)** en cuanto a la Educación se refiere y que se promulga en los siguientes artículos:

Art. 26.- *“La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo”*.

Art 28.- *“La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna v la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente”.*

De la misma forma esta investigación se ampara en los literales b, e i del **art.2 de Ley de Educación** referente a sus principios, que sintetizan lo siguiente:

b. Educación para el cambio.- *“la educación constituye un instrumento de transformación de la sociedad, contribuye a la construcción del país, de los proyectos de vida y de la libertad de sus habitantes, pueblos y nacionalidades; reconoce a las y los seres humanos, en particular a las niñas, niños y adolescentes, como centro del proceso de aprendizajes y sujetos de derecho; y se organiza sobre la base de los principios constitucionales”.*

i. Educación en Valores.- *“la educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación”.*

Desde hace algunas décadas se viene desarrollando en distintas partes del mundo un intento sistemático por identificar y caracterizar las dinámicas de funcionamiento de aquellas instituciones escolares que alcanzaban mayores logros de aprendizaje. Desde entonces se sabe, entre otras cosas que:

“Las instituciones escolares que se organizan y funcionan adecuadamente logran efectos significativos en el aprendizaje de sus alumnos” (Schunk, 1998).

Ante tal argumentación se puede recalcar que actualmente se nota una insatisfacción relativa a la dirección y organización de los centros educativos, puesto que muchos de ellos no están dando las respuestas a los que la sociedad requiere.

Debido a ello las decisiones a tomarse no se pueden hacer en solitario, sino que hay que resolver los problemas en grupo; por ello coincido con la siguiente afirmación;

“...ello supone mujeres y hombres capaces de apertura, de escuchar en vez de pretender tener razón, de trabajar en equipo y de hacer gala de un mínimo de humildad ante la aportación de los demás en vez de trabajar cada quién por su lado...” (Rumble, 1987)

Fundamentación Epistemológica.

La corriente socio-crítica constituye el fundamento epistemológico de esta investigación pues se trata de conocer y comprender la realidad como praxis vinculado a teorías a las prácticas (conocimiento acción y valores). Orientados al conocimiento hacia la participación y liberación de los hombres transformadores implicados e involucrados a partir de la auto reflexión. Positivismo, hermenéutica, teoría crítica.

Aquí se pone de manifiesto, *“la necesidad de un modelo de centro educativo que implique una verdadera interacción escuela-comunidad, que facilite la integración de sus alumnos en la colectividad en lugar de desarraigarlos de su entorno y que base el desarrollo de sus actividades en elementos familiares a los estudiantes, como soporte eficaz de su proceso enseñanza-aprendizaje, ya que como han puesto de manifiesto sucesivas investigaciones, el distanciamiento entre los valores del medio ambiente y el de la institución escolar constituye una de las cosas del fracaso escolar de los alumnos”* (Perrenoud, 2001).

Fundamentación Psicopedagógica

El fundamento psicopedagógico de esta investigación está basado en el constructivismo social que plantea que el ambiente del aprendizaje es más óptimo donde existe una interacción dinámica entre los involucrados y las actividades que provienen de oportunidades para los actores sociales.

“El constructivismo representa la posición más desarrollada y sustentadas de las vanguardias pedagógicas en la naciente sociedad del conocimiento. Expresa la concepción dominante de la pedagogía y sicología en el mundo contemporáneo, y debido a ello, los principales psicólogos educativos y los más importantes pedagogos lo han escogido como el enfoque más prometedor en el ámbito pedagógico, el cual se presupone que permitirá abordar de la mejor manera los retos de la educación futura”. (Ruiz, 2006).

“La preocupación fundamental del maestro es la de favorecer el desarrollo intelectual, físico y valorativo del individuo; al maestro necesariamente le agobia dar respuesta; pero es esencialmente un transformador, un mediador que de manera intencionada, significativa y trascendente se preocupa por desarrollar al individuo que tiene en frente” (Samper, 2008, pág. 183).

Aquí se enfatiza la importancia de la cultura y el contexto para el entendimiento de lo que en esta sociedad acontece, para contribuir un conocimiento basado de entendimiento; esto implica las necesidades de logro, una comunicación fluida en el proceso de la investigación a fin de que se logre construir el conocimiento entre todos los participantes. Para ello el investigador será un mediador que aporte su experiencia y saber en la actividad conjunta de coherencias y conocimientos de los involucrados.

2.1.1. Concepto de Gestión Educativa

Este concepto es necesario comprenderlo en la relación entre directivo - institución. De manera que puede tener base en el saber y las habilidades que este pueda desarrollar, en la continenencia de situaciones afectivas. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

“Una persona puede estar formada para ejercer la función directiva, pero no será realmente una figura directiva, hasta que esté al frente de una organización. En el ejercicio de la dirección en cualquier clase de organización, hay que distinguir entre

dos tipos de funciones: las funciones de liderazgo y las funciones administrativas. Esta dualidad se observa también en las instituciones educativas”.

Hablar de la gestión institucional requiere de una aclaración que -al tiempo que sirve de advertencia- propone una línea de trabajo sobre el tema. En tanto que al referimos a la gestión educativa no estamos aludiendo sólo al paradigma que la define desde la administración, los procedimientos, las técnicas, la toma de decisiones y la puesta en marcha de proyectos. Reconocemos además a esta como un espacio de intermediación entre unos y otros -entre el adentro y el afuera- y de expresión de actos y estilos de trabajo. Como analistas e investigadores nos impone un trabajo de elucidación y elaboración permanente de la implicación, sobre todo en una situación de turbulencia en la cual unos -los analistas e investigadores- y los otros -los que trabajan en la gestión- comparten el mismo contexto de turbulencia y están atravesados por fenómenos comunes.

"Nada es a largo plazo", plantea Sennet en "La corrosión del carácter". Y se pregunta: "¿cómo pueden perseguirse objetivos a largo plazo en una sociedad a corto plazo? ¿Cómo sostener relaciones sociales duraderas? ¿Cómo puede un ser humano desarrollar un relato de su identidad e historia vital en una sociedad compuesta de episodios y fragmentos? No se trata de restituir el largo plazo, ni de instalar sólo movimientos a dos polos (el largo plazo - el corto plazo) como si esto fuera posible, sino de pensar cómo estos rasgos del contexto inciden en el trabajo de gestión" (Nicastro, 2010).

En este sentido, la fragilidad caracteriza las relaciones e impregna los vínculos y las emociones profundas. Se fragmenta la vida social y sus efectos son evidentes en manifestaciones subjetivas, en las formas de sociabilidad, en las tramas y lazos sociales. Se naturaliza el aislamiento y la marginación de grupos cada vez más amplios y heterogéneos y la sensación de amenaza y de desafiación son sentimientos que nos alcanzan.

2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa

“Esta necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, tiene su importancia en la orientación y reorientación de la marcha institucional, con el objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una actitud crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. De hecho el Ministerio de Educación en su afán de mejorar la calidad educativa aprecia la importancia que adquirió la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidos del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc.

En este sentido es de subrayar el Programa de Gestión Institucional que lleva adelante desde hace unos años. Su marco conceptual y los objetivos del mismo resaltan la tendencia e importancia dada al tema, por lo que se reproduce parte del mismo para compartir el análisis. En este contexto es necesario volver a pensar las modalidades de gestionar los centros educativos, para que funcionen con carácter de sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos” (IIPE, 2000).

En consecuencia a lo planteado por el Ministerio de Educación, es preciso recuperar la potencialidad y capacidad de los directivos escolares, que han estado un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Por ello, la propuesta de gestión y liderazgo en valores; conlleva a elevar sus niveles de profesionalización para que promuevan en sus instituciones, una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de promover la calidad de los aprendizajes.

“Aunque tengan objetivos declarados sobre el propósito del centro educativo, la conducta organizativa no está dirigida por ellos. Las actividades a nivel de gestión (tareas que establecen las condiciones bajo las cuales tiene lugar la enseñanza)

están relacionadas solo de forma marginal con las actividades de nivel técnico que pertenecen al contenido y al proceso de la enseñanza” (Muñoz & Izaguirre, 1995).

Debido a ello los equipos directivos de los colegios específicamente, son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

2.1.3. Tipos de Gestión Educativa

Se pueden destacar algunos tipos; entre los más significativos se resalta los siguientes: Aprendizaje colaborativo. Educación de calidad. Cursos a distancia (no presenciales). Aprendizaje y conocimiento. Política Educativa. Competencias. Competencias lectoras. Valores. Gestión social de la educación. Entre otros.

“El Ministerio de Educación también definió una modalidad basada en la presentación de un "repertorio básico de actualización e intercambio" que posibilita a todos participar activamente en la construcción de su propia propuesta y favorece las posibilidades de que el trabajo a desarrollar incida en el mejoramiento de las prácticas de gestión. Dicho repertorio incluye temas-eje y alternativas de acción.

*Los **temas-eje** seleccionados en el complejo universo de la gestión educativa y escolar, facilitan la concentración de esfuerzos para volver a pensarlos y recuperar y/o construir respuestas a los problemas que plantean. A manera de ejemplos, pueden mencionarse los siguientes:*

Las competencias para conducir instituciones educativas y liderar los procesos de enseñanza.

La promoción de procesos innovadores en gestión que eleven la calidad de los aprendizajes para todos los estudiantes.

La construcción de normas de convivencia e interacción para toda la escuela.

La articulación entre los ciclos y niveles de la enseñanza.

La evaluación de los aprendizajes de los estudiantes con criterios institucionales compartidos.

El trabajo interinstitucional autónomo y colaborativo.

El impacto del tercer ciclo de la EGB en las instancias de gestión.

Las competencias para dar cuenta de los resultados de las acciones institucionales.

*Las **alternativas de acción** permiten a las jurisdicciones organizar la actualización y formación, la asistencia o el intercambio en función de sus necesidades y demandas.*

Pueden optar por ejemplo, entre:

El desarrollo de encuentros, seminarios-taller intensivos, jornadas y cursos, en los que se trabajará en equipo, se analizará bibliografía actualizada y experiencias innovadoras de gestión institucional de nuestro país y de otros. Para complementar estas reuniones, los directivos realizarán actividades de indagación orientadas a aumentar su capacidad de "mirar para ver" que enriquece el "mirar para actuar" en sus prácticas de gestión" (Godet, 2011).

Entonces, dicha elaboración y difusión de materiales de apoyo para las prácticas de gestión, funcionalmente equivalentes a los que se producen para enriquecer las prácticas de enseñanza de maestros y profesores; Se trata de materiales escritos, grabados, filmados y de carácter informático, organizados a partir de la recopilación de experiencias innovadoras y los aportes del equipo nacional de gestión institucional y/o los equipos provinciales. Pero este complemento, según como lo manifiesta **Kaes**, solo *"estaríamos hablando de los pactos de silencio, definidos como contratos inconscientes entre los sujetos, destinados a mantener el consenso y el acuerdo y hacer callar la violentación"*.

Por tal razón, el desarrollo de experiencias de intercambio a distancia entre supervisores, directores y equipos técnicos a través de una red informática, hará que la sistematización y difusión de prácticas innovadoras en gestión, faciliten el aprendizaje organizacional y consolidar o construir dichos intercambios.

2.2. Liderazgo Educativo

“A lo largo de nuestra vida profesional se ha sustentado una sola idea un tanto compleja, que puede expresársela así: El desarrollo de la institución educativa se basa en la filosofía del cambio y se apoya de tres pilares fundamentales que son:

- 1. El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.*
- 2. El trabajo en grupo, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y acciones.*
- 3. El liderazgo como herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos”. (OCAÑA, 2004)*

“El cambio significativo requerirá de imaginación, perseverancia, diálogo, atención profunda y la voluntad de cambiar por parte de millones de personas” (Senge, 2006)

No es difícil entender, que con los directivos y el personal que labora en todo el Sistema Nacional de Educación y no con otros, es posible alcanzar el Liderazgo Educativo y aplicar con él nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones, que son el ente primordial en la misión de educar, desde luego apoyándonos en toda la teoría del liderazgo; pero asumiendo las características propias de su naturaleza y contenido.

El trabajo se lleva adelante a través de una serie de reglas que no sólo tienen que ver con aspectos técnicos, sino que se refieren a las maneras de relacionarse las personas. Son reglas que se construyen, se ajustan y revisan en la propia situación de trabajo y si bien se encuentra en ellas una serie de regularidades a lo largo del tiempo, también sufren cambios durante esa misma trayectoria.

Se debe subrayar entonces, que el atributo más diferenciable en el liderazgo educativo proviene del acuerdo voluntario entre los miembros de la institución.

2.2.1. Concepto de Liderazgo Educativo

“Liderazgo, es la dirección de un grupo social; el diccionario de ciencias de las conductas lo define como las cualidades de la personalidad y capacidad que favorecen la guía y control de otros individuos” (Wolman, 2006)

“El liderazgo es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos...” (Davis, 2008)

“Liderazgo”, “es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Ibáñez, 1992)

Cabe señalar entonces que pese a que el liderazgo guarde una estrecha relación con las actividades administrativas, su concepto no es igual debido a que una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador, justo y organizado) pero carece de habilidades para motivar a sus empleados; otros en cambio son lo contrario, poseen características de un buen líder para impulsar el entusiasmo de alcanzar objetivos concretos para el grupo, pero carece de habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Por lo expuesto; se puede conceptualizar entonces al Liderazgo como un proceso de ejercer una influencia mayor que rebase los límites de los objetivos del grupo; es decir que en educación este Liderazgo debe ser ejercido en el proceso pedagógico profesional que incluya también en el proceso productivo de la institución; en otras palabras la esencia del Liderazgo está en aumentar la influencia de la autoridad por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.

2.2.2. Tipos de Liderazgo Educativo

“Actualmente la imagen tradicional del líder carismático, individual y poderoso fracasa en un contexto radicalmente distinto, dominado por los medios de información y comunicación capaces de hacer trizas cualquier culto a la personalidad

del héroe cuando se le acerca el objetivo de lo cotidiano al espacio antes preservado de su intimidad. Tanto es que hoy la gente busca nuevos tipos de líder que les ayuden a lograr sus metas. Esto consiste fundamentalmente en que el líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social”.

“A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo”. (Daft, 1999)

“Emergen nuevos tipos de liderazgos, como los de la nueva edad, cuyas características han permanecido casi constantes durante todo el siglo pasado, pero que ahora se las aprecia con mayor honestidad desde luego que no podemos predecir que habilidades especiales van a necesitar nuestros nuevos líderes en el futuro pero si podemos hacer conjeturas probables; ya que en la modernidad nuestros líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías para analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo y enfocarla en pro ayuda de los otros puesto que ellos dirigen gente y no cosas, números o proyectos”. (Campoy, 1988)

Se describe a continuación algunos tipos de liderazgo, los mismos que podrían ser utilizados como modelos de ejercer un verdadero liderazgo educacional:

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

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

“Liderazgo autorizado. *Adquiere prestigio y consigue que la gente le siga porque les proporciona visión a largo plazo que les da seguridad. Lo ideal, no lo sé pero quizás sea una buena mezcla de los anteriores para llegar a un verdadero liderazgo transformacional”.*

“Liderazgo transformacional está centrado en: Los alumnos y en los profesores”.
(McCombs & Whisler, 2000)

En el colegio Luis Vargas Torres, La Capacidad de dar dirección al grupo; se convierte entonces en una exigencia para todo líder, aunque este no pueda negarse a menudo y bajo ciertas circunstancias su estilo fuerte resulta cohesionador cuando los miembros se encuentran poco preparados para asumir las exigencias de la acción colectiva. En este sentido. Nadie quiere dar lo que no tiene, ya que las personas sólo siguen a quien logra generar en ellas una sensación de confianza y credibilidad. No puede ser líder quien no se ha constituido antes en rector de sí mismo. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales y si las condiciones para ejercerlos son destacadas mediante el buen empleo de las relaciones humanas que se tenga.

2.2.3. Características del Liderazgo Educativo

- a.** *“Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social. Es decir los líderes no esperan sino que actúan; las oportunidades son ciertamente aventuras de toda una vida y requieren de un espíritu precursor”.*
(Kouzes & Posner, 2004)

El rol del director entonces, se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un querer hacer y saber hacer; en una institución con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales

de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene.

Un error muy común en los directivos, es de no mantener relaciones humanitarias con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con ese distanciamiento van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones; Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums.

b. “Un Líder, debe tener un grado importante de estabilidad emocional; ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura. esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. La gente espera que sus líderes defiendan algo y tengan el valor de sus convicciones. Si los líderes no saben con seguridad en lo que ellos creen, es mucho más probable que cambien su postura con cada moda pasajera o sondeo de opinión” (Kouzes & Posner, 2004).

El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración. En los tiempos de turbulencia, en los tiempos que corren, proyectarse en un futuro se transforma en un ejercicio prácticamente ligado a lo imposible.

c. Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional.

“El auto liderazgo es la esencia del liderazgo; se basa en conocerse así mismo y en buscar asesoramiento fiable. Los líderes de un mundo cambiante, necesitan hacer inventario de sus atributos personales que se adhieren al cambio o de los que se resisten a él”. (Kouzes & Posner, 2004).

Podíamos organizar esa mirada en cuatro dimensiones:

La Dimensión Organizacional (estilo de funcionamiento); Los organigramas. La distribución de la tarea. La división del trabajo. Los canales de comunicación formal y El uso del tiempo y de los espacios.

La Dimensión Administrativa (cuestiones de gobierno); La planificación de las estrategias. Consideración de los recursos humanos y financieros. El control de las acciones propiciadas y El manejo de la información.

La Dimensión Pedagógica y Didáctica (actividad que se diferencia en otras instituciones sociales); Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos. Las modalidades de enseñanza. El valor otorgado a los saberes. Los criterios de evaluación. Las teorías de la enseñanza.

La Dimensión Comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales) Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.

Las cualidades que se le atribuyen al líder educativo; no son privativas para otros miembros, la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo, dando como resultado una personalidad más madura. Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder; cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo y son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conductas que no pueden ser encontradas fuera de su socialización en el grupo familiar, escolar y laboral.

En un discurso **José Martí** comentaba *“Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir” “para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos”*.¹

¹ Discurso en Steek Hall, 21 de enero de 1880.

En síntesis se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilos de dirección en los que se eliminen el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas; para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas; por ello el Liderazgo Educativo no es un atributo exclusivo de los superdotados, sino que está presente en cualquier hombre o mujer normal que enfrente el trabajo de dirección con espíritu colectivista y que promueva el desarrollo con una insaciable sed de cambio y ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

“Los directores eficaces son líderes pedagógicos”, ponen el acento en el aprendizaje de los alumnos, fijan los objetivos, y son optimistas en cuanto a la capacidad de los alumnos y profesores para alcanzarlos”. (Gago Rodríguez, 1997)

2.3. Diferencias entre directivo y líder (Palomo, 2005)

DIRECTIVO	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Los directivos tratan con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables.</i> • <i>Cuando lleva puesto el sombrero de directivo, navega en aguas familiares, pues está realizando una tarea extraordinaria en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo.</i> • <i>el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización.</i> • <i>Es proactivo en la mayoría de sus relaciones, muestra un estilo personal, puede estimular la excitación y la acción, inspira el trabajo en equipo y el respaldo mutuo.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido. Dictan las normas en lugar de estar sometidos a ellas.</i> • <i>Que cuando lleva la chistera de líder, tiene la oportunidad de adentrarse en aguas desconocidas, en los pavorosos remolinos que pueden convertirle en un ser vulnerable.</i> • <i>el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real.</i> • <i>Es reactivo con la gerencia superior, sus iguales y demás empleados puesto que le es más fácil dentro de ciertos límites.</i> • <i>Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de responsabilidad gerencial.</i>

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</i> • <i>Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás, siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</i> • <i>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</i> • <i>En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencias personales.</i>
---	---

Tabla 1 - Diferencias entre directivo y líder

2.4. Los Valores y la Educación

“Durante la década de los noventa, comenzó a manifestarse una preocupación mundial por el comportamiento del ser humano y sus consecuencias en todos los ámbitos. Algunas de las causas señaladas son la pérdida de la conciencia social, el descuido de la educación de las nuevas generaciones, (entendida como la formación total del ser humano, no sólo los niveles académicos que se pueden alcanzar), y la pérdida de los valores y el respeto social e individual.

A partir de esto comienzan a surgir una serie de corrientes en el pensamiento social que conllevan una búsqueda de soluciones a este fenómeno. Así, aparece el Paradigma "Desarrollo Sustentable" y con él, el "humanismo", donde destacan elementos tales como el rescate de las normas morales y la ética, la Libertad, la Democracia, y los Derechos Humanos, recordando que los responsables de los cambios "positivos y negativos" que tiene el entorno, social y natural, es responsabilidad de la propia sociedad que en él convive". (Perdomo, 2002).

“La sociedad, no ha sido ajena a este proceso, sino que se ha visto involucrada totalmente en él, ya que uno de los objetivos de este nuevo paradigma es generar un cambio positivo en el comportamiento de los grupos humanos. Por esto, se debe aceptar que parte de la función como miembros de un grupo social es la transmisión de estas corrientes a las nuevas generaciones, tomando en cuenta que la mejor enseñanza es el ejemplo". (Barreno, 2000).

Se habla de una actitud positiva concretamente si el ser humano quiere realizarse, alcanzar la plenitud, lograr la felicidad; pero tiene que sumergirse en una atmósfera de realidades valiosas, pero tiene que respirar esa atmósfera y ajustarse a esas realidades, porque ellas son las que encausan una acción creadora; en otras palabras tiene que adoptar una actitud positiva frente a los valores y convertirlos en palabras impulsadoras de su propia actividad.

Y ahora resolvamos la cuestión de ¿qué son los valores?

Una definición personal sería que: los valores son acciones que producen efectos satisfactorios tanto en lo espiritual como en lo emocional, y que dan como resultado una buena interrelación humana. Es decir, son herramientas y elementos esenciales para mejorar y vivir plenamente.

Se considera como un valor *“todo aquello que favorece la plena realización del hombre y de la mujer como persona”*. *“Podemos definirlos como principios éticos respecto a los cuales las personas se comprometen y juzgan las conductas”*. (Víctor, 2011).

“Los valores son cualidades que hacen que una persona o cosa sea apreciada”. (Barreno, 2000).

Los valores, son independientes de la cantidad, ya que lo cualitativo no se puede establecer ni relacionarlo. Pero si su cualidad. Para eso estudiaremos la división de los valores. Son muchos los valores que existen en la sociedad; se cita algunos:

Valores teóricos: admiración, estudio, curiosidad, interés. (Atracción por lo que conlleva los conceptos).

Valores económicos: organizativos, de utilidad, de orden, de organización, de eficacia, cuidado de algo, investigación de medios. (El por qué sirve algo. Atracción por la organización y capacidad de organizarse).

Valores estéticos: disfrute estético. (Atracción por el gusto de observar).

Valores éticos: (de perfeccionar la propia acción): aspirar a, mejorar en, imitar a, comprometerse a. (Atracción hacia ser mejor, a superarse).

Valores sociales: (entrar a participar en, comprometerse con el grupo): solidaridad, compromiso con, cooperación con, (Sensibilidad ante los problemas sociales, justicia, pobreza. Lo religioso tiene un enorme valor social).

Valores religiosos: (que le sobrepasa): comunión. (Son propios de la religión).

Valores Científicos: La verdad. (Es la actividad Humana, que se propone al estudio de los objetos y procesos de la naturaleza, sociedad y del pensamiento, como sus propiedades relacionadas y procesos; sujetos a leyes).

Valores Naturales: calor, aire, agua, sol, etc. (Son elementos para la vida del hombre).

Se sabe que en pleno siglo XXI tenemos un mundo con problemas graves debido a la modernización, como por ejemplo: Destrucción de la naturaleza, polarización de la pobreza y de la riqueza, culto al dinero, consumismo y drogas, racismo, violencia y guerras, cosas que cada día amenazan con el futuro de la humanidad y con él de la tierra misma. De ahí que en forma urgente y emergente se debe iniciar con la revolución cultural, basada en la nueva práctica, individual y social, de los valores humanos, con la finalidad de alcanzar el bien común como un objetivo nacional y mundial, para que el hombre vuelva a ser sujeto de su propia historia y protagonista de su propia vida; De esta manera tendremos en el futuro hombres nuevos e íntegros; que pondrán sus capacidades potenciadas por los valores humanos, al servicio de la humanidad.

*“Sabemos que, la familia, el educador, y el entorno social son las bases para crear en los educandos una verdadera estructura de valores humanos, que permiten formar una conciencia de aptitudes positivas y de autoestima de calidad. La juventud es un capital maravilloso, que ¡No debe ser derrochado! Es un momento privilegiado para la **amistad**, para el **amor**, para los grandes ideales; muchos adultos quisieran tener el elixir de la juventud, no quisieran envejecer nunca, es como el deseo de no morir jamás, pero también se sabe que hay muchos jóvenes muertos en vida, muertos totalmente; que no existe ninguna posibilidad que se recuperen y es solo de*

esta forma que los seres humanos podremos actuar bajo verdaderos valores y actitudes cuando los interpretemos y participemos de ellos correctamente.

Muchos de los problemas que se conocen y que tienen que ver con el desenvolvimiento de una institución, radica precisamente en las cualidades que los miembros que la conforman estén dotados de cada una de las normas generales y técnicas que el código de ética profesional y los valores humanos les provee. Por lo tanto la dignidad y decisión moral permanente y correcta (práctica diaria) vencen los anti valores y el miedo de actuar en forma debida". (Gómez, 2001).

En la **Educación** es evidente que nos encontremos en la última fase, por lo que el trabajo con los alumnos ha de tener como referencia fundamental la interiorización de las normas, mediante la participación directa del alumnado en su elaboración, discusión y toma de decisiones ante los distintos problemas respecto a su incumplimiento que pudieran plantearse.

"Los valores que se plantean en la educación son el amor, honestidad, cooperación, felicidad, humildad, respeto, responsabilidad, unidad, paz, sencillez.

Amor: *El amor no es un simple sentimiento; viene de la verdad, de la sabiduría y no es ciego. Algunos ejemplos de amor: al país, a un objetivo, a la paz, la justicia, por las personas, por el servicio a los demás.*

Honestidad: *Significa conciencia clara ante mí y ante los demás. Es el conocimiento de lo que está bien para nuestra propia conducta y para nuestra relación con los demás. Aquí no cabe la hipocresía; es hablar de lo que se piensa y hacer lo que se dice.*

Cooperación: *nos enseña que el éxito de una persona no se logra a expensas de otra; su objetivo principal es el beneficio mutuo. El valor, la consideración, los cuidados y la participación son la base de un proceso que nos lleva a la cooperación.*

Felicidad: *Actualmente, infinidad de personas se cuestionan cuál será el propósito de la vida. Hay gente que ya está cansada de vivir, no tienen ninguna esperanza. Otros se esfuerzan en amasar fortunas pues piensan que esto es lo que da felicidad.*

Otros tienen riqueza, pero no tienen salud y esto los hace infelices. Esta incapacidad de alcanzar y de conservar la felicidad es el resultado de la pérdida o carencia de valores espirituales. El poder de la verdad nos da riqueza y el poder de la paz, salud y los dos juntos (verdad + paz) nos dan Felicidad.

Humildad: permite al individuo volverse confiable, adaptable, flexible. Sin humildad no puede haber beneficio para el mundo. Solo cuando se es humilde se puede poner uno mismo al servicio de los demás. La humildad aflora en la actitud en el punto de vista, en las palabras, en los contactos y relaciones. Una persona humilde es capaz de crear un ambiente atractivo, cordial y agradable.

Respeto: Conocer cuánto valemos y cuánto valen los demás es la manera auténtica de ganarse el respeto. Respeto es conocer el valor y los derechos naturales de los individuos y la colectividad. Comienza dentro de la propia persona; surge una necesidad de saber quién eres y con esto surge el auto respeto; darle una expresión práctica en la vida diaria es nuestro desafío. Necesitamos confianza en nosotros mismos. Todo ser humano tiene derecho a la alegría de vivir con respeto y dignidad.

Responsabilidad: Muchos interpretan la responsabilidad como una carga, el peso de algo que hay que cumplir o hacer. Una persona responsable actúa motivada por cumplir con el trabajo que se le asigna y permanece fiel al objetivo que se desea alcanzar. Actúa como un instrumento o facilitador. Cuando se desempeña una función con eficiencia y efectividad den como resultado la satisfacción y la alegría de haber cumplido.

Unidad: Es la armonía dentro del propio ser entre los individuos de un grupo. El pensamiento debe de ser dirigido hacia un bien común. La grandeza de la Unidad radica en el respeto a todos, hay que cultivar los principios de identidad e igualdad. Debe de crearse un ambiente de armonía, tratar de adaptarse a las capacidades y especialidades de los demás.

Paz: Se puede describir como el cimiento o pilar fundamental sobre el que edificar un ambiente constructivo y armonioso en el aula, donde se facilite el entendimiento mutuo y se propicie un mayor diálogo y una comunicación más fluida. Por su misma naturaleza, la paz establece un equilibrio entre los seres humanos, en sus relaciones y hacia su entorno.

Sencillez: *combina la dulzura con la sabiduría. Es llaneza en la mente y en el intelecto. Los que son la personificación de la sencillez están libres de pensamientos extenuantes, complicados y extraños. Su intelecto es agudo y despierto. Invoca al instinto, a la intuición y al discernimiento para crear pensamientos con esencia y sentimientos con empatía. Es altruista. Carecer de deseos no significa arreglárselas sin nada. Al contrario, se tiene todo, incluso la satisfacción interna. Esto se refleja en el rostro -libre de disturbios, de debilidades y de ira- y en la conducta, -con una elegancia y una majestad extraordinarias-, y al mismo tiempo, la sencillez es a la vez un niño inocente y un sabio maestro. Enseña a llevar una vida sencilla y a pensar en forma elevada". "Hay que cuidar que la información que obtiene el maestro al prepararse no lo separe de la relación vital con la realidad, pues si las abstracciones con las que trabaja lo van alejando de la realidad no logra educar"* (Fritz, 1994).

La enseñanza es esencialmente un medio de guiar a los estudiantes, asegurándoles la cantidad y calidad de la experiencia que promoverá el óptimo desarrollo de su potencial como seres humanos. El proceso de enseñar y aprender incluye un espíritu de aprendizaje que comprende una íntima e intrincada relación entre el maestro (que se supone es un discípulo algo más maduro), el estudiante (el discípulo menos maduro) y el conjunto de la vida que es el verdadero objeto de la enseñanza.

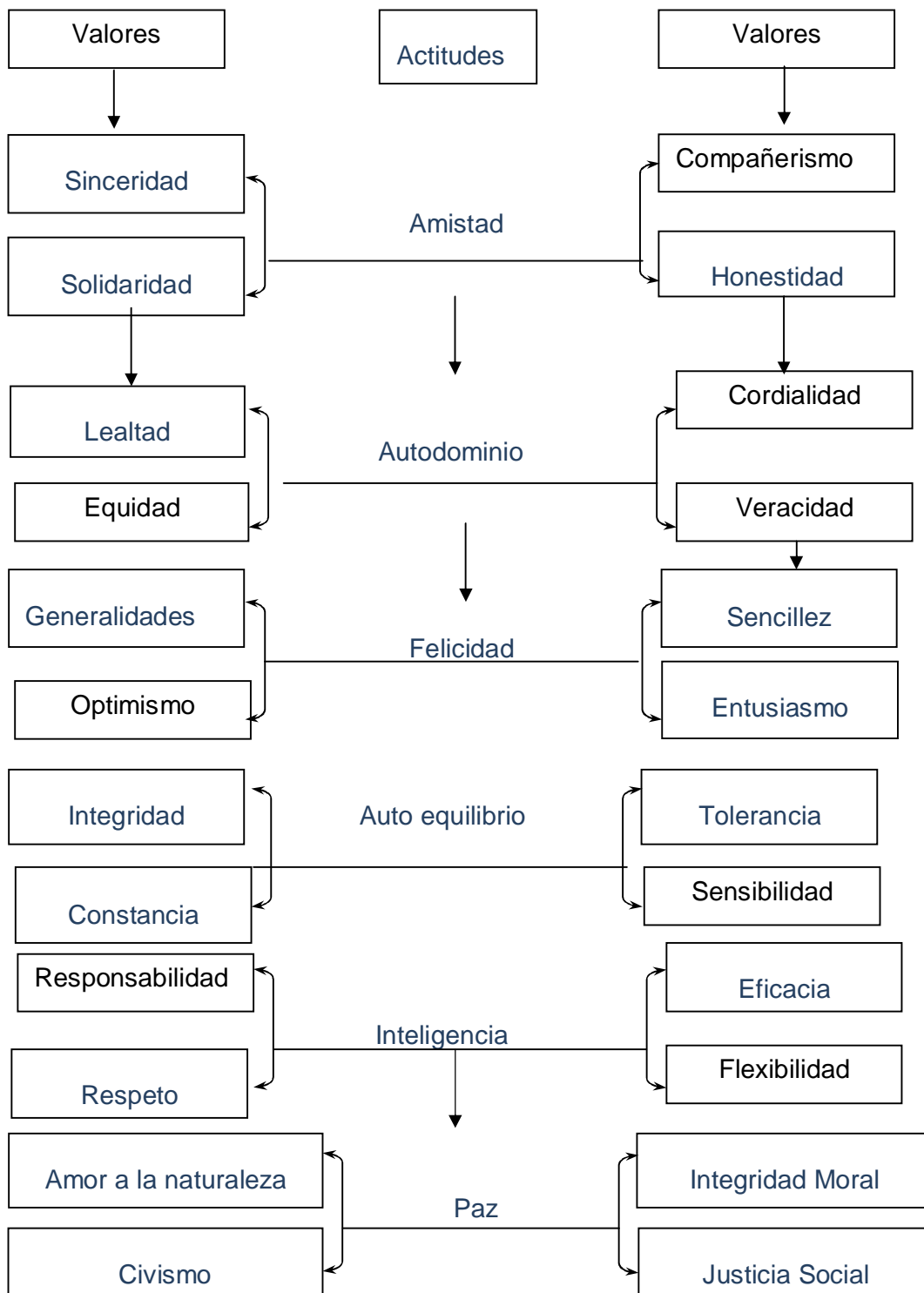
"La enseñanza es un arte que exige un delicado equilibrio de muchos factores que realmente funcionen: habilidad y riesgos de personalidad y carácter. El mejor arte descansa en el dominio de la ciencia correspondiente. Las dudas más extendidas y perturbadoras se encuentran en el campo de los valores. El cinismo puede ser una reacción contra el temor profundamente arraigado y prolongado y la ansiedad general. Una observación cuidadosa de los valores, ayudará a llegar a una madurez con eficiencia y calidad; buscando entre los amplios caminos que existen para alcanzar esos valores. Por naturaleza, el ser humano está en gran parte inconcluso, la cultura lo hace hombre. La educación es una serie de experiencias planeadas en términos de habilidad y nivel de madurez y proyectadas para proporcionar a los estudiantes el pleno desarrollo. El maestro es el organizador y el mediador de esta experiencia educativa y, como tal, es la influencia clave en el desarrollo de los hombres para formar". (James Young, 1997).

La vida, en algunos momentos, puede parecerse a un tobogán: cuando te encuentras en bajada ya no puedes detenerte. Solo tienes que asumir la consecuencia de haber subido o haber elegido entrar en él. Muchas veces, elegimos hacer cosas sin sospechar cuáles serán las consecuencias. La educación en valores tiene que ver con la actitud de la persona que educa; pues si es optimista, con visión de futuro, puntual, honesto y responsable; tendrá como consecuencia buenos resultados con los alumnos, y es de allí que no se instruyen los valores sino que se los vive; además tiene que ver con la mentalidad del educador, ya que si este es abierto, flexible y con deseo de aprender y sobre todo que escucha, la educación será diferente con los estudiantes ya que las dos claves del maestro son la actitud y mentalidad con la que enseña.

Los valores en la educación, siempre constituye una respuesta a un llamado de la vida que brota desde lo interior de cada ser humano, sin embargo exige la búsqueda inteligente y sobre todo la libertad para asumir responsablemente la propia existencia. Por consiguiente estaremos dispuestos a atender dicho llamado y vivir con autenticidad y plenitud superando los condicionamientos del bienestar económico, del prestigio social, del éxito profesional; teniendo en cuenta la riqueza y diversidad carismática expresada en cada tarea.

Se describe a continuación un esquema donde se puede apreciar la correlación que tienen algunos valores que se deben desarrollar en el proceso enseñanza aprendizaje.

Gráfico 1
Escala de Valores Humanos y Actitudes



3. METODOLOGÍA

Esta constituyó el camino apropiado para obtener la información requerida en donde los datos relevantes permitieron conseguir los objetivos propuestos. Para ello tocó aplicar aquellas técnicas didácticas que motivaron a los beneficiarios a optimizar sus hábitos de liderazgo. El Colegio Experimental “Luis Vargas Torres” se encuentra ubicado en la Provincia de Esmeraldas; Cantón Esmeraldas; Sector Urbano; Parroquia 5 de agosto. Dirección: Av. Colón entre Calle El Oro y Batallón Montufar. Ruc. 0860010470001. Unidad Ejecutora. 2750. Fax 454908 (Rectorado); 453675 (Secretaría); 453685 (Colecturía); 453718 (Inspección). Este establecimiento educativo es de Tipo Fiscal.

Los Rangos de edad y Género de los docentes del Colegio Experimental “Luis Vargas Torres” de la ciudad de Esmeraldas 2011-2012, es el siguiente:

Tabla 2

RANGOS DE EDAD Y GÉNERO DE LOS DOCENTES

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	2	5,40	0	0
26-30 años	6	16,22	0	0
31-35 años	4	10,81	8	21,05
36-40 años	6	16,22	10	26,32
Más de 40 años	19	51,35	20	52,63
Total	37	100	38	100

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Podemos considerar a esta institución pionera en la provincia por la gran jerarquía que ha mantenido durante décadas, manteniendo a su personal docente en rangos preestablecidos, donde predomina un estándar equitativo entre hombres y mujeres compartiendo juventud con experiencias que favorecen de cierto modo el

aprendizaje de los educandos. El predominio de edad es favorable en la mayoría de los docentes, sobre todo los que pasan los 40 años.

Tabla 3

CLASIFICACIÓN POR TÍTULO ACADÉMICO DE LOS DOCENTES

Título académico	Hombres		Mujeres		Total
	f	%	f	%	
Cuarto Nivel	7	18,92	4	10,53	11
Tercer Nivel	27	72,98	30	78,94	57
Segundo Nivel	1	2,70	4	10,53	5
Bachillerato	0	0	0	0	0
Otro (Ingeniero)	2	5,40	0	0	2
Total	37	100	38	100	75

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

La institución es realmente una organización que ayuda al progreso equitativo de la educación en la sociedad esmeraldeña; y según los resultados los docentes, en cuanto a los títulos académicos, han alcanzado a equilibrar la preparación de su personal puesto que en el cuarto nivel de estudio; podemos notar que la institución busca nuevas competencias lo que le permitirá aumentar su campo de acción y mejorar la práctica docente como también el currículo de sus maestros.

Tabla 4. CLASIFICACIÓN POR SEXO DE LOS ESTUDIANTES

SEXO	f	%	Total
Masculino	495	47,60	495
Femenino	545	52,40	545
Total	1040	100	1040

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

En el campo educativo es importante resaltar que la adolescencia y juventud tratan de adaptarse a un ritmo de vida que favorezca de cierta manera los intereses de los chicos; por ello el entorno educativo se ve opacado porque son raros los jóvenes que defienden estos intereses; de hecho los docentes nos vemos en la obligación de ponernos en sintonía con esta realidad que nuestros estudiantes están atravesando.

La institución como tal ha dado apertura a gran cantidad de jóvenes que buscan un sentido a sus vidas; desde luego garantizando también la equidad de género, es por ello que allí están bien compartidos.

Tabla 5

CLASIFICACIÓN POR CURSO DE LOS ESTUDIANTES

CURSO	Hombres		Mujeres		Total
	f	%	f	%	
Octavo	90	18,18	93	17,06	183
Noveno	85	17,17	92	16,08	177
Décimo	80	16,16	90	16,51	170
1ero de bachillerato	85	17,17	95	17,43	180
2do de bachillerato	80	16,16	90	16,51	170
3ero de bachillerato	75	15,16	85	15,61	160
Total	495	100	545	100	1040

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

La estructura organizativa de este Centro Escolar es parte de la administración educativa de nuestro País que, desde el esquema de jerarquización y división de las funciones competentes, involucra a los estudiantes como entes directos y centro de toda acción educativa; los objetivos deseados en este proceso se destacan en el ingreso de la población estudiantil a este establecimiento, especialmente a el octavo año de educación básica cómo también al primer año de bachillerato.

Por tanto, los aspectos estructurales básicos según lo manifestado por los directivos son: funcional, de autoridad, de decisión y de compromiso como lo estipula el **art. 5** de su reglamento interno en cuanto al ámbito de aplicación que dice:

Art.5 El Presente Manual de Convivencia rige para los estudiantes, padres de familia, docentes, autoridades, administrativos, de servicio y demás involucrados en el quehacer educativo del colegio Experimental "Luis Vargas Torres de la ciudad de Esmeraldas". (C.E.L.V.T., 2010)

3.1. Participantes

La investigación estuvo dirigida al colectivo de directivos del centro educativo, docentes y estudiantes, como también a los padres de familia, ya que todos ellos están inmersos en el proceso educativo común y que dio la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

En el año lectivo 2011, el colegio registró 1040 matriculas repartidos en 32 cursos, 17 de educación básica y 15 del bachillerato, cuenta con un total de 75 docentes entre profesores y directivos, y 12 personas dedicadas a labores técnico docentes, de mantenimiento y de servicio; de los cuales se tomaron como muestra para este trabajo a 20 estudiantes (Presidentes y Vicepresidentes de curso), 25 profesores, 2 directivos (Rector y Vicerrector), 4 jefes de áreas y 15 padres de familia; como lo especifican las siguientes tablas. (Los nombres que se describen son reales, pese a que dos docentes se rehusaron en darlos; además se verificó la autenticidad en el distributivo respectivo correspondiente al año 2011-2012).

Las encuestas que se aplicaron, luego de tabularlas, analizarlas y compararlas con otros modelos investigados, junto con las conversaciones con personas entendidas en la materia, permitieron visualizar el tipo de organización de este centro.

3.2. Materiales e instrumentos

Se aplicó las técnicas básicas apropiadas, para la realización de esta investigación como observación directa. Para el procesamiento de la información teórica, se realizó la tabulación de los datos, luego se diseñaron gráficos de cada una de las

tablas, para luego realizar un análisis crítico y comparativo de cada una, constatando la realidad de la institución con la teoría de diferentes autores.

Se realizaron las encuestas, entrevistas y conversaciones respectivas con los directivos, estudiantes, profesores y padres de familia; que fueron las técnicas que se emplearon en este proyecto. También se consultó a otras personas con experiencia en el tema de educación, esto permitió analizar el entorno organizacional de manera general.

3.3. Método y procedimiento

Se procedió en elaborar un documento para realizar la investigación visitando el establecimiento y obtener la aceptación previa de sus autoridades, se realizó el cronograma respectivo y definición del tiempo para aplicar los instrumentos de investigación según la muestra destinada y sugerida. Esta tuvo la aceptación requerida, la misma que se realizó en dos semanas consecutivas. Se aplicó para el desarrollo de este trabajo el método descriptivo, inductivo-deductivo, es decir partimos de aspectos específicos, para luego establecer conclusiones que sirvan de base para desarrollar la propuesta de mejora.

Además, se utilizó el método analítico-sintético para lograr la recolección de información bibliográfica sobre temas puntuales relacionados con esta investigación que se desarrollaron ampliamente en el marco teórico, el cual es la base para el diseño y ejecución de la propuesta.

Se decidió utilizar Internet como soporte de la fundamentación teórica, a más de los textos sugeridos porque esto facilita mucho la investigación de los temas y subtemas. Esta elección reporta diversas connotaciones para el desarrollo y la calidad de la recogida de información.

Dado que existieron diferentes necesidades, la metodología empleada fue flexible, adaptada a la real conveniencia de las actividades que se realizaron. Y de hecho esto permitió un análisis cualitativo. Se trabajó con hechos reales en el que se debió interpretar significados del contexto.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

La comprensión de las características que definen la identidad de este colegio, permite explicar su funcionamiento, sus limitaciones y sus retos de transformación. Se reconoce que en este colegio han realizado esfuerzos por evitar o revertir ciertas situaciones que les impiden fortalecerse como un auténtico centro de educación. En este sentido se expone críticamente las siguientes características.

a. El colegio Vargas Torres es una institución que durante muchos años ha asumido preferentemente la formación inicial de los profesores de educación desde el ciclo básico hasta el bachillerato. Por lo general, mediante programas que enfatizan ciertos aspectos de especialización; aplica el **currículo establecido a nivel nacional por el Ministerio de Educación y Cultura**. Con base en lo que establece el Artículo 3º Constitucional, *“la Ley General de Educación otorga a la autoridad educativa la atribución exclusiva de determinar para toda la República los planes y programas de estudio para educación”*.

b. Ofrece servicios autorizados por la autoridad educativa local; es una institución con una enorme presión social, suele atribuírsele una función decisiva para lograr mayores beneficios en prácticamente todos los ámbitos del desarrollo social y productivo de la provincia.

c. Es una institución que administra recursos variados (gobierno central, Municipio, otras instituciones no gubernamentales); no se ha acompañado de políticas integrales de financiamiento que les permitan contar con instalaciones adecuadas y recursos educativos propios y suficientes para la atención de las actividades regulares de operación y el desarrollo de proyectos de mejoramiento institucional.

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

El colegio ofrece una educación integral desde el octavo año de educación básica, hasta el bachillerato en ciencias de la educación, cuyas especialidades son: Ciencias Sociales, Química y Biología, Física y Matemáticas y Ciencias Normales; preparando jóvenes para un mejor futuro exaltando un tipo de estudio funcional, normativo e integrador.

El profesorado constituye el sector especializado de la comunidad educativa y de la institución de los cuales 11 poseen títulos de post grados y el restante tienen títulos de tercer nivel; constituyéndose como característica primordial en la enseñanza y formación de sus educandos. El papel del equipo directivo, adquiere progresivamente mayor relieve cuando sus exponentes tienen una actuación conjunta con el profesorado; **Planifican la gestión académica y pedagógica** estableciendo los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. En síntesis. Las personas que laboran en esta institución y de acuerdo a sus expectativas individuales o respecto a la misma, con sus conocimientos y sus posibilidades tecnológicas; establecen formas de relación específica en función de la organización a la que se deben. El establecimiento posee además todos sus instrumentos de gestión educativa tales como:

4.1.1.1 El manual de organización

El colegio experimental Luis Vargas Torres, si promueve la gestión y el liderazgo, ya que brinda a la sociedad esmeraldeña una educación propicia; comprometidos a innovarse; lo cual pretende potenciar competencias cognitivas, socio afectivas, comunicativas, y laborales.

4.1.1.2 Plan estratégico

La sociedad esmeraldeña, considera a este plantel como pionero de la preparación estudiantil desde hace mas de 70 años que remonta una historia de ser privilegiados, ya que recibe a muchos jóvenes de la comunidad para prepararlos y que opten por forjarse una vida más digna y fraterna. Las normativas institucional

son específicas de cada departamento y área que la componen, las mismas que son socializadas entre la trilogía educativa.

La labor del profesorado en el aula, en relación a la materia que enseña, permite llevar un control permanente de las actividades, donde se refleja el buen manejo del sistema de evaluación que posee la institución; característica que les faculta conservar su liderazgo en la provincia como uno de los mejores establecimientos educativos.

4.1.1.3 El plan operativo anual (POA)

Las personas, de acuerdo a sus expectativas individuales con respecto a la institución; promueven sus conocimientos y sus posibilidades tecnológicas, para establecer formas de relación específica en función de la organización a la que se deben. Planifican la gestión académica y pedagógica estableciendo los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

4.1.1.4 El proyecto educativo institucional (P.E.I.)

Dentro de la planificación educativa, el colegio cuenta con un (P.E.I.) bien estructurado en donde se manifiestan las estrategias de planeamiento, actualización e integración curricular, potenciación de los procesos de formación y actualización de los docentes y la aplicación de una gerencia de gestión integral, participativa, eficiente y eficaz. Entre sus fortalezas con las que cuenta esta institución está un plan estratégico experimental aprobado recientemente por el Ministerio de Educación, el cual fomenta el buen desempeño y trato entre todos los que conforman este establecimiento educativo.

4.1.1.5 Reglamento interno y otras regulaciones

La cultura escolar prevaleciente en este establecimiento genera una forma determinante para concretar su modelo de gestión educativa; es más aquí prevalece un modelo de corte administrativista que aún está presente en muchas formas de organización y estilos de funcionamiento de otras instituciones que se

empeñan en continuar con el modelo tradicional de administración escolar, dando lugar al apareamiento de estructuras organizativas rígidas que inhiben la coordinación de esfuerzos, del trabajo colaborativo, del desarrollo de innovaciones y transformaciones educativas. Es así que los directores como líderes pedagógicos deben cultivar competencias como: capacidad de dirigir al personal con el que trabaja, tener una implicación personal que demuestre su compromiso permanente con la labor docente, a través de la motivación, asesoramiento y delegación de autoridad y responsabilidad.

4.1.2 La estructura organizativa del colegio Luis Vargas Torres.

“Organizar es la parte de la administración que comprende la asignación de roles para las personas que componen una institución, se hace de una manera intencional para asegurar el logro de los objetivos propuestos. Por lo general la sociedad considera que las exigencias impuestas para el mejoramiento institucional tienden en el cumplir ética y muy profesionalmente con los deberes morales y los efectos de las propias acciones humanas”. (Ruiz Calleja, 1998).

La organización en este centro educativo es considerada aceptable puesto que ayuda a crear un ambiente propicio para el desempeño humano; aquí se considera a la persona como un ente que busca formas relevantes de superación, y no como medio de cumplir determinadas responsabilidades. La sociedad, a través de sus instituciones políticas, establece las finalidades de las instituciones educativas y encarga fundamentalmente al profesorado la realización de dichos objetivos.

Sin embargo, la misma no le reconoce la especificidad de calidad del proceso educativo; cuando regula la organización de los centros escolares reconociendo la necesaria participación de todos los implicados (profesores, padres, alumnos y personal de servicio) en la toma de determinadas decisiones que afectan muy directamente a los fines asignados a la institución, todos se constituyen en hacedores educativos en busca del cambio que beneficie en cierto modo el aprendizaje de los que allí se educan.

4.1.2.1 Misión y Visión.

4.1.2.1.1 Misión

“Formar jóvenes activos, creativos y capacitados para el trabajo, en busca de una transformación personal y social que se base en la justicia social y representada en la sociedad de manera solidaria”.

“resulta siempre de la correlación y de la conjunción de tres componentes, el primero, y más importante, es proporcionado por las finalidades que caracterizan al tipo de persona, de sociedad y de cultura, que una institución educativa se esfuerza por cumplir y alcanzar”. (G. Avanzini, 1998)

Esto último hace referencia a la Misión de esta institución.

4.1.2.1.2 Visión

El Colegio Experimental Luis Vargas Torres cuenta con Alumnos y Educadores que viven un ambiente afectivo, justo y familiar, de relaciones personales y de experiencias comunitarias, de aceptación y respeto mutuo.

Tiene una infraestructura física aceptable, con talleres y laboratorios adecuados y funcionales, con aulas de estudio y espacios de recreación amplios.

La sociedad reconoce y valora la formación del estudiantado, que brinda el Colegio, como gestor de cambio e impulsador de trabajo y desarrollo.

4.1.2.2 El Organigrama.

“Denomínese organigramas, a la representación gráfica de la estructura administrativa de una empresa, organismo o entidad”². Los organigramas son instrumentos útiles que nos revelan:

La división de funciones. Los niveles jerárquicos. Las líneas de autoridad y responsabilidad. Los canales formales de la comunicación. La naturaleza lineal o

² <http://definicion.de/organigrama/>

asesoramiento del departamento. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la institución en cada departamento o sección de la misma". (Ruiz Calleja, 1998)

El uso de los organigramas ofrece las siguientes ventajas:

Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.

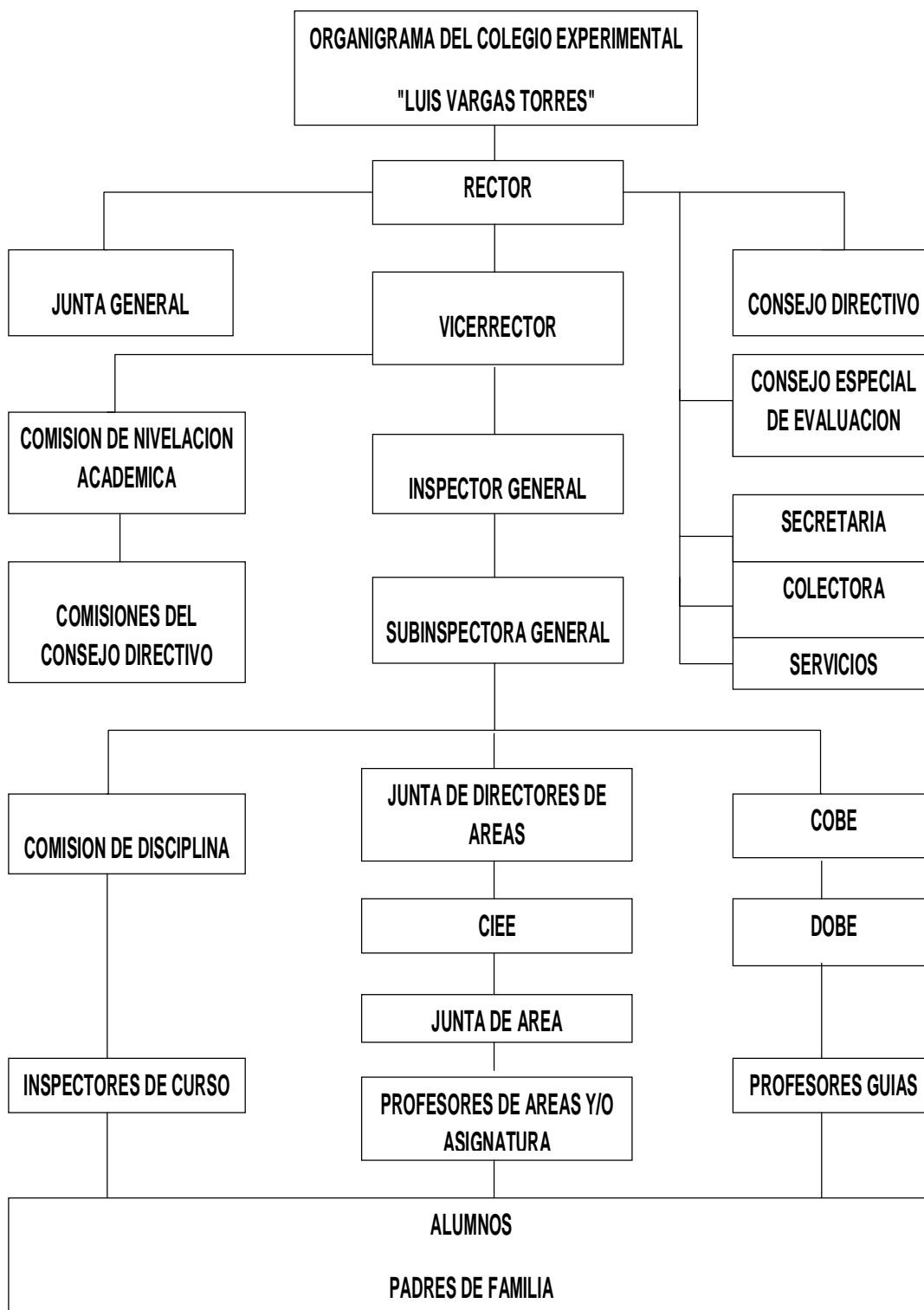
Puede apreciarse a golpe de vista la estructura general y las relaciones de trabajo.

Muestra quien depende de quién.

Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de la organización.

Según la complejidad y por ser un centro de estudios experimental, en el Colegio Luis Vargas Torres; están distribuidos como lo explica el organigrama institucional:

Gráfico 2 – Organigrama Institucional



4.1.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos.

Salvador Mata a partir de las aportaciones de Isaac, Rotger, Álvarez y Ciscar-Uría; comenta: Existe una amplia literatura sobre las funciones directivas. Se recoge aquí la síntesis que efectúa:

- *“Planificación: El proyecto educativo y el plan del centro, ofrece el marco de la planificación que debe efectuar el equipo directivo.*
- *Organización: Distribución y definición de labores, asignación de responsabilidades entre los miembros de la comunidad educativa.*
- *Coordinación: Armonización y sincronización de la actividad del conjunto de personas, con los planes y la asignación de recursos necesarios.*
- *Ejecución: Tomar decisiones, dar instrucciones, realizar trabajos, aplicar recursos, solucionar problemas.*
- *Control: Evaluación de la eficacia del proceso educativo del centro.*

*Estas funciones, propias del **Director**, no deben realizarlas necesariamente solo. Es evidente que se prevé la participación de otras personas en el proceso de toma de decisiones o en otra de sus fases, dependiendo de diversas variables.*

*El **vicerector** o jefe de estudio, ejerce unas funciones específicas en el campo de la coordinación y control de la actividad docente del centro educativo. Como miembro del equipo directivo también realiza labores de coordinación global. Sus funciones se pueden clasificar en tres aspectos:*

- *De carácter pedagógico-didáctico: Programar las actividades generales del centro, actividades complementarias, servicios escolares, coordinar los criterios generales de evaluación...*
- *De carácter técnico-organizativo: Coordinar las diversas estructuras organizativas y auxiliares del centro educativo (ciclos, departamentos, niveles, etc.) confeccionar los horarios, organizar los actos académicos, coordinar las actividades de orientación escolar y profesional...*
- *De carácter administrativo: Velar por el cumplimiento de los horarios, custodiar los recursos tecnológicos y el material didáctico.*

*El **Secretario** desarrolla funciones de gestión administrativa del centro. Asume el cumplimiento y custodia del conjunto de documentos administrativos que genera el centro educativo. Levanta acta de las reuniones y da fe de los actos de éstas. Expide las certificaciones necesarias del conjunto de personas del centro. Administra los recursos económicos del centro, siempre de acuerdo con el Plan de Centro y con las necesidades de las distintas actuaciones. Tiene al día el inventario del centro. Realiza las funciones de Secretario del Consejo Escolar de Centro, con voz pero sin voto. Y elabora por último, la propuesta de Presupuesto Anual del Centro.*

*El **Administrador** es un órgano unipersonal reconocido por la L.O.G.S.E. y es una figura que aún debe desarrollarse reglamentariamente. Asumirá las labores de gestión administrativa del centro que, hasta ahora, son competencias del Secretario.*

***Otros órganos** unipersonales son los que coordinan las comisiones y estructuras auxiliares que el centro construye de acuerdo con sus dimensiones y con su Proyecto Educativo.*

Estos órganos pueden ser los jefes de los equipos pedagógicos, de los ciclos educativos, de los departamentos o seminarios didácticos, etc.

En los centros grandes, el Director y el Secretario pueden tener un Vicedirector y un Vicesecretario que lo sustituyen en caso de ausencia”.

El **Rector** (denominado Presidente) y los demás **directivos** de nivel superior cuyas preocupaciones son de carácter global, incluidos quienes les asisten directamente, como **secretarias** y adjuntos al comité ejecutivo que les suelen en ocasiones dar la dirección general, en la cual dos o tres personas comparten el puesto de rector de este establecimiento. Estas personas funcionan más bien por mecanismo de coordinación de adaptación mutua. Tienen tres funciones principales:

1. Responsabilidad de que la organización funcione de forma integrada, debiendo existir una coherencia interna.
2. Relacionarse con el entorno.
3. Definir la estrategia general de la organización.

Se describe a continuación algunas de las funciones consideradas relevantes en la gestión y liderazgo educacional, que se cumplen en este establecimiento educativo; resaltando que son tomadas del manual de convivencia allí existente.

FUNCIONES DEL RECTOR

“Realizar toda clase de autogestión tendiente a solucionar problemas económicos, sociales y culturales de la institución.

Mediar en casos de problemas entre departamentos, funcionarios del mismo departamento, docentes y en otros casos.

Buscar alternativas de solución inmediata a las novedades que presenten las autoridades y jefes departamentales competentes.

Disponer que las invitaciones a cursos y/o seminarios para profesores, estudiantes, administrativos, de servicios; sean difundidos en forma inmediata para conocimiento de los interesados”.

FUNCIONES DEL VICERRECTOR

“Velar por el desarrollo académico de la institución e informar al Rector de las novedades que se presenten.

Planificar y desarrollar cursos de capacitación para el personal docente, administrativo y de servicios”.

FUNCIONES DEL INSPECTOR GENERAL.

“Mantener permanente comunicación con el Departamento de Orientación para controlar la disciplina”.

DEL CONSEJO DIRECTIVO.

“Conseguir financiamiento para el desarrollo del proyecto educativo experimental que el colegio desarrolle al momento”.

DE LA JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y PROFESORES

“Proponer proyectos de experimentación educativa a las autoridades del plantel.

Conocer el avance del proyecto experimental y/o proponer los correctivos que estimare conveniente;

Sugerir a nivel directivo reformas técnico-pedagógicas que aseguren el éxito del proyecto experimental en su desarrollo; así como encuentros académicos para el conocimiento y difusión de los resultados obtenidos”.

DE LA JUNTA DE PROFESORES DE CURSO.

“Unificar criterios técnico-operativos en orden a la formación integral de los estudiantes sobre la base de los objetivos y lineamientos generales del Proyecto Educativo que se desarrolle en el plantel”.

DE LA JUNTA DE DIRECTORES DE ÁREA.

“Art. 27.-La Junta de Directores de Área se regirá por lo establecido en los Arts. 112 y 113 del Reglamento General a la Ley de Educación y Cultura, y el Reglamento especial para los colegios Experimentales”.

DE LA JUNTA DE PROFESORES DE ÁREA

“Art.28.- La Junta de Profesores de Área se regirá por lo establecido en los Arts. 114 y 115 del Reglamento General a la Ley de Educación y Cultura, y el Reglamento Especial para colegios Experimentales”.

DE LOS PROFESORES TUTORES DE CURSO.

“Servir como medio de enlace entre los estudiantes del curso de su tutoría, los profesores del curso y las autoridades para buscar solución oportuna a los problemas que se suscitaren.

Interesarse por conocer y buscar solución a las dificultades por las que atraviesan los estudiantes tanto en su aprovechamiento como en la disciplina”.

DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL – DOBE-

“Art. 38.-A más de los deberes y atribuciones señaladas en el Reglamento a la Ley de Educación y Cultura, el DOBE debe cumplir las siguientes:

Ofrecer el mejor ambiente educativo y la ayuda necesaria a los estudiantes para la prevención y solución de sus problemas personales.

Responsabilizarse de la organización y funcionamiento de los servicios de orientación, tales como:

- Expedientes individuales de los estudiantes;*
- Orientación a grupos;*
- Asesoramiento individual;*
- Orientación vocacional;*
- Asesoramiento a maestros;*

Detectar los intereses y necesidades de los estudiantes para proporcionarles la correcta solución; Ayudar a los estudiantes en la comprensión de sí mismos en la adaptación al ambiente para la solución de sus problemas; Cooperar con los directivos y profesores en la difusión, ejecución y evaluación de los proyectos experimentales que se apliquen; Analizar la información acerca de los estudiantes, obtenida a través de entrevistas, pruebas especiales individuales y colectivas, o dadas por informes de los propios alumnos, profesores, directivos, otros profesionales y/o grupo familiar”.

DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS.

DE LA SECRETARÍA.

“Atender con prontitud y amabilidad a los padres de familia, estudiantes, profesores y autoridades que acudan en búsqueda de alguna información en el Departamento”.

DE LA COLECTURÍA.

“Atender con prontitud y amabilidad a los padres de familia, estudiantes, profesores y autoridades que acudan en búsqueda de alguna información en el Departamento. Ser el directo responsable de la marcha administrativa de su departamento como jefe, siendo consecuentemente corresponsables sus colaboradores”.

DEL TÉCNICO EN MANTENIMIENTO.

“Revisar y reparar los daños que se produzcan en las instalaciones del establecimiento. Cuando estos daños sean de consideración, comunicará al Rector para que se contrate los servicios de un profesional”.

DE LOS SERVICIOS GENERALES.

DE LA BIBLIOTECA y DEL BIBLIOTECARIO

“Orientar a las personas sobre la mejor forma de encontrar los temas que necesita consultar, para lo cual deberá estar actualizado en sus conocimientos”.

DE LOS TALLERES y SUS RESPONSABLES

“Cuidar que los estudiantes aprendan a hacer uso correcto de las herramientas y maquinarias para evitar accidentes que pongan en peligro su integridad física, facilitar sin costo alguno las herramientas que los estudiantes requieran para la práctica dentro del taller”.

DEL LABORATORIO Y SUS RESPONSABLES

“Mantener el espacio físico y los implementos de los laboratorios en perfecto estado a fin que los profesores y estudiantes los puedan utilizar en cualquier momento. Orientar a los estudiantes sobre el correcto uso del laboratorio”.

DEL MUSEO.

“Mantener el espacio físico y las piezas arqueológicas del museo en perfecto estado a fin que los profesores y estudiantes los puedan utilizar en cualquier momento.”

Coordinar con los profesores la especialidad el uso del Museo de conformidad con las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, orientar a los estudiantes sobre el correcto uso del Museo”.

DE LOS AUXILIARES DE SERVICIOS

DE LOS CONSERJES, MENSAJEROS, GUARDIANES

“Orientar a los padres de familia y otras personas que vengan al colegio en búsqueda de atención.

Permanecer atentos en las oficinas de las autoridades y departamentos administrativos, para trasladar en forma inmediata las correspondencias; Custodiar el establecimiento durante su turno de conformidad con la distribución hecha por la Inspección General y Subinspección General”.

DE LOS PROFESORES

“Convocar por intermedio de inspección a los padres y representantes de los estudiantes que más de una ocasión no cumplieren con sus tareas o materiales de trabajo.

Comunicar sus sugerencias o inquietudes a las autoridades”.

DE LOS ESTUDIANTES

“Evitar ausencias a clase por razones que no son suficientemente valederas y significativas.

Demostrar buen comportamiento dentro y fuera de la Institución cumpliendo con las normas de moral, ética, cultura y urbanidad.

Actuar siempre teniendo como base los principios morales que permiten obrar con honestidad, respeto, responsabilidad, lealtad, justicia, compañerismo y solidaridad.

Tener una actitud positiva, estar atento a las explicaciones, participar activamente en forma organizada, escuchar con atención a profesores y compañeros, no interrumpir la clase con charla, risas, ruidos, silbidos, cantos, gritos o actitudes que indican indiferencia ante el proceso educativo y que afecten la organización y el proceso de inter aprendizaje. Durante las clases habrá perfecto silencio y organización.

Únicamente se escuchará la voz del docente o del estudiante que esté participando”. (C.E.L.V.T., 2010).

“Todo ello son acciones equitativas por que conceden a cada uno lo que merece y lo que necesitan para desarrollarse plenamente y vivir con la debida dignidad”. “La actitud prudente y sensata, evita problemas en las relaciones interpersonales, creando un ambiente de armonía y paz, para que el progreso y el desarrollo sean constantes”. (Pelt, 2008).

Se piensa que es motivante, cuando se está viviendo tiempos difíciles con la gente que nos rodea, y que toda esa gente es contempladora de los problemas y que no buscamos solución, esto hace que tomen conciencia y no se dejen vencer por las dificultades. En conclusión; las personas que laboran en el colegio Vargas Torres; suelen jugar el papel más importante, y son quienes tienen la perspectiva más amplia de la organización.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.

“El clima social demanda -como petición de principio- atención específica y permanente - la importancia en el aula y en el marco de relaciones de la institución educativa, supuesto que “un clima positivo entre los miembros de las organizaciones escolares no solo constituye una gran ayuda a todas las personas que participan en ella, sino que trasciende la tarea y se hace elemento de transformación para todos los integrantes de la comunidad educativa” (Nieto, 2002).

En este centro educativo predomina entonces el clima escolar como una dimensión bien diferenciada, en donde la planificación y gestión, deben ser analizadas con mucha cautela, por cuanto este clima puede ser un facilitador o un obstaculizador de los resultados que presentan; ya que los criterios y alternativas de solución a los problemas se deben decidir y desarrollar sin que afecte al logro efectivo de las tareas y/o actividades del plan de trabajo trazado.

“Entender que muchos de los problemas existentes en el ámbito educativo no están enmarcados necesariamente en el contexto de la instrucción, equipamiento, recursos didácticos, entre otros, sino en otros factores que tienen tanta validez como los mencionados. Es aquí donde se produce el gran cambio en educación, ya que

por mucho tiempo se consideró que el rendimiento en los aprendizajes escolares pasaba principalmente por el desarrollo de aspectos cognitivos, estrategias, métodos y nuevas herramientas que faciliten la transmisión de conocimientos a los alumnos.

El clima escolar y de aula es un factor que está siendo motivo de estudio y dedicación al plantearnos los desafíos de aprendizajes en nuestros alumnos. “Pues, no sólo considera las relaciones interpersonales que se generan en el interior de la escuela o aula, las que pueden ayudar o perjudicar un ambiente de compañerismo y de buena convivencia en las relaciones interpersonales, sino que también como el clima está en relación a los aprendizajes de alumnos” (Burgos Ramón, 2004).

Hoy las investigaciones en relación a rendimiento escolar y aprendizaje dicen que se ha incorporado un nuevo factor que resulta ser muy decisivo sobre este tema en particular. Es el clima emocional o de aula el invitado especial en nuestro quehacer pedagógico.

La justicia es un valor humano que permite tomar decisiones equitativas por el bienestar común y social, demostrando generosidad y desprendimiento e imparcialidad, generando una actitud positiva entre las personas. En todo lugar se debe tener criterio de justicia que despierte en nuestros sentimientos un espíritu de tolerancia, que se alejen de todo egoísmo, prepotencia, arbitrariedad, puesto que esos anti valores deben ser destruidos, y de esa manera evitar resentimientos que puedan llegar al extremo del odio, dentro del ambiente escolar y familiar.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.

La Dimensión Pedagógica Curricular es la actividad que se diferencia en otras instituciones sociales; aquí los vínculos establecidos entre la trilogía educativa del plantel investigado, promueve a que los actores adquieran excelentes aptitudes en la demostración de ciertas apreciaciones que construyen la calidad de aplicación de los modelos didácticos que expresan. Las modalidades de enseñanza, el valor otorgado a los saberes, los criterios de evaluación y las teorías de la enseñanza; se notan en la aceptación y comprensión de los estudiantes, reflejado en cada una de sus actividades escolares.

“El papel del director se inscribe en un sistema educativo determinado, en el que cuestiones como el locus de poder y control, el modelo de administración o el margen de autonomía de las instituciones son fundamentales para comprender el modelo de dirección escolar vigente. No hay que olvidar que el director ocupa la posición de gobierno del sistema educativo más cercana a los profesores y a los padres, por lo que éste no puede ser un tema ajeno a los intereses de las administraciones educativas” (R. M. Thomas, 1990).

Tanto los directivos como docentes de este colegio, conocen del nivel de legitimización del currículo en la aplicación en el proceso enseñanza-aprendizaje, pero se limitan a posiciones teóricas acostumbrados a esquemas donde se explican las enseñanzas sin acciones concretas; saben acerca de los conocimientos diferenciados que tienen que impartir a sus educandos, pero aceptan que debe hacerlo personal especializado, y solo cumplen con los fundamentos en el que cada grupo institucional se apoya para justificarse.

“El control es un elemento esencial en la organización y la toma de decisiones es una cuestión de carácter técnico. La autoridad en la institución viene derivada de la competencia asignada a la función. El director, como uno de los principales responsables de la organización, se ocupa de tareas como la distribución de recursos, la organización de la enseñanza y el desarrollo curricular. Viene a ser un "ingeniero de sistemas sociales" cuya autoridad le viene conferida por su oficio”. (G. England, 1989)

A partir de este hecho es factible sugerir a que la realización de nuevos paradigmas del currículo, si lo actualizan según las áreas educativas, los bachilleratos y las articulaciones de los distintos modelos en cada nivel de las unidades educativas, serán más fructíferas. Los directivos deben responsabilizarse de la actualización del currículo y empiecen a utilizarlo de manera diferenciada. Los docentes deben reestructurar y evaluar periódicamente los proyectos curriculares cambiando los planes y programas de estudio acorde a las necesidades de nuestros educandos; para que ellos reflejen dichos aprendizajes, dando testimonio de vida en un marco de solidaridad en esta sociedad cambiante que no solo discrimina sino, que desvalora las actitudes de los seres humanos como si fuéramos los últimos en progresar.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.

“El trabajo del equipo directivo debe hacer debe hacer posible un equilibrio entre la repartición de espacios de gestión que son asumidos de forma autónoma y la responsabilidad de asumir una concepción integrada de la función directiva.

El equipo directivo es el ejecutor de las líneas de trabajo y de decisiones tomadas por el concejo escolar del centro. Está formado por el Director, El Jefe de Estudios y el Secretario, pero en función de la identidad de cada centro también pueden formar parte de él otras personas que, por ejemplo, ocupen cargos unipersonales, como los coordinadores de ciclo”. (G. England, 1989)

El equipo directivo es la estructura organizativa que posibilita la superación de la concepción individualizada de la función directiva. Existen razones que, que en la actualidad, nos conducen a defender esta concepción de equipo para las funciones directivas. Entre ellas se destaca: La progresiva complejidad de la función educativa y directiva y de la organización educativa. La calidad de las decisiones compartidas por encima de las individuales. El mejor grado de compromiso y de corresponsabilidad que supone asumir proyectos de forma colectiva.

Dada la situación y conociendo que los indicadores de competitividad son los que marcan la diferencia en la gestión institucional y para ello debemos relacionarlo con aquellos competidores más visibles, donde el esfuerzo se torna difícil ya que para darle prioridad a estos indicadores hay que tener una información veraz y monitorearlos sistemáticamente.

En el **aspecto académico** han considerado para este efecto los siguientes indicadores:

1. Alumnos por aula.
2. Cantidad de alumnos para un profesor de tiempo completo.

Aspectos de recursos humanos y capacitación:

1. Gastos en capacitación y entrenamiento del personal docente y administrativo.
2. Costo total por horas de clases.

3. % de costo en bienestar de recursos humanos.
4. Proporción de trabajadores de administración y otros con respecto al personal académico.

Aspectos de comercialización y servicio a clientes:

1. Relación histórica de tarifas y cantidad de alumnos.
2. Cantidad de personal para atender a los clientes.

Aspectos financieros:

1. Utilidad neta después de impuestos respecto a los ingresos totales.
2. Inversión en activos fijos respecto a los ingresos.
3. Inversión en activos fijos respecto a los alumnos.

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores.

Dentro de los principios que rigen las leyes del estado en cuanto a derechos laborales; Todos están obligados a trabajar, pero tienen libertad de escoger la clase de trabajo que deseen realizar. Desde esta dimensión las personas que laboran en esta institución; están sujetos a lo que se enmarca en la **(ley de servidores públicos)**; *“La legislación laboral se basa en principios especiales que no son aplicables a las demás legislaciones”*. Veremos tres de estos principios.

Irrenunciabilidad: *El trabajador no puede renunciar a los derechos que como tal le otorga la ley.*

Principio de favor y protección: *En caso de duda la ley favorece al trabajador.*

Principio de rendimiento y no discriminación: *A igual trabajo igual remuneración”*.

Al realizar este análisis se puede apreciar que en las cuentas de los ingresos en los dos años anteriores no lograron superar los gastos por lo que tiende a simple vista a opinar que la institución mantiene un déficit.

Por estas razones la institución se ve en la obligación de adquirir materiales para compensar lo planeado, recibiendo pequeñas ayudas para suministros y equipamiento de los talleres, por ese motivo los gastos son visibles esperándose

buenos resultados en los años posteriores. De hecho esta institución educativa debe considerar en primer plano a la persona como un ente social que busca el progreso de manera solidaria y realizar sus actividades considerando la cantidad de recursos disponibles en caja para atender los costos de la institución. El beneficio económico que se obtenga siempre será por la forma como se utilicen los activos totales. y si queremos estar en la mejor práctica debemos cumplir con el ciclo administrativo de planear, organizar, actuar y controlar la gestión para poder decir que tenemos ventaja en la competencia.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.

La relación existente entre la comunidad con este centro educativo, se enfoca en el hecho que muchos centros escolares se encuentran en proceso de transformación ayudándose en muchos de los casos por teorías organizativas y los nuevos parámetros que se presentan en las ciencias de la educación. Vale señalar que este colegio proporciona los conocimientos y las competencias que le ayuden a promover el cambio educativo tanto de sus docentes como del alumnado; por ello pone al alcance contenidos que abordan las dimensiones básicas de todo el conocimiento científico intentando motivar y formar profesionalmente a los estudiosos que requieran poner en práctica los procesos de enseñanza –aprendizaje. Este modelo no solo es el que proporciona una respuesta más adecuada a las necesidades de nuestra sociedad, sino que es idóneo para la emergente sociedad del conocimiento.

A pesar de el aporte brindado por el centro educativo, algunas organizaciones sociales y comunitarias aledañas a la institución son renuentes al cambio, permanecen al margen de las tendencias educativas que están impartiendo y viven sumidas tradicionalmente a la aplicación de los valores y prácticas Tayloristas, que hacen que se olviden que el objetivo principal de la educación son los alumnos y no la rentabilidad por los costos de este estudio.

En la actualidad, se intenta educar a los hijos en el respeto, la tolerancia, la renuncia a la violencia, la consideración y la cortesía, pero vivimos en una sociedad en la que nuestros hijos pronto descubren que también imperan otros valores muy diferentes como el liderazgo, el egoísmo, la acumulación de dinero, el ansia de poder, e incluso

el racismo y la violencia. Los valores familiares determinarán, en gran medida, el buen criterio que tenga nuestro hijo para considerar estos otros valores como aceptables o despreciables, o para saber adaptarlos a su buen parecer de la mejor manera posible.

4.1.3 Análisis FODA

Una de las oportunidades que proporciona el estudio de los procesos de gestión es la de valorar a la institución como unidad que reflexiona sobre sus problemas y que tiene la facultad para diseñar estrategias de resolución de los mismos. ¿Qué se hace frente a una problemática? ¿Cómo se hace para que los chicos aprendan más y mejor? ¿Por qué hay tantos problemas de comunicación?; Éstas son preguntas que se hacen directivos y docentes. Muchos de ellos han logrado resultados muy positivos mediante un trabajo en equipo que prioriza las cuestiones pedagógicas; Es decir, tener un buen diagnóstico o análisis de la situación.

El modelo F.O.D.A, está centrado en analizar 4 elementos centrales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Asimismo, estos elementos se combinan en lo interno (a la escuela) y en lo externo (el contexto de la escuela). Para visualizarlo se lo puede graficar así:

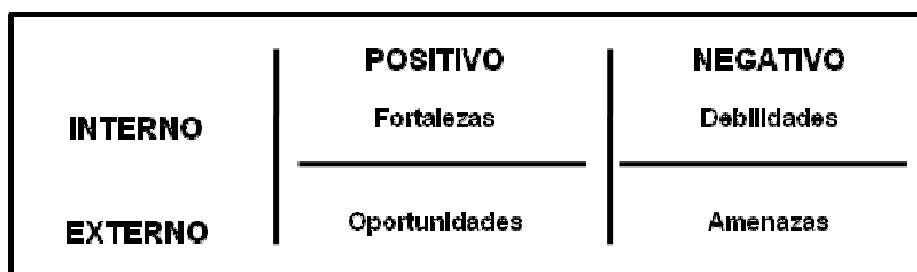


Gráfico 3 – Modelo FODA

*El "FODA" es un análisis hacia adentro y hacia fuera del centro educativo. En el aspecto interno; el análisis detecta qué se hace bien y qué se hace mal, cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus debilidades. En el aspecto externo; el análisis trata de interpretar las tendencias que puedan brindar oportunidades o que puedan significar amenazas de algún tipo para el quehacer institucional. Como vemos, el análisis de situación conlleva a la identificación de las **fortalezas** o de las **debilidades** institucionales:*

Las fortalezas aluden a las capacidades y recursos variados disponibles y controlados por la institución para el éxito de la marcha de su proyecto educativo. Son los rasgos presentes en el proceso de gestión que permiten hacerla más satisfactorio. Son aquellos aspectos que no hace falta cambiar: dan buenos resultados y por lo tanto hay que cuidar y mantener una manera de pasar del análisis institucional a la acción es trabajar sobre las debilidades mediante la construcción de problemas.

Esto último permite visualizar las posibles soluciones. Una debilidad de la institución no es más que un objeto posible de ser convertido en problema. Se trata de los rasgos presentes en el proceso de gestión que se oponen o dificultan su realización satisfactoria. De allí que sea necesario superarlas o compensarlas. A su vez, las causas llamadas "críticas" son aquellas que se consideran sustanciales para revertir el problema institucional analizado, y su detección determina espacios relevantes para la acción (que son los ámbitos desde donde pueden generarse procesos y acciones transformadoras, a partir de las fortalezas presentes o de las causas críticas); el camino que lleva a la resolución de problemas implica una primera instancia de definición del problema en cuestión.

Esto supone: la delimitación de sus ámbitos de incidencia; la identificación de sus dimensiones; la elaboración de explicaciones posibles al problema; A partir de un trabajo de diagnóstico, la institución puede determinar aspectos obstaculizadores (debilidades) y aspectos facilitadores (fortalezas) de la gestión. La pregunta del millón es; ¿cómo hacer para mantener las fortalezas, y a su vez transformar las debilidades en oportunidades y no en amenazas?. En este último punto; es necesario transformar la "debilidad" en un "problema" de la institución, lo cual implica darle una oportunidad de resolución para convertirla en una "fortaleza". (MIN-EDU, 1996).

Aplicando la técnica del FODA a la Institución, con la participación de todos los estamentos que integran la Comunidad Educativa del Colegio Experimental "Luis Vargas Torres", las conclusiones de mayor importancia que deben tomarse en cuenta para lograr un mayor y mejor desarrollo institucional, y de esta manera lograr los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, son las siguientes:

4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El diseño de alternativas de líneas de acción, se ponen a prueba mediante estrategias que comprometen tanto personas, como recursos, tiempos y espacios	Falta de colaboración en la aplicación del Reglamento Interno del Plantel que dificulta en algunos momentos la tarea educativa de los docentes.
Compromiso pleno y eficiente de sus gestores en el actuar día a día sin perder de vista los resultados obtenidos; y se preocupan por brindar un buen servicio.	Falta fomentar técnicas de estudio que motive a mejorar el comportamiento individual y colectivo de los alumnos como también su rendimiento académico.
Hay una constante actualización y capacitación del personal docente, técnico y administrativo.	Poca participación de los padres de familia y estudiantes en los niveles de responsabilidad y de evaluación educativa.
Existe una corresponsabilidad entre directivos y docentes que hace posible una fructífera disponibilidad y apertura a la propuesta educativa.	La seguridad del sector en donde está ubicado el Colegio; denota presencia de pandillas, y ausencia de un puesto de auxilio inmediato cercano.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El Colegio está en capacidad de liderar el desarrollo comunitario de la zona.	El deficiente Presupuesto Institucional no brinda seguridad y garantía para el futuro del Plantel.
Se puede implementar el desarrollo	La poca seguridad del sector en donde

micro empresarial con la participación de capitales nacionales y extranjeros, para los egresados del Plantel.	está ubicado el Colegio por la presencia de pandillas, clubes nocturnos, y la proliferación de enfermedades endémicas y contagiosas.
Existe la predisposición de la juventud interna y externa para la formación e implementación de valores.	La inseguridad vial, son el peligro constante para la integridad física de los estudiantes debido al intenso tráfico automotor.
El colegio tiene un eficiente personal que logran acceso a convenios con instituciones públicas, privadas y no gubernamentales	La carencia de atención médica, con el agravante que siendo un centro de capacitación existe permanentemente el peligro de infortunios en los talleres y laboratorios.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 De los directivos.

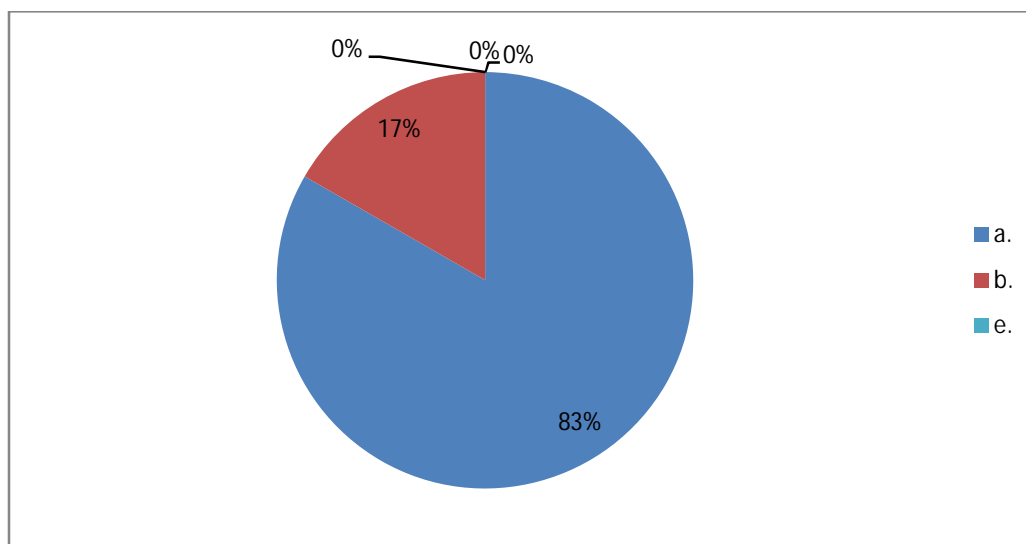
Tabla 6

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

Forma de organización	f	%
a. El Director (Rector) organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	3	50
b. Coordinadores de área	3	50
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. Comisiones	0	0
f. No contestan	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráfica 4 - Forma de Organización de los Equipos de Trabajo

Como se puede apreciar, los resultados obtenidos que se verifican tanto en la tabla como en la gráfica siguiente; en esta institución la forma de organización de los equipos de trabajo están dirigidas por la autoridad principal y los coordinadores de cada una de las áreas; confirmando que aquello, lo ratifican en reuniones trimestrales, para saber apreciar ciertas falencias que aun demuestran en los procesos de ejecuciones de las mismas, por desconocer algunos aspectos referentes a como poder planificar acertadamente y no se tenga limitaciones a futuro. Una de las situaciones que es importante especificar en este análisis es que aquí prevalece el modelo de corte administrativista que aún está presente en muchas formas de organización y estilos de funcionamiento que le corresponden con el modelo tradicional de administración escolar; y se han establecido estructuras organizativas rígidas que inhiben la coordinación de esfuerzos, el trabajo colaborativo, el desarrollo de innovaciones y transformaciones educativas.

Durante gran tiempo ha venido causando inconformidades en la plana docente de este establecimiento educativo, porque la inapropiada forma de escoger a los nuevos estudiantes que ingresan al plantel; donde teniendo los requisitos oportunos elaborados y expuestos a criterios de todo el personal, no se cumplen en el momento de tomar las pruebas de admisión; se deduce que las opiniones vertidas

por el personal docente no fueron acatadas y que solo se tomó en cuenta las decisiones de los altos directivos.

Tabla 7

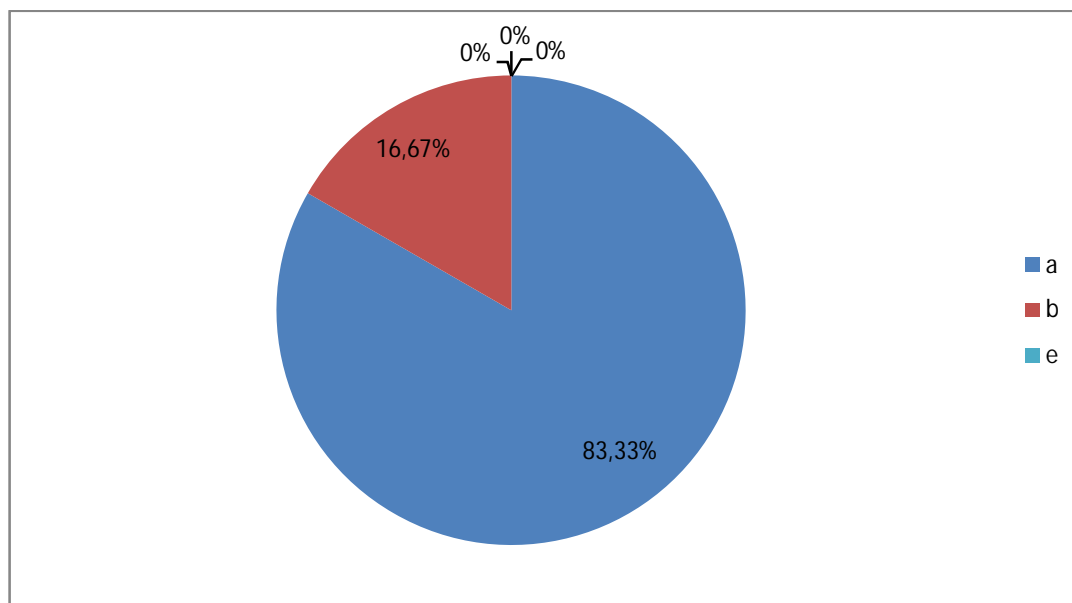
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	16,67
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	83,33
c. El valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. otros	0	0
e. No contestan	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráfica 5 - Aspectos que se toman en cuenta para medir la Organización



Los resultados que se considera más relevantes en esta tabla, predomina en que las personas investigadas, coinciden en el hecho de que miden el tamaño de su institución por los resultados que han obtenido tanto interna como externamente; es así que consideran una fortaleza institucional por los logros obtenidos, sin desmerecer al número de los miembros que la componen ya que sin ellos especifican no se notaría el avance y crecimiento de la misma desde su creación. El

rol del directivo con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Tabla 8

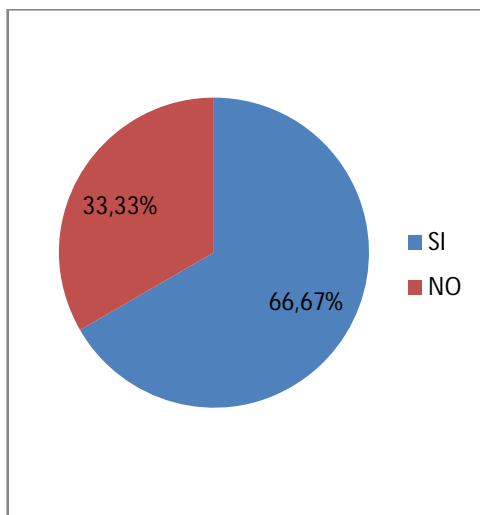
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

AFIRMACIONES	SI		NO	
	SI	%	NO	%
Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.				
a. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos	5	83,33	1	16,67
b. Los instrumentos de planificación ponen de manifiesto la existencia de proyectos comunes.	4	66,67	2	33,33
c. El profesorado asume de forma grupal las opciones pedagógico didácticas	4	66,67	2	33,33
d. Los equipos educativos llevan a cabo la evaluación y el seguimiento global del grupo de alumnos	2	33,33	4	66,67
e. Su centro educativo posee departamento de actividades extraescolares y complementarias.	4	66,67	2	33,33

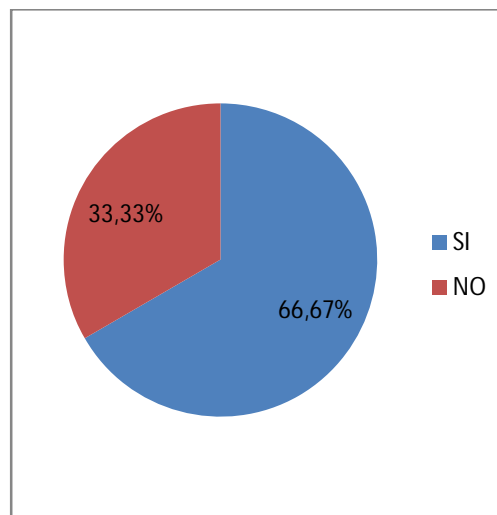
FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

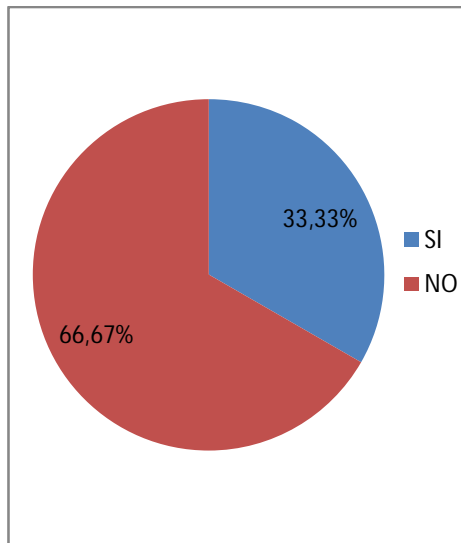
Gráfica 6 Los instrumentos de planificación ponen de manifiesto la existencia de proyectos comunes



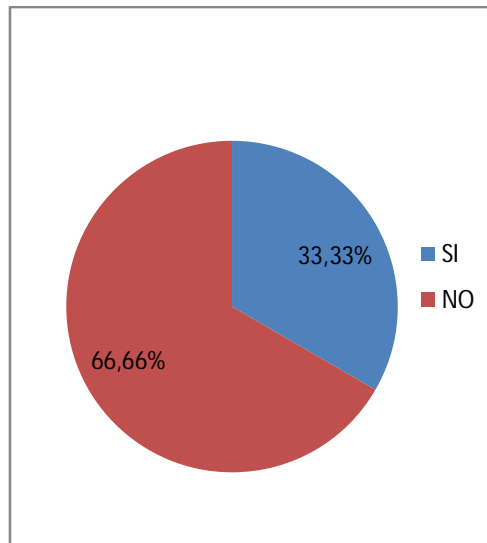
Gráfica 7 - El profesorado asume de forma grupal las opciones pedagógicas didácticas



Gráfica 8 - Los equipos educativos llevan a cabo la evaluación y el seguimiento global del grupo de alumnos



Gráfica 9 - Su centro educativo posee departamento de actividades extraescolares y complementarias



Para los directivos y jefes departamentales de esta institución educativa difieren en cada una de las tareas que cumplen sus miembros, debido a que según ellos son funciones de responsabilidades directas al departamento que le compete; es por ello que en su mayoría coinciden en que estas funciones deben estar escritas en sus manuales respectivos como lo señalan en el literal (a) de esta tabla.

Por esta razón en el análisis realizado se pronuncia como una debilidad institucional que debería trabajársela con mucha atención ya que el elemento fundamental no es el trabajo o la eficacia, sino un conjunto de valores que conforman una entidad compartida y cordialmente querida. Así se busca que cada persona está llamada a vivir en grupo, en familia y en sociedad encontrando el amor y la fuerza para crear su propia de vida, autoestima y espacio de solidaridad con valores fundamentales en la construcción de su proyecto de vida.

Tabla 9

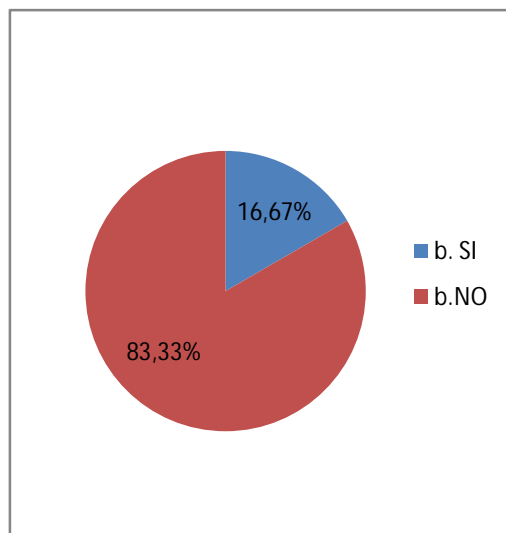
CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por:	SI	%	NO	%
a) Director	0	0	0	0
b) Rector	1	16,67	5	83,33
c) Consejo Directivo	5	83,33	1	16,67

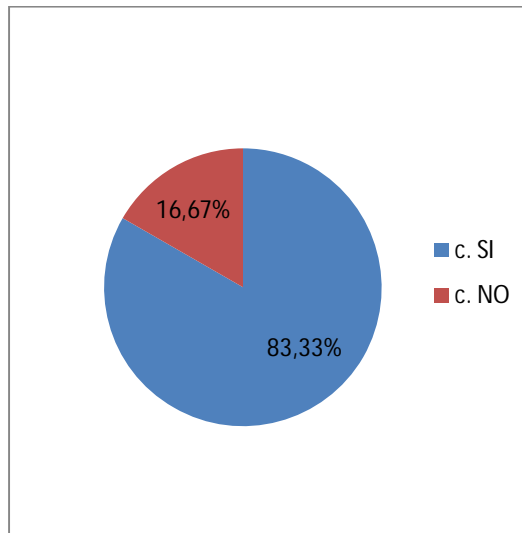
FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráfica 10 - El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por: Rector



Gráfica 11 - El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por: Consejo Directivo



El clima de respeto y consenso en el momento de tomar las decisiones, los jefes departamentales más que todo respondieron que son los miembros del consejo directivo quienes tienen esta facultad, previa asesoría y coordinación de la primera autoridad institucional, desde luego que esta disposición sea de mutuo acuerdo

entre los implicados; caso contrario se nota brevemente que hay una administración parcializada y que en casi nada ayuda a resolver ciertos inconvenientes en las toma de decisiones.

De antemano se puede manifestar que cuando un ejecutivo conoce realmente que la decisión a tomarse presenta las dos situaciones en el análisis respectivo; es decir entre lo acertado y lo equivocado. Él prefiere concentrarse en lo que es importante, detectando lo más estratégico para así elevar el nivel de entendimiento de sus empleados acerca del problema, y no intentar por sus propios medios de resolverlos porque no estaría actuando correctamente, y la decisión no llenaría las expectativas de los otros.

Tabla 10

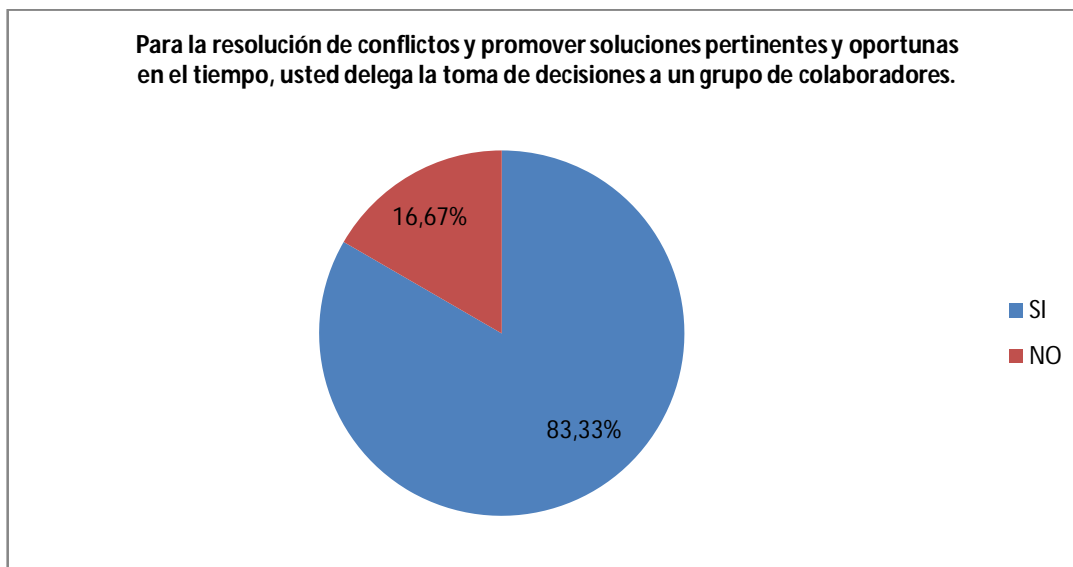
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	SI	%	NO	%
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.	5	83,33	1	16,67

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráfica 12 - Delegación de la Toma de Decisiones



El análisis de estos resultados conceptúan las diversas opciones que tienen los representantes legales de cada área de responsabilidad; que para resolver conflictos y promover soluciones, buscan a sus coidearios; por ello se nota que todos los que administran tal departamento a su cargo responsabilizan a los que mejor acogida hacia ellos tengan; siempre y cuando resaltando de que estas personas sean colaboradores eficientes. Consiste en escoger entre las alternativas, razones que ayuden a resolver el problema; dadas las dificultades donde se procede a hacer la mejor elección entre las soluciones alternativas.

Para tomar decisiones de manera racional es importante que ésta se constituya en la tarea específica de todo ejecutivo, ya que al hacerlo debemos tomar en cuenta que es un proceso sistemático, formado con elementos claramente definidos y de acuerdo con una secuencia de etapas bien diferenciadas; este análisis está apoyado en el marco teórico, referente a la dimensión organizacional operativa y valores.

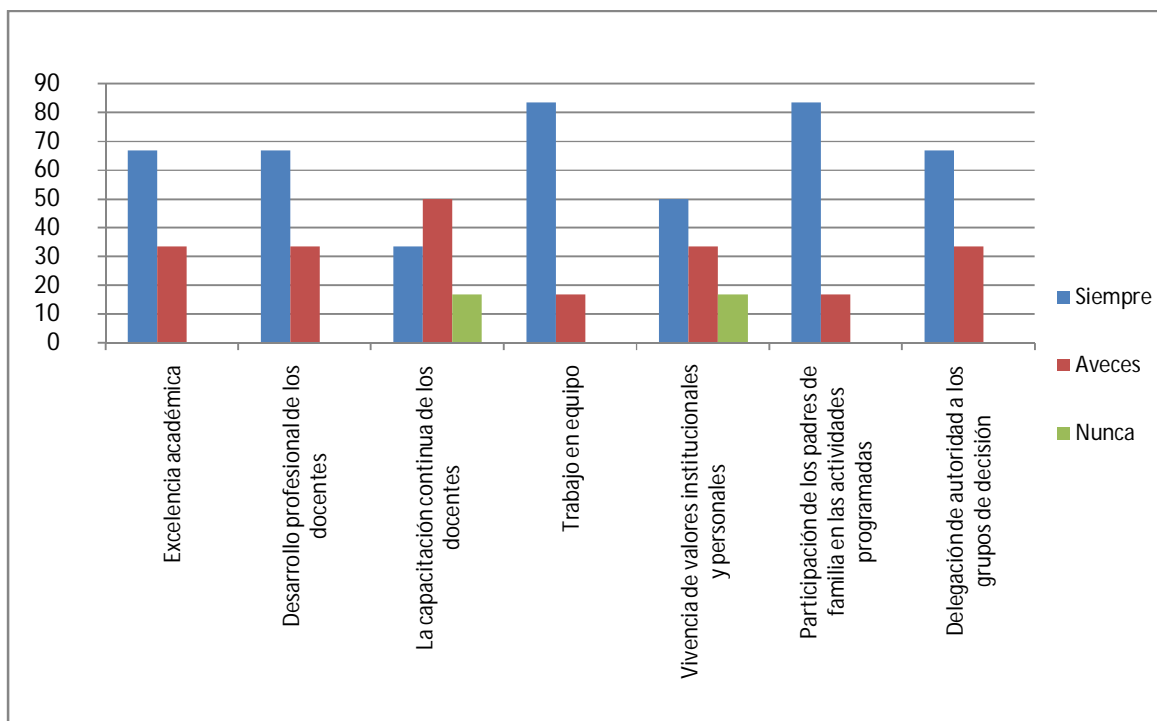
Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	66,67	2	33,33	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	4	66,67	2	33,33	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	2	33,33	3	50	1	16,67
d	Trabajo en equipo	5	83,33	1	16,67	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	50	2	33,33	1	16,67
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	83,33	1	16,67	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66,67	2	33,33	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráfica 13 - La Administración y Liderazgo del Centro Educativo Promueve

En cuanto a lo que se promueve en esta institución con respecto a la administración y liderazgo de sus autoridades; existe una aparente conformidad entre los involucrados con los lasos de superación que promueve este centro, puesto que es notoria la asistencia de muchos de sus integrantes a eventos organizados por la institución y que se reflejan sobre todo en los diferentes títulos obtenidos por las personas que aquí laboran y por consiguiente la sociedad los ve como tal.

Aquí prevalece el modelo de corte administrativista que aún está presente en muchas formas de organización y estilos de funcionamiento que le corresponden con el modelo tradicional de administración escolar; y se han establecido estructuras organizativas rígidas que inhiben la coordinación de esfuerzos, el trabajo colaborativo, el desarrollo de innovaciones y transformaciones educativas; Pero que paradójicamente los maestros se hallan saturados por los programas de estudios que no compaginan con la realidad de nuestros estudiantes; se pide que se impartan conocimientos básicos sobre la salud, sexo, los riesgos del sida, los valores cívicos, que se detecten alumnos con carencias o talentos específicos y que se actúe consecuentemente en cada caso, que se fomente la buena redacción en todas las materias, que se estimule el pensamiento, que se asegure una cuota de "diversión", que se reúnan con los padres y así sucesivamente.

Tabla 12

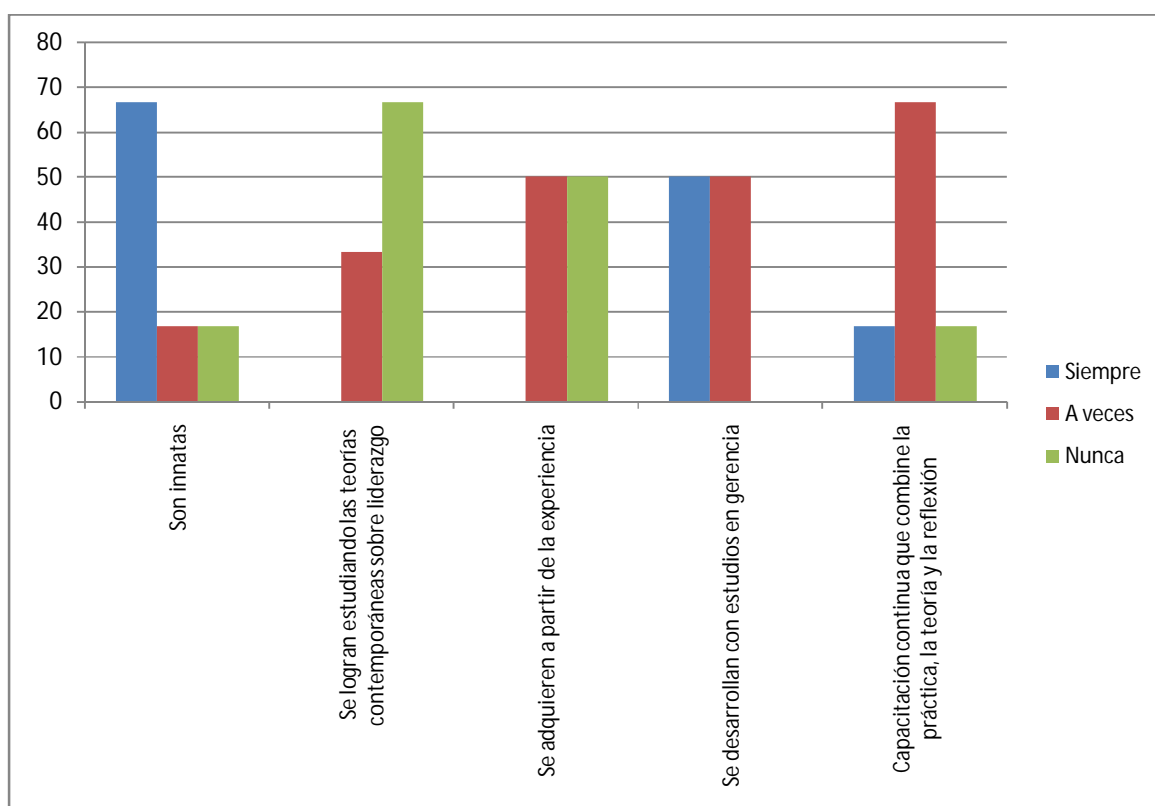
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	4	66,66	1	16,67	1	16,67
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	2	33,33	4	66,67
c	Se adquieren a partir de la experiencia	0	0	3	50	3	50
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	50	3	50	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	1	16,67	4	66,66	1	16,67

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráfica 14 - Habilidades de Liderazgo que se Requieren para Dirigir una Institución



La noción de este concepto es necesario comprenderlo en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades y en la

continencia de situaciones afectivas. Al rol directivo le implica asumir ciertas habilidades de liderazgo en la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez algunos coinciden que estas acciones son innatas y necesitan de un poco de estudio en gerencia sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales; que se las adquiere a veces de la experiencia y la capacitación continua.

Tabla 13

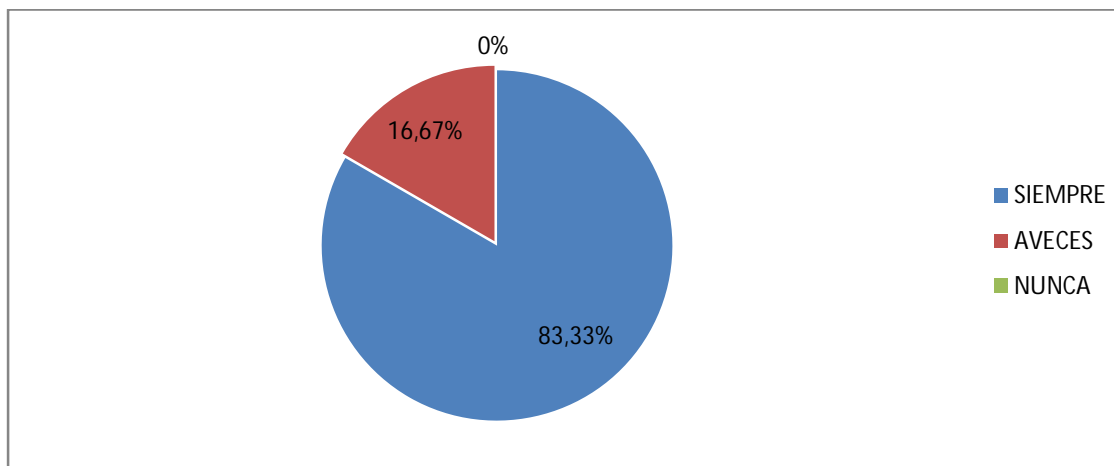
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

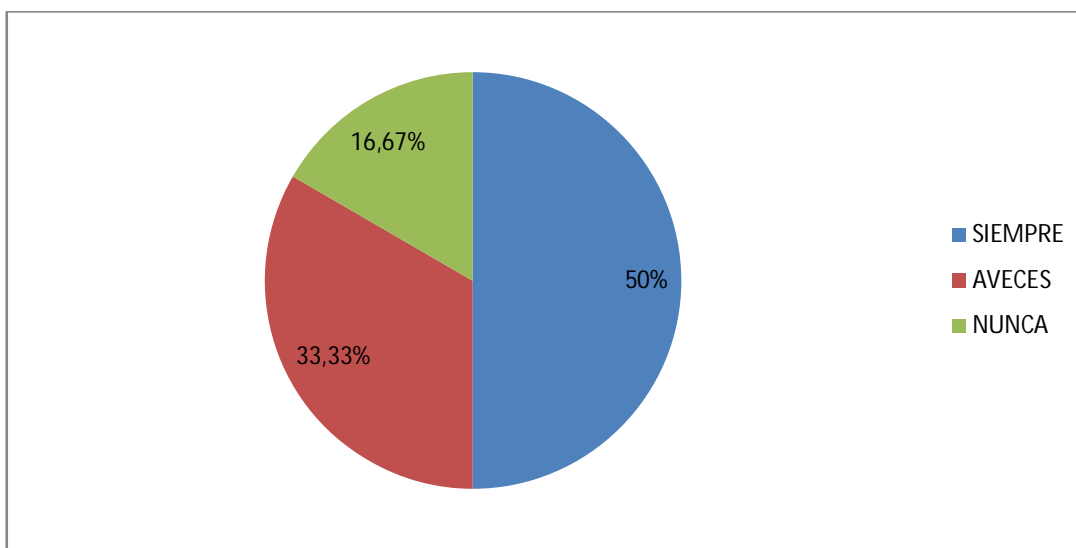
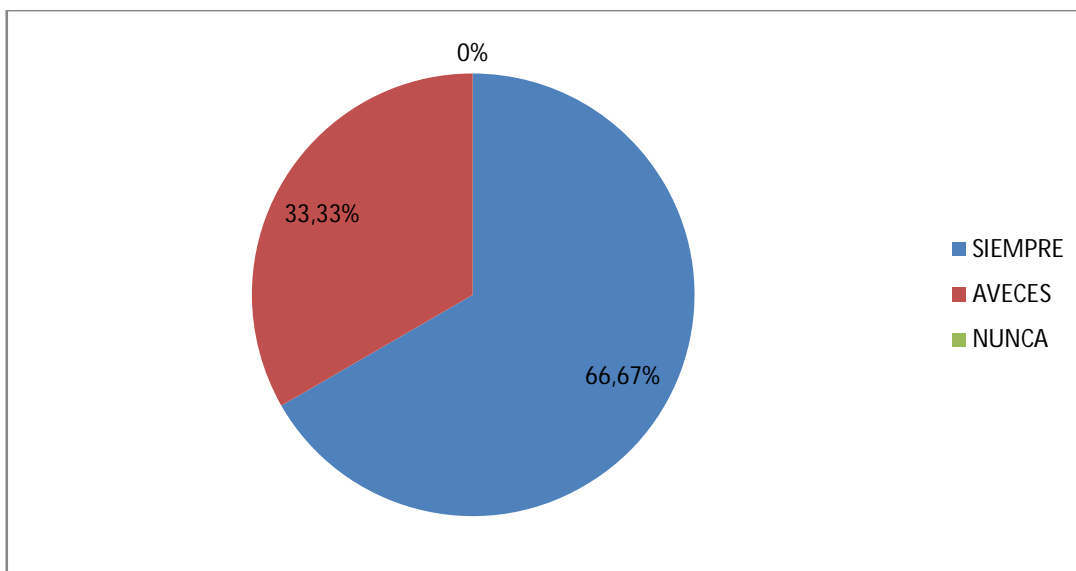
Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	5	83,33	1	16,67	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	0	0	6	100
c	La mejora de los mecanismos de control	3	50	2	33,33	1	16,67
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	66,67	2	33,33	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráfica 15 - El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar



Gráfica 16. La mejora de los mecanismos de control**Gráfica 17 -** La existencia de ambientes cordiales de trabajo

Se puede apreciar en esta tabla y gráfica que la importancia que adquiere la gestión escolar en este establecimiento es como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidos del campo educativo, que para mejorar el desempeño para el desarrollo progresivo de la misma se basan en las investigaciones y estudios que se realizan en cada área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación de directivos y profesores en determinados temas. En este contexto es necesario volver a pensar

las modalidades de gestionar para que funcionen como una institución sensible e inteligente, con capacidad de, apropiarse de los aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos.

Es preciso también recuperar la potencialidad de los directivos, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Por ello, la prioridad es elevar sus niveles de profesionalización para que promuevan una nueva cultura de trabajo colegiado, capaz de elevar la calidad educativa.

Tabla 14

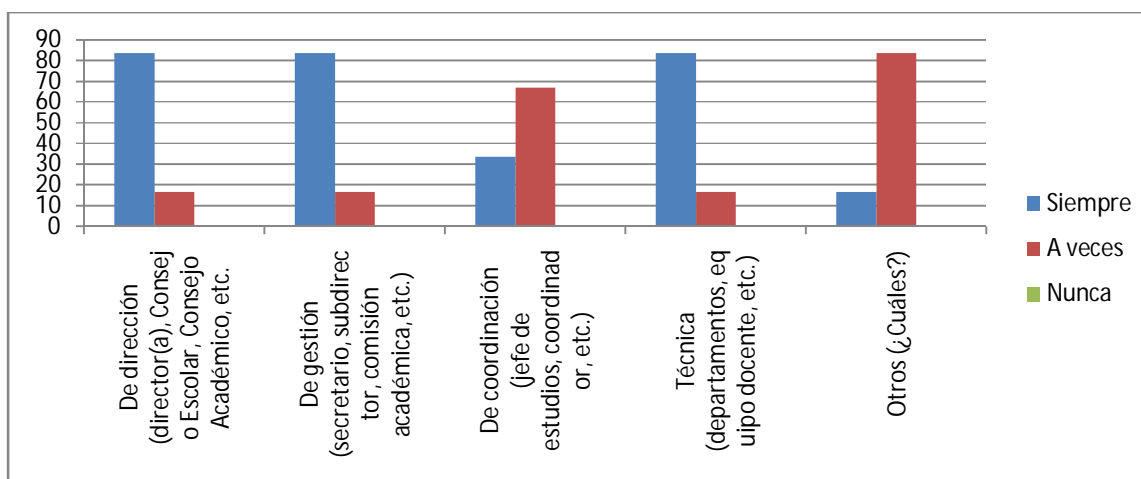
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	5	83,33	1	16,67	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión académica, etc.)	5	83,33	1	16,67	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	33,33	4	66,67	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83,33	1	16,67	0	0
e	Otros (¿Cuáles?)	1	16,67	5	83,33	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráfica 18 - Organismos que Integran la Institución



Al referirse a la gestión institucional no están aludiendo sólo al paradigma que la define desde la administración, los procedimientos, las técnicas, la toma de decisiones y la puesta en marcha de proyectos; sino, a las autogestiones logradas en el diario convivir; de hecho esta institución en su afán de seguir proyectando grandes logros posee todos los organismos que se detallan en las gráficas y de manera específica un departamento de investigación que le faculta tener ciertos convenios con instituciones públicas, privadas y no gubernamentales.

Tabla 15

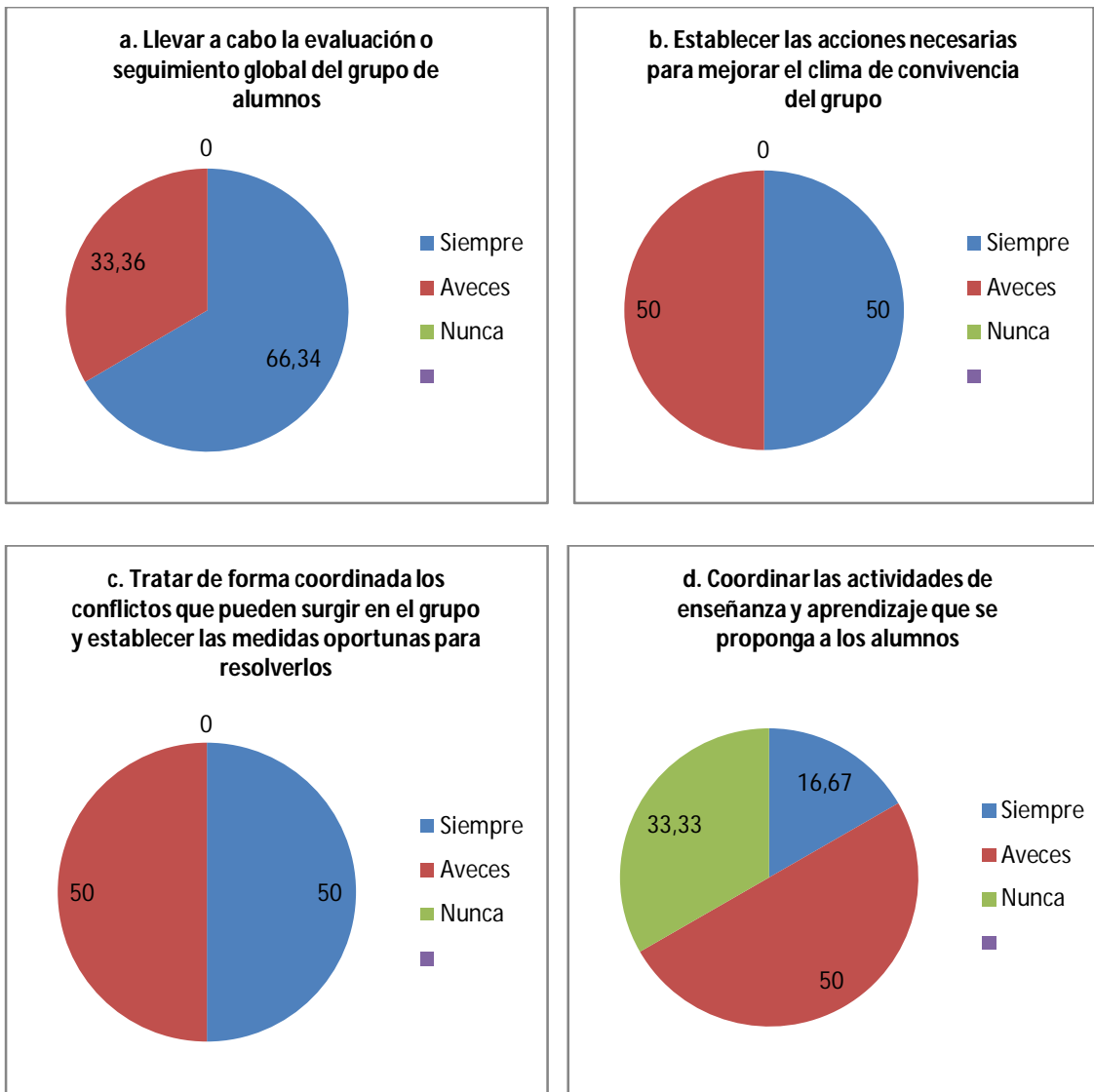
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	66,34	2	34,36	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	3	50	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	50	3	50	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	1	16,67	3	50	2	33,33
e	No contestan	0	0	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráficas 19 - Actividades del Equipo Educativo



En lo que respecta a las actividades que realizan en este establecimiento educativo tanto en la parte administrativa y académica, se refleja en estos resultados que simplemente hay determinadas funciones según el compromiso al cual representan; notándose de una u otra forma ciertas falencias que permiten que se tenga cuestionamientos diversos que se enmarcan en una media aritmética aceptable ya que dicho porcentaje de aceptación se mantiene en un 50% de fundamentación crítica expuesta por los y las involucrados/as dentro de la gestión educativa.

Como resultado se configuran una serie de respuestas como modalidades de reacción y defensa que caracterizan en más de un caso al trabajo de gestión y liderazgo.

La importancia que un adecuado clima escolar tiene en el desarrollo positivo de la vida de los centros docentes, se verá fortalecido en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y en las relaciones interpersonales que se desarrollan en los mismos. Asumimos que la existencia del conflicto es algo inherente a la condición humana, de tal modo que no podemos entender por convivencia pacífica la ausencia total del mismo, sino su resolución constructiva y no violenta.

Tabla 16

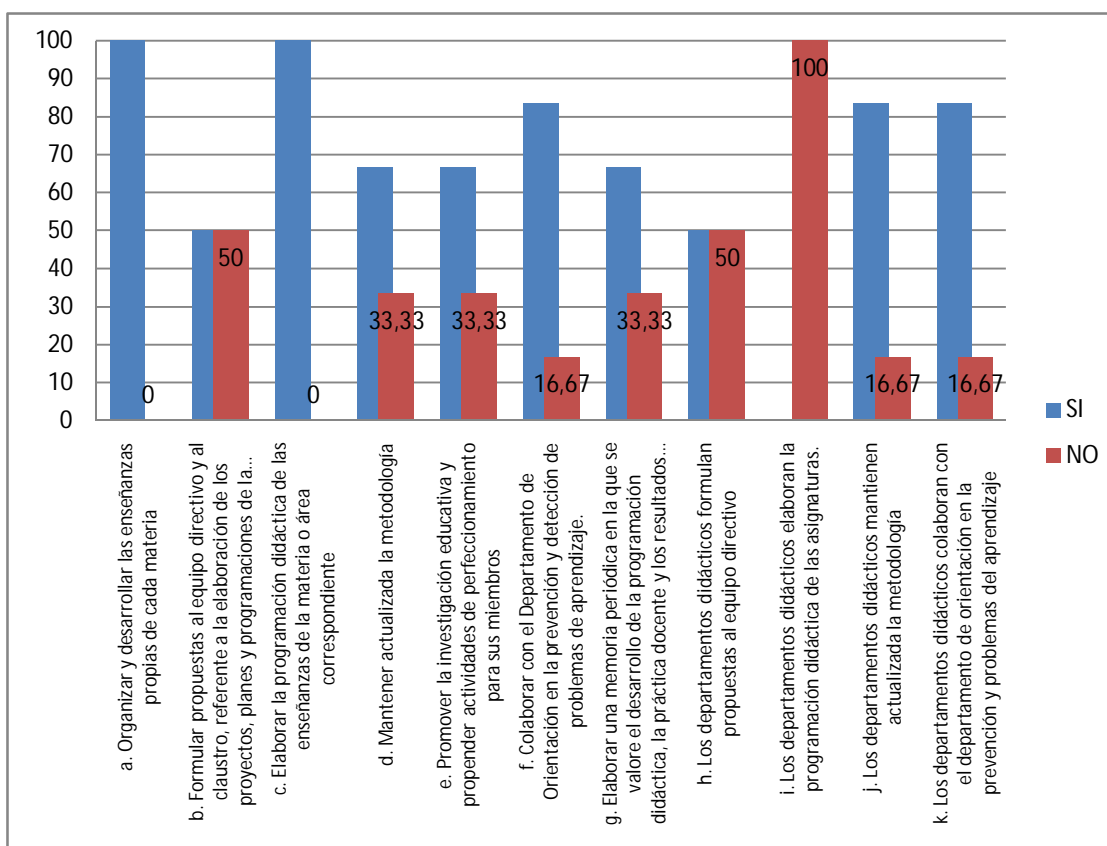
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
	f	%	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	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	50	3	50
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100	0	0
d. Mantener actualizada la metodología	4	66,67	2	33,33
e. Promover la investigación educativa y propender actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	66,67	2	33,33
f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	83,33	1	16,67
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	66,67	2	33,33
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	50	3	50
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	0	0	6	100
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	83,33	1	16,67
k. Los departamentos didácticos colaboran con el departamento de orientación en la prevención y problemas del aprendizaje	5	83,33	1	16,67

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráfica 20 - Los Departamentos Didácticos y sus Acciones



Los resultados obtenidos en esta tabla promueven a la comprensión de la aplicación que tienen los departamentos didácticos, y que de una manera u otra colaboran en un sentido demostrativo de una pedagogía conceptual y afectiva; La Pedagogía Afectiva representa un desarrollo de la Pedagogía Conceptual cuyo propósito es educar individuos felices, mediante enseñanzas afectivas relevantes.

El núcleo de una educación humana con enseñanzas afectivas promueve modelos de excelencia y pautas de reconocimientos que sirven de apoyo para la autoestima de los individuos. Se deberá de educar individuos felices con mejor relevancia humana que provoque mayor impacto sobre el desempeño académico; Los factores motivacionales generados tendrán que operar con retroalimentación positiva que estimulen la afectividad y eleven aún más el nivel de rendimiento de los estudiantes.

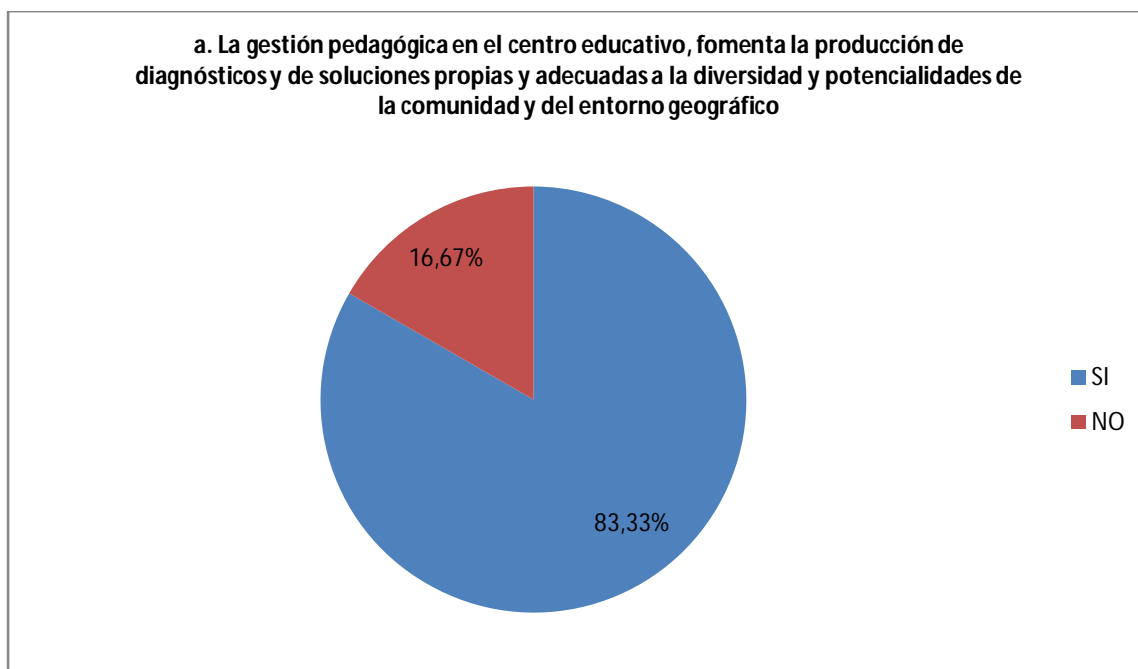
Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES, ORDEN, ACCIONES

Orden	Se Promueve	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	5	83,33	1	16,67

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráfica 21 - Gestión Pedagógica, Diagnostico y Soluciones, Orden, Acciones

Pese a los resultados de esta tabla; Lo cierto es que como punto de referencia, esta situación nos resulta absurdamente contradictoria puesto que, pese a los grandes avances que en este milenio se han venido produciendo en y casi todos los ámbitos, aun se siguen fomentando hechos extremadamente vergonzosos que lo único que han hecho es acrecentar la miseria, pobreza y hambruna.

Los avances educativos, adelantos tecnológicos, información digitalizada y muchos otros cambios de milenio han vivificado el retorno triunfante de una época capitalista donde salvajemente no existe la solidaridad con el prójimo, sino que se enfocan en un mundo de supersticiones donde se hace creer lo que no es.

Tabla 18

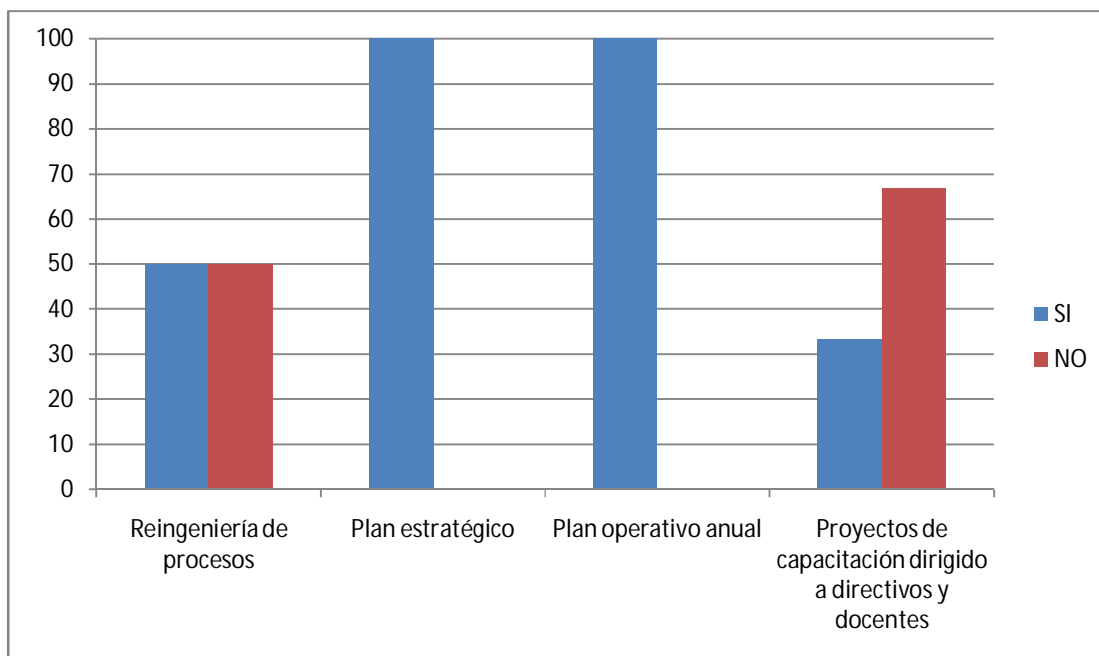
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	En la Institución Educativa se ha realizado el siguiente material de Planificación Educativa:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	3	50	3	50
b	Plan estratégico	6	100	0	0
c	Plan operativo anual	6	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	33,33	4	66,67

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráfica 22 - Material de Planificación Educativa



El colegio Luis Vargas torres tiene muchos docentes preocupados por la superación institucional, y aunque tienen todo este material de planificación educativa, existe también inconformidad en quienes no están de acuerdo con sus aplicaciones. La diversidad no se puede entender como una simple actuación que facilite el aprendizaje de un alumnado que requiera tener ritmos de maduración diferentes; no es solo presentar estrategias didácticas que motiven al alumnado desmotivado; no es solo incorporar herramientas educativas a cada realidad educativa de manera individual. Porque si fuese así será un factor de selección donde se margina a muchos y se privilegia a otros causando en muchos casos seres excluidos.

4.2.2 De los Profesores

Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

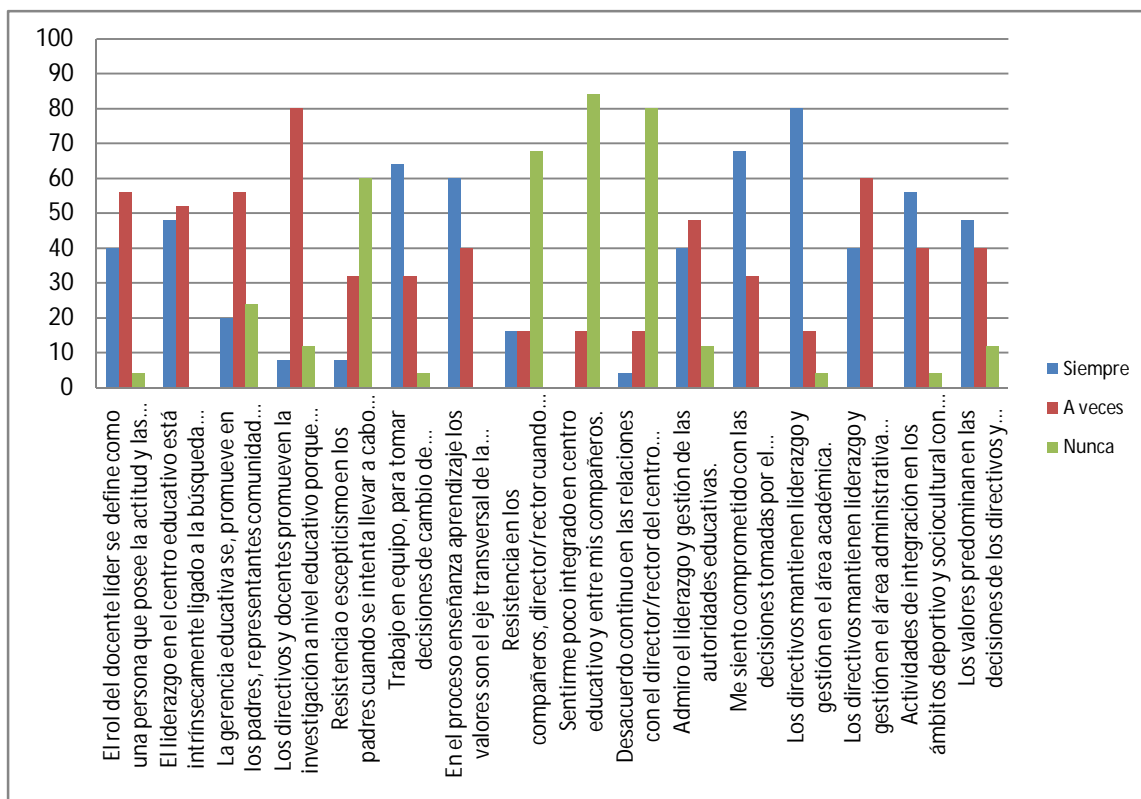
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	40	14	56	1	4
2	El liderazgo en el centro educativo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	12	48	13	52	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.	5	20	14	56	6	24
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-consejos comunales; con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	2	8	20	80	3	12
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	8	8	32	15	60

6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	16	64	8	32	1	4
7	En el proceso enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	60	10	40	0	0
8	Resistencia en los compañeros, director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	16	4	16	17	68
9	Sentirme poco integrado en centro educativo y entre mis compañeros.	0	0	4	16	21	84
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector del centro educativo.	1	4	4	16	20	80
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	40	12	48	3	12
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	17	68	8	32	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	20	80	4	16	1	4
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	10	40	15	60	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	56	10	40	1	4
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	48	10	40	3	12

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráfica 23 - Resultados de la Encuesta a Docentes



Resulta clarificador tanto desde el punto de vista de la metodología de directivos y maestros en la gestión educativa, por llevar a cabo la aplicación de un conjunto de normas que a todos nos compete cuando se desea mantener un liderazgo, sobre todo en lo académico; seguido los interesantes resultados donde el perfil es el producto de una decisión del actuar, cuyas pautas de conductas reflejan la responsabilidad en la institución que se deben y por ende en la sociedad. Los profesores pueden servir a la organización como independientes, al mismo tiempo que pertenezcan a un determinado departamento o al concejo directivo, siempre y cuando la posición sea solamente honoraria y que no tengan voto o participen en funciones de administración se verá que única participación es el uso de su nombre.

4.2.3 De los Estudiantes

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

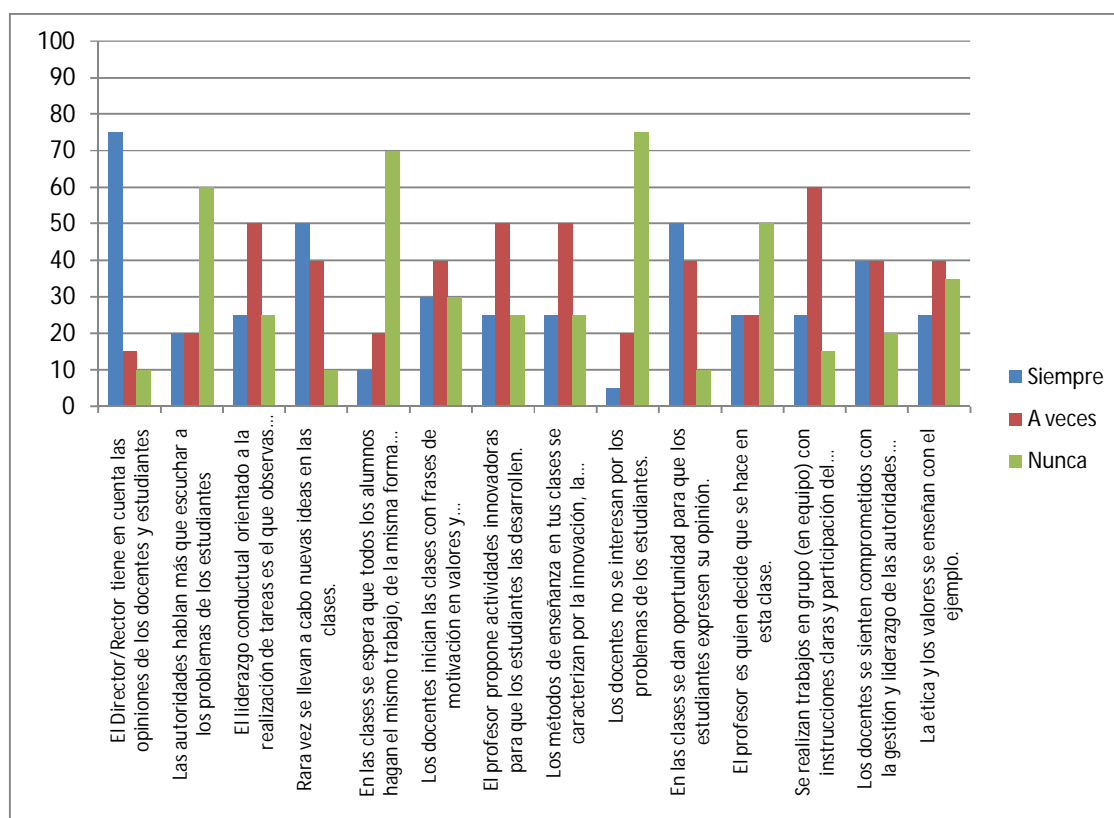
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	15	75	3	15	2	10
2	Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes	4	20	4	20	12	60
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	25	10	50	5	25
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	50	8	40	2	10
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	2	10	4	20	14	70
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	30	8	40	6	30
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25	10	50	5	25
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25	10	50	5	25
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5	4	20	15	75
10	En las clases se dan oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión.	10	50	8	40	2	10
11	El profesor es quien decide que se hace en esta clase.	5	25	5	25	10	50
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	5	25	12	60	3	15

13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40	8	40	4	20
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	5	25	8	40	7	35

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráfica 24 - Resultados de Encuesta a Estudiantes



Todo aprendizaje efectivo se realiza cuando se satisfacen intereses y necesidades del estudiante, ya que las buenas condiciones físicas, emocionales y mentales del alumno (a) favorecen al mismo; y los resultados de esta encuesta no es más que un adelanto a las perspectivas que ellos tienen de lo que adquieren de sus directivos y maestros. Mientras más claras y profundas son las experiencias, tanto más favorable resultan para el éxito del estudiante. No solo se obtienen los resultados evidentes que se tratan de alcanzar en el aprendizaje sino los resultados concomitantes que devienen en forma de actitudes, emociones que son tan valiosos e influyentes como los primeros.

4.2.4 De los Padres de Familia

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

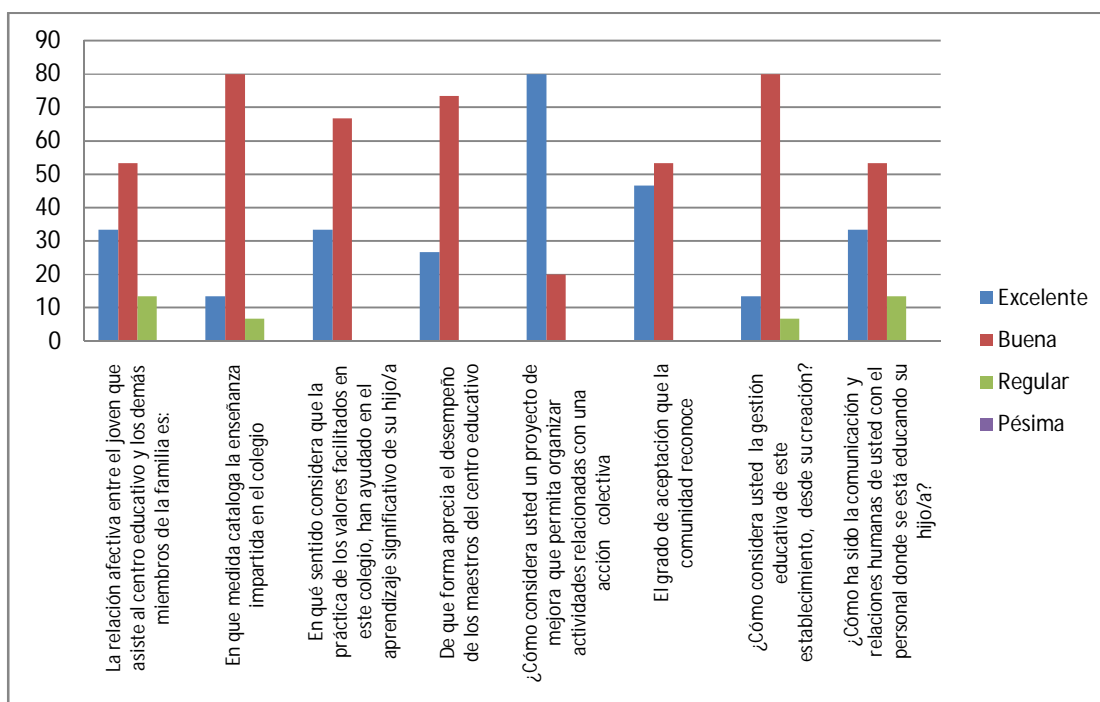
N°	Declaraciones	Excelente		buena		regular		Pésima	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	La relación afectiva entre el joven que asiste al centro educativo y los demás miembros de la familia es:	5	33,33	8	53,33	2	13,34	0	0
2	En qué medida cataloga la enseñanza impartida en el colegio Luis Vargas Torres y que aporta en el desarrollo integral de su hijo/a	2	13,33	12	80	1	6,67	0	0
3	En qué sentido considera que la práctica de los valores facilitados en este colegio, han ayudado en el aprendizaje significativo de su hijo/a	5	33,33	10	66,67	0	0	0	0
4	De qué forma aprecia el desempeño de los maestros del centro educativo, cuando realizan sus labores diarias de interaprendizaje, basados en valores y buenas relaciones con su hijo/a	4	26,67	11	73,33	0	0	0	0
5	¿Cómo considera usted un proyecto de mejora que permita organizar actividades relacionadas con una acción colectiva, en la que se consideren intereses y necesidades de los estudiantes y docentes para obtener productos de calidad?	12	80	3	20	0	0	0	0
6	El grado de aceptación que la comunidad reconoce en la Capacidad de Organización de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes de este establecimiento, cuando promueva verdaderos líderes es:	7	46,67	8	53,33	0	0	0	0
7	¿Cómo considera usted la gestión educativa de este establecimiento,	2	13,33	12	80	1	6,67	0	0

	desde su creación?								
8	¿Cómo ha sido la comunicación y relaciones humanas de usted con el personal donde se está educando su hijo/a?	5	33,33	8	53,33	2	13,34	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

Gráfica 25 - Resultados de Encuesta a Padres de Familia



Según estos resultados, los padres de familia consideran que; El comportamiento de algunos grupos de decisión del colegio, suelen crear procesos de adoptar una decisión que no son muy eficaces, en donde sus esfuerzos son medianamente competitivos. Por tal razón es obvio suponer que la mejor opción se refleja en la búsqueda de factores de conducta y que una vez verificados estos sirvan de alternativas de los otros criterios y así poder enfocar de una mejor manera la pronta solución a este inconveniente. Además las buenas relaciones humanas y los valores impartidos en la institución son de completo agrado y respeto mutuo entre la trilogía educativa. Considerando que la acción educativa tiene muchos pormenores en la cual sus actores sienten el peso de sus responsabilidades, se debe mencionar que

en el sistema educativo es viable esta aplicación ya que a más de los aspectos señalados; la calidad de la educación mejorará si empiezan con una nueva tendencia que les promueva al cambio y esa en todo caso sería primero el aceptar que sí se puede y no dejarse llevar por los sucesos tradicionales que bien tienen marcada nuestra realidad.

Tabla 22

4.2.5 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y JEFES DE ÁREAS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	%	Respuesta Débil	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	83,33	1	16,67
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	66,67	2	33,33
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	66,67	2	33,33
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	83,33	1	16,67
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	66,67	2	33,33
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	3	50	3	50
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	3	50	3	50
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?	4	66,67	2	33,33

FUENTE: Entrevista directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

4.2.5.1. Matriz de Problemáticas

Tabla 23

MATRIZ DE PROBLEMÁTICA

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Concienciación en la aplicación del Reglamento Interno del Plantel.	Dificultad en la tarea educativa.	Profesores y alumnos desinteresados
	Iniciar con métodos cognitivos simples.	Mal uso de metodología valorativa, comunicativa y socio afectiva.
Problema 2 Poca participación de los padres de familia y estudiantes en los niveles de responsabilidad.	Valoración escasa en el rendimiento académico	Alto índice de estudiantes suspensos por descuidos de sus padres
	Sentido de pertenencia e identidad institucional.	Fomentación inoportuna de relaciones humanas.
Problema 3 La inseguridad vial, con el peligro constante para la integridad física de las personas.	Intenso tráfico automotor.	Posibilidad constante de accidentes
	No establecer un plan de acción considerando la necesidad urgente	Atrasos permanentes e inconstancias a clases
Problema 4 La poca seguridad del sector en donde está ubicado el Colegio.	Presencia de pandillas, clubes nocturnos, y otros centros de recreación.	Proliferación de enfermedades endémicas y contagiosas.
	Estudiantes propensos a la inclusión de grupos ilícitos.	Desinterés al estudio y desorganización familiar
Problema 5 El centro no dispone de un departamento médico	La carencia de atención médica,	Existe permanentemente el peligro de infortunios en los talleres y laboratorios.
	Falta de presupuesto	Posibilidades de adquirir enfermedades repentinas

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

5. DISCUSIÓN

5.1. Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa, según el criterio de directivos, docentes y estudiantes.

Por la naturaleza de los servicios que ofrecen, es una institución con escasos márgenes de autonomía. Según los docentes las necesidades propias sobre aspectos cruciales de la función educativa que realizan son impartidas por la autoridad encomendada. De allí que sus formas de trabajo son aprendizajes para los maestros en formación.

En contraste con lo anterior, también se presentan situaciones de poca racionalidad en la administración y en el aprovechamiento de los recursos disponibles, tanto de índole financiero y material como de otros recursos funcionales.

En Educación no puede haber cambios estructurales, si todos los actores no se involucran en los procesos de reformas. El problema del cambio mediante reformas, es que los ecuatorianos no practican la democracia como debe ser. Si las personas no toman la iniciativa de apoyar y promover el proceso de cambios, los mismos no permanecerán en el tiempo y no se logrará nada a largo plazo.

Como en ninguna otra profesión, los estudiantes no sólo aprenden del currículo, sino también de cómo enseñan sus maestros, las maneras como éstos se relacionan entre sí y con los directivos, y los valores que se practican en la institución.

Al parecer, para los **directivos y profesores**; Un reto importante y difícil de superar, es la politización del sistema educativo, no solo por el gremio de maestros, sino por los partidos políticos de turno en cada gobierno, a tal punto que actualmente el Ministerio de Educación y hasta la unidades ejecutoras de los proyectos internacionales se encuentran politizados y deben responder a (los intereses del partido de los directivos de los proyectos y no a) mejoramiento de la calidad de la educación; debido también a que los miembros se encuentran poco preparados para asumir las exigencias de la acción colectiva.

Según el criterio de los **estudiantes**; es una institución con exigencia académica media; Pese a limitaciones de diverso orden, vienen realizando esfuerzos notables para generar ambientes de trabajo cuyas exigencias académicas sean equiparables a las de otras instituciones de educación media de prestigio. Sin embargo, esto no sucede con la mayoría de ellos, pues advierten que falta desempeño de profesores y directivos.

Se puede afirmar que las prácticas escolares, intencionadas o no en esta institución; constituyen una fuente de aprendizaje para los profesores ya que los estudiantes experimentan cotidianamente esta influencia en su formación profesional, pese a que la realidad educativa está atravesando por momentos muy difíciles donde el desinterés prima como medio de deficiencia en la calidad de educación impartida en nuestro país. Probablemente nunca como en nuestros días el prevenir ha ocupado tanto espacio en la opinión pública; todos estaremos de acuerdo que prevenir no es una tarea de especialistas, sino la tarea ordinaria de los educadores. Desde la perspectiva educativa se conjuga la racionalidad, afectividad e interioridad como contenidos sobre los valores que se imparten en el colegio, en busca de experiencias y necesidades que se consideran en la realidad como una utopía.

5.2. Discusión según los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión, liderazgo y valores.

Es una institución con apertura a las innovaciones, pero durante su larga trayectoria, han acuñado algunos principios, creencias y valores propios; como por ejemplo las prácticas de organización particulares, lo cual les ha permitido de alguna u otra forma, lograr cierta identidad con la función social que desempeñan. Es decir su normatividad formal e informal que regula su funcionamiento, las relaciones de convivencia que establecen las personas que las integran, las formas de organizar las actividades académicas y administrativas, el tipo de prácticas docentes, las características personales de maestros y estudiantes, el liderazgo de los directivos, la coordinación con las autoridades educativas; en suma, la cultura escolar prevaleciente en este establecimiento, pese a contar con todos sus instrumentos de gestión educativa; se evidencia en raras ocasiones que se genera una determinante debilidad en su modelo de gestión educativa.

La crítica consiste en que este modelo no podrá jamás solucionar un problema, ya que por mucha estrategia que se escoja referente a la racionalidad, no se tendrá la capacidad de procesar la gran cantidad de información que ayuden a mediar tal situación. Además las situaciones que se plantean en el colegio, se constituyen en situaciones de decisiones simplistas; que de ninguna manera abarca la búsqueda de alternativas mucho más complejas, sino que se utilizan instrumentos para definir o resolver situaciones inadecuadas, donde los límites de la racionalidad solo incitan al uso de ciertas estrategias simples y que en gran parte limitan el intelecto de las personas y su tiempo para resolver problemas.

5.3. Discusión según la estructura organizativa del colegio Luis Vargas Torres.

En este ámbito se recalca que en esta institución existe un gran potencial de auto transformación personal. Sin duda, es una característica que define a la mayoría de las personas que aquí trabajan impartiendo y recibiendo educación.

Se puede afirmar además, que en prácticamente todas las instituciones educativas existen núcleos de maestros, directivos y estudiantes, con la experiencia, capacidad y compromiso para emprender transformaciones en las prácticas de enseñanza y aprendizaje, así como también aquellos que no generan ni estimulan avance alguno en los procesos organizativos de la institución, y que en común acuerdo sirvan para el bienestar de todos.

Empero a esto las relaciones nutritivas entre padres e hijos constituyen el ambiente propicio para formar personas autónomas, equilibradas y con una alta autoestima. El amor y no el temor, la comprensión y no la represión, el dialogo constructivo y no la confrontación estéril deben prevalecer en las relaciones con los adolescentes. Lo fundamental de todo esto, es que cada persona asuma con responsabilidad la función que realiza, procurando hacer el bien sin mirar a quien.

El experto **Pedro Montt** ejemplificó la importancia del trabajo en equipo de docentes y administrativos, que luego del análisis y la determinación de la importantes del documento de estándares del modelo de desempeño profesional *“facilitará la participación de los asistentes en ubicar sus experiencias del día a día en el aula”*.

5.4. Discusión sobre el clima escolar y convivencia con valores.

La comunidad educativa debe, pues, concebir la buena convivencia escolar como un proceso, creativo y respetuoso con todos/as de resolución de los conflictos, tanto previniendo su aparición como evitando su aumento cuando se haya producido. Pero bien es cierto, que existe la percepción generalizada de que en los últimos años se ha producido un incremento notable de los problemas de convivencia en los centros educativos y, que dentro del entorno escolar se originan interacciones interpersonales muy diversas que dificultan el normal desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

De entre todas ellas, son los problemas de indisciplina, conocidos genéricamente como “disrupción en las aulas”, los que más preocupan al profesorado y a la comunidad educativa en su conjunto, Por estas razones, se ha llevado a cabo el proyecto de vida haciendo eco además, de la importancia social de esta problemática y respondiendo a la demanda realizada por la comunidad educativa del colegio investigado. Por lo que se espera sirva para aclarar ideas y sobre todo para mostrar, de la manera más fiable posible, la realidad de esta problemática.

En este contexto, lo que se propone a la comunidad educativa del colegio Vargas Torres, superar el conflicto como elemento negativo, para transformarlo en algo enriquecedor y que sirva a nuestros alumnos/as como un componente más de su formación integral como ciudadanos/as que deben desarrollar su vida dentro de una sociedad democrática.

Ser justo es el primer paso para ser sabio, buen padre y maestro. Por lo tanto actuar con justicia es ser imparcial en la toma de disposiciones, es tener una conciencia clara que nos permita determinaciones oportunas, sin llegar a perjudicar la formación de las personas y rompiendo el egoísmo; es saber reconocer los valores y potencialidades que tienen nuestros semejantes, es saber aceptar los aciertos de los demás y dar lo que corresponde a cada uno, es apreciarnos como somos con nuestras bondades y limitaciones; de esa forma comprenderemos la realidad que nos circunda.

5.5. Discusión sobre dimensión pedagógica curricular y valores.

La aplicación del currículo asciende de manera pragmática es decir, que convierten la enseñanza en ocasiones en teoría pura. Algunos docentes si manejan un currículo con modelos teóricos que integran zonas de significados diferentes que abarcan todos los procesos que se desenvuelven en cada una de las instituciones educativas. De esto se deduce que en el marco de las tendencias actuales sobre la educación y dirección del currículo el neoliberalismo y la globalización afirman tal dirección de manera burocrática y opresiva del Estado; donde se anula la educación como un derecho, reducirla a una mercancía y presionarla para que se constituya en el mecanismo de justificación ideológica de las clases dominantes.

A partir de este hecho es factible sugerir a que la realización de nuevos paradigmas del currículo, si se actualizan según las áreas educativas, los bachilleratos y las articulaciones de los distintos modelos en cada nivel de las unidades educativas, serán más fructíferas. Los directivos deben responsabilizarse de la actualización del currículo y empiecen a utilizarlo de manera diferenciada. Los docentes deben reestructurar y evaluar periódicamente los proyectos curriculares cambiando los planes y programas de estudio acorde a las necesidades de los educandos; para que ellos reflejen dichos aprendizajes, dando testimonio de vida en un marco de solidaridad en esta sociedad cambiante que no solo discrimina sino, que desvalora las actitudes de los seres humanos como si fuesen los últimos en progresar.

5.6. Discusión sobre la dimensión organizativa operacional y valores.

Se nota un compromiso de sus gestores en el actuar día a día sin perder de vista los resultados obtenidos por esa actuación y se preocupan por brindar un buen servicio a la comunidad entera. A simple vista se puede apreciar que las características más relevantes de esta institución son:

- a) Conducción efectiva del colegio.
- b) Un clima escolar propicio para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
- c) Énfasis en la adquisición de competencias educativas más que contenidos.

- d) Acompañamiento docente a los alumnos.
- e) Fluida comunicación profesor–alumno,
- f) Buenas relaciones entre alumnos, etc.

5.7. Discusión sobre la dimensión comunitaria y valores.

Las líneas de cambio en este centro de educación evoluciona a pasos acelerados por ello debe dar atención a temas importantes de acuerdo a la demanda de esta sociedad y fortalecer la enseñanza para mejorar la organización al mismo tiempo que se capacite constantemente al personal docente, ya que en su fase emergente todavía se cuestiona la idoneidad de la institución para responder a las necesidades de la sociedad esmeraldeña.

El Proyecto de vida sugerido en la propuesta de mejora en el colegio Luis Vargas Torres, y que es promovida por la cultura de quienes lo ejercen; muestra de forma generalizada un marcado interés por la mejora de la calidad de vida que se desarrollará en sus instalaciones; la disponibilidad de un entorno adecuado y cómodo para la realización de las actividades escolares, y por consiguiente se constituye en un objetivo primordial para el profesorado como para la comunidad educativa en general. En síntesis esta propuesta se constituirá en un entorno de aprendizaje, que es un lugar, espacio, comunidad o sucesión de hechos que promueven el aprendizaje de acuerdo a las convenciones establecidas y al entorno donde se desarrolle el mismo con la finalidad de ofrecer instrucción para cambiar la enseñanza y los métodos de trabajo.

5.8. Discusión sobre el FODA de la institución.

Al analizar el **FODA** hay muchos factores negativos internos y externos cuya responsabilidad recae sobre el buen funcionamiento y grado de eficiencia del Departamento de Bienestar Estudiantil y Orientación Vocacional. Esto merece un análisis y una toma de decisiones por parte de las autoridades competentes.

“Fomentar la participación y colaboración de docentes, padres de familia y estudiantes en los niveles de responsabilidad y de evaluación de la Institución”, sale a relucir en dos o tres partes del FODA como una necesidad fundamental para poder desarrollarse eficazmente toda la Comunidad Educativa.

Además en el aspecto sociológico, la población estudiantil de esta institución proviene preferentemente de otros sectores, y en un menor porcentaje de los barrios del centro de la ciudad, de Codesa, de las Propicias, 15 de Marzo. La mayor parte de ellos atraviesan por una difícil situación económica debido al problema social que atraviesa la ciudad y la provincia de Esmeraldas a la difícil situación familiar y a la falta de fuentes de trabajo, lo que hace que un mínimo porcentaje de padres de familia disponga de un trabajo estable; la mayoría tienen trabajos eventuales como albañiles, lavanderas, comerciantes, agricultores y otros que son desempleados.

La crisis educativa en el Ecuador propone abiertamente que para mejorar la calidad de la educación se necesita invertir y que esta contribución directa de los padres, no afecte sus recursos económicos; pero los costos privados de la educación fiscal si existen; efectivamente como aporte de los padres en la educación pública, debido al deterioro de los presupuestos fiscales y al sesgo de las asignaciones salariales, aún cuando en la constitución política de la república se establece la gratuidad de la educación. De hecho, casi el 50% del costo total de educar a un niño y/o joven en el sistema público es pagado directamente por la familia.

5.9. Los logros más significativos alcanzados en los últimos cuatro años, han sido:

- a. La construcción de una infraestructura física adecuada a los requerimientos de espacio, de funcionalidad y de recreación, como nuevas aulas para la enseñanza académica y tecnológica, coliseo deportivo entre otros.
- b. La adquisición de un equipamiento técnico para los distintos talleres, departamentos y laboratorios suficientes para la capacitación profesional de los estudiantes.
- c. La utilización de un sistema pedagógico que ha permitido alcanzar un proceso de educación integral de los jóvenes.

- d. Los padres de familia y los destinatarios del Colegio valoran el trabajo desarrollado en estos cuatro años por la Institución, y adquieren el compromiso de mejorar la calidad educativa inicial, para ajustar sus programas a las nuevas exigencias de la ciencia y de la tecnología, en un marco referencial logístico y como soporte de los verdaderos valores de identidad nacional, en el crecimiento de un compromiso por la justicia social y en la práctica de una verdadera democracia.
- e. Las autoridades del Colegio en coordinación con el DOBE y el Departamento de investigación, han considerado necesario efectuar jornadas de integración familiar dirigidas a los padres de familia de la Institución, con la finalidad de fortalecer las relaciones familiares en los hogares de nuestros educandos, y por ende lograr familias equilibradas y alumnos emocional y pedagógicamente con mejores resultados en el proceso de ínter aprendizaje, capaces de alcanzar el éxito.
- f. Frente a esta realidad hace dos años el Colegio tuvo que solicitar la colaboración de un profesional en psicología, justamente para enfrentar y colaborar en la superación de situaciones muy delicadas de los jóvenes con su entorno familiar.
- g. Ante este diagnóstico social el Colegio ha tomado la decisión de colaborar en la formación profesional y ocupacional de los jóvenes de la zona de escasos recursos, pensando en las necesidades ocupacionales que requieren los jóvenes de los ambientes populares, y que la orientación hacia el trabajo puede ser parte de la solución de sus problemas familiares y de pobreza.

5.10. Resultados esperados sobre el análisis FODA realizado

Este proyecto tratará de buscar la satisfacción a las exigencias y necesidades de los actores educativos del colegio Experimental Luis Vargas Torres; el mismo que aspira beneficiar principalmente a los educandos en ámbitos esenciales: social, cultural y educativo.

En lo **social** se busca que cada joven este llamado a vivir en grupo, en familia y en sociedad encontrando el amor y la fuerza para crear su propia autoestima y espacio de solidaridad con valores fundamentales en la construcción de su proyecto de vida.

En lo **cultural** se busca que el joven sienta el deseo de crecer y desarrollarse admitiendo como patrimonio la forma original de ser persona útil a la sociedad, donde sus valores, tradiciones, conocimientos y expresiones se caractericen como una misión educativa.

En lo **educativo** esta formación en valores, colocará en el centro de todas sus proyecciones, una forma integral, capaces de convertirlos en honrados ciudadanos, ya que el elemento fundamental no es el trabajo o la eficacia, sino un conjunto de valores que conforman una entidad compartida y cordialmente querida.

Además se puede relevar un conjunto de factores internos muy positivos que van en beneficio de la tarea educativa, y que son el soporte fundamental para mejorar y enfrentar en los próximos años los elementos negativos. Sin descuidar fortalecer los elementos positivos como tarea de todos los días, y sin perder de vista el conjunto de las “oportunidades” como factores de crecimiento y seguridad institucional, surgen como acciones básicas urgentes para los próximos cuatros años las siguientes:

Garantizar la “seguridad del sector”:

Aprovechar la oportunidad de liderazgo comunitario que puede desempeñar el Plantel y la predisposición de la juventud hacia la formación y defensa de los valores para implementar acciones concretas en defensa de la vida, de la salud y del medio ambiente.

Buscar el mecanismo para “eliminar o disminuir el riesgo vial”:

La Vía que conduce, en toda la avenida principal de acceso al establecimiento, se ha transformado en una calle con un alto índice de tráfico vehicular y de transporte urbano y pesado. Es urgente educar a los jóvenes en esa área, encontrar mecanismos de reducción del riesgo vial, involucrar a las autoridades indicadas en la búsqueda de alternativas y de solución.

“Reestructuración de un dispensario médico”.

La zona que rodea el entorno del colegio es propensa a las enfermedades endémicas por la falta de higiene, por la proliferación de mosquitos, por falta del alcantarillado, por la situación generalizada de pobreza y de sobre vivencia de sus moradores. Además siendo el Colegio un centro de capacitación en donde los jóvenes estudiantes diariamente ocupan herramientas y maquinaria, es fácil entender la importancia de disponer de un Departamento Médico que atienda los más urgente requerimientos de salud y de primeros auxilios de los estudiantes.

5.11. Matriz para elaborar el plan de acción

Tabla 24

MATRIZ PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN

Aliados estratégicos	Objetivos	Acciones	Tiempo	Responsables	Recursos
Instituto educativo	Brindar acogida y motivación.	Establecer diálogos permanentes.	Una vez por semana.	Directivos y profesores.	DVD, folletos, Películas, videos
	Concienciar formas de prevención	Explicación de causas	Un mes	Departamentos especiales y DOBE	
Familia	Fortalecer la estimulación y comportamiento.	Instrucción en autoestima y control. Descripción de dinámicas grupales	Cada trimestre	Padres de familia Profesionales de centros de formación personal	Guías didácticas, papel impreso, copias Xerox, folletos , videos, Otros.
ONG	Identificar efectos secundarios	Dirigirse a departamentos de ayuda y gestión.	Cada mes	Profesionales concedores de gestión y liderazgo.	Textos, registros, fichas, guías de ayuda, planes estratégicos, proyectos.

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

1. Los directivos Aplican nuevos estilos de gestión y dirección con una concepción científica y sistémica, a la luz de las tendencias modernas de las Ciencias de la Educación.
2. El papel del equipo directivo, ha adquirido progresivamente mayor relieve porque sus exponentes tienen una actuación conjunta con el profesorado; estudiantes, padres de familia y comunidad en general.
3. Los docentes, a través de procesos que generan el desarrollo de la capacidad de reflexión, la criticidad, la creatividad en los educandos y en armonía con el proceso dialéctico acción-reflexión-acción, requieren de estímulo para su desarrollo.
4. Según el criterio de los maestros; La utilización de un sistema pedagógico donde se fomente valores; podrá permitir alcanzar un proceso de educación integral de los jóvenes.
5. La estructura organizativa de la institución según los estudiantes, se desarrolla con exigencia académica media; Pese a limitaciones de diverso orden, ellos advierten que les falta desempeño a los profesores y directivos.
6. Los padres de familia y los destinatarios del Colegio valoran el trabajo desarrollado por la Institución, y adquieren el compromiso de mejorar la participación, para ajustar sus programas a las nuevas exigencias de la ciencia y de la tecnología.

6.2. Recomendaciones

1. Que se desarrolle sobre bases científicas y con un carácter sistémico un proyecto de educación en valores, que estimule el desarrollo integral de cada persona que hace el papel directivo de esta institución.
2. Es necesario potenciar el papel de la dirección y la gestión ya que cada día se revela una condición imprescindible para enfrentar los problemas de nuestra época y alcanzar los objetivos de la educación.
3. Se debe realizar con los docentes, esfuerzos por evitar o revertir ciertas situaciones que les impiden fortalecerse como auténticos educadores y apropiarse de altos niveles de eficiencia y eficacia mediante la excelencia académica, todo lo cual condiciona la importancia de la educación en la realidad actual.
4. Los docentes deben crearse iniciativas, promover estímulos que permitan transformar el proceso enseñanza-aprendizaje; que se implementen acciones innovadoras que conduzcan a un intensivo proceso de desarrollo que debería caracterizarse por ser integral, sostenido y en función de todos los educandos.
5. El papel del equipo directivo, tendrá que adquirir progresivamente mayor relieve cuando sus exponentes, actúen en forma conjunta con el profesorado; para que las exigencias impuestas en la institución; tiendan a cumplirse con ética y profesionalismo con los destinatarios.
6. Se debería fortalecer el compromiso que la comunidad educativa ha demostrado, para que prevalezca en ellos la organización, responsabilidad y más que todo, que faciliten las actividades académicas con sus estudiantes, en búsqueda de aquellos profesionales que sirvan a la ciudad y a la provincia.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la Propuesta

“Implantación de un proyecto de vida como sistema preventivo en la aplicación de valores y liderazgo, para la comunidad educativa del colegio experimental Luis Vargas Torres de Esmeraldas.”

PRESENTACIÓN

El concepto de preventividad atraviesa todo un siglo conjugando la racionalidad, afectividad e interioridad como contenidos sobre los valores que se imparten en la escuela, en busca de experiencias y necesidades que se consideran en la realidad como una utopía.

Probablemente nunca como en nuestros días es importante reconocer que el prevenir ha ocupado tanto espacio en la opinión pública; todos estamos de acuerdo que prevenir no es una tarea de especialistas, sino la tarea ordinaria de los educadores. Por tal razón considero relevante una propuesta de innovación educativa, cuyo fin vaya dirigido a educadores, estudiantes y padres de familias del colegio experimental Luis Vargas Torres.

El Proyecto de vida constituye el contenido central de la dimensión vocacional, cuya realización es responsabilidad de cada uno de los/as educandos con la orientación del Departamento juvenil vocacional que se implante en este centro de educación.

En su itinerario se estructuran varias etapas que van desde la formación y maduración de la persona según su desarrollo evolutivo hasta el crecimiento profesional de la misma.

Por tanto este proyecto es un documento que establece la dirección que deseamos que lleven las actividades de nuestra existencia. Es el que define un individuo de forma personal, para dar sentido a las acciones del diario vivir, proyectando una trayectoria de vida.

La importancia de desarrollar este proyecto de vida personal o familiar, es determinar por escrito, lo que sí queremos ser y lo que sí queremos hacer en el transcurso de nuestra existencia.

Se sabe que en pleno siglo XXI se aprecia un mundo con problemas graves debido a la modernización, como por ejemplo: Destrucción de la naturaleza, polarización de la pobreza y de la riqueza, culto al dinero, consumismo y drogas, racismo, violencia y guerras, cosas que cada día amenazan con el futuro de la humanidad y con él de la tierra misma.

De ahí que en forma urgente y emergente se debe iniciar con la revolución cultural, basada en la nueva práctica, individual y social, de los valores humanos, con la finalidad de alcanzar el bien común como un objetivo nacional y mundial, para que el hombre vuelva a ser sujeto de su propia historia y protagonista de su propia vida.

Por estas razones surgen algunos aspectos relevantes que dificultan actualmente el mejoramiento de la calidad de la educación y la aprehensión de conocimientos. Por ello los estudiantes que ingresan desde el octavo año de educación básica en esta institución demuestran un bajo nivel motivacional, de autoestima, su carencia al deseo de prepararse educativamente, ocasionando en muchos casos fragmentación social y familiar que afecta la vida y maduración afectiva de los adolescentes y jóvenes que aquí se educan, lo que es manifestada en sus conductas de carácter irregular.

Aun así como hecho fundamental y primero de toda educación busco como finalidad en este año lectivo erradicar la problemática, consciente de entender que los jóvenes de este sector e incluso los más vulnerables a las situaciones de riesgo reciban una capacitación integral como una oportunidad de prepararse para el mundo del trabajo y ayuden a sus familias para la vida de alguna manera; los educadores y padres de familias sepan entender y hacer conciencia que el sistema preventivo que aquí se aplicará los convierta en la fuente de optimismo para buscar un mejor porvenir y que estimule eficazmente el protagonismo juvenil en el proceso educativo.

Se evidencia que, la familia, el educador, y el entorno social son las bases para crear en los educandos una verdadera estructura de valores humanos, que permiten formar una conciencia de aptitudes positivas y de autoestima de calidad. De esa forma los seres humanos podremos actuar bajo verdaderos valores y actitudes.

De esta manera se tendrá en el futuro hombres nuevos e íntegros; que pondrán sus capacidades potenciadas por los valores humanos, al servicio de la humanidad.

7.2 Justificación

Es notorio recordar que el sistema educativo ha producido los rasgos anómalos de un sistema social fragmentario, inequitativo y excluyente en el que la educación se ha centrado más en formulación académica que en la personalización y socialización del ser humano.

La educación tiene como desafío involucrar a todos los integrantes de la Comunidad Educativa: Estudiantes, Educadores y Padres de Familia; a buscar formas de mejora que satisfagan no solo las necesidades personales sino, también las vivencias comunitarias. Además cuando el país experimentó una crisis sin precedentes que afectó a todos y a todas las estructuras de la sociedad, se reiteró la urgente necesidad de proponer y avanzar en la formación en valores.

La evangelización y la formación en valores no pueden ser reducidas a simples discursos de corte religioso, ético o moralizador, sino que deben expresarse efectivamente en la vida cotidiana de la Institución. Es en la vida diaria del Plantel, en las relaciones entre sus miembros, en el modo de tratar y conversar, que deben concretizarse los valores y las enseñanzas que quiero proponer.

No puede ser por lo tanto una suerte de “eje transversal”, como se dice ahora, que promulga valores o principios “neutros” de corte universal, que pueden ejercerse de manera individual, sin la presencia de los “otros”. La educación en la fe y la formación

en valores van de la mano y debe ser un ejercicio permanente de concreción, en la cotidianidad de la Institución, de la nueva sociedad que queremos y soñamos.

Por todo eso se ve muy importante la conveniencia de crear, en esta Institución, un Departamento de funciones sociales, como la entidad motivadora y promotora de toda iniciativa que pueda favorecer el logro de una verdadera vivencia de los valores y liderazgo educativo, y el funcionamiento de la Escuela para Padres, como un instrumento de educación participativa.

La importancia del presente proyecto de innovación educativa se fundamenta en el hecho de que se pudo detectar mediante un diagnóstico preliminar que el 85% de los alumnos durante su permanencia en las jornadas educativas que compete el nivel básico no han desarrollado ni conservado ciertos valores que les permitan complementar los conocimientos impartidos en el aula, debido a algunas dificultades como aportes incipientes de los padres en la educación de sus hijos (as) a causa de la desorganización interna de empobrecimiento familiar y la falta de un centro educativo que tenga mayor compromiso con sus educadores.

Se considera la necesidad urgente y prioritaria de optimizar e implantar este sistema preventivo no solo como para impedir el mal, informar o advertir, sino como “el arte de educar en lo positivo a fin de mejorar el rendimiento académico; esto amerita efectuar una investigación de esta naturaleza, para saber qué valores no han sido desarrollados convenientemente y cuales sí. De esto se deduce la urgencia de un currículo centrado en la dignidad de la persona orientada a su propio desarrollo respetando los ritmos del proceso enseñanza – aprendizaje. En definitiva lo que se quiere es evangelizar desde el inicio haciendo del aprendizaje una experiencia socialmente significativa y que desde la ciencia y vivencias se construyan hombres y mujeres con sentidos de vida.

7.3 Objetivos de la Propuesta

7.3.1 Objetivo General.

- Desarrollar y Optimizar los valores y formas de liderazgo, mediante la implantación de un proyecto de vida como sistema preventivo, en el proceso de crecimiento personal y social de los actores educativos, para que le conduzcan a la plena madurez humana, y sean protagonistas de su propia vida.

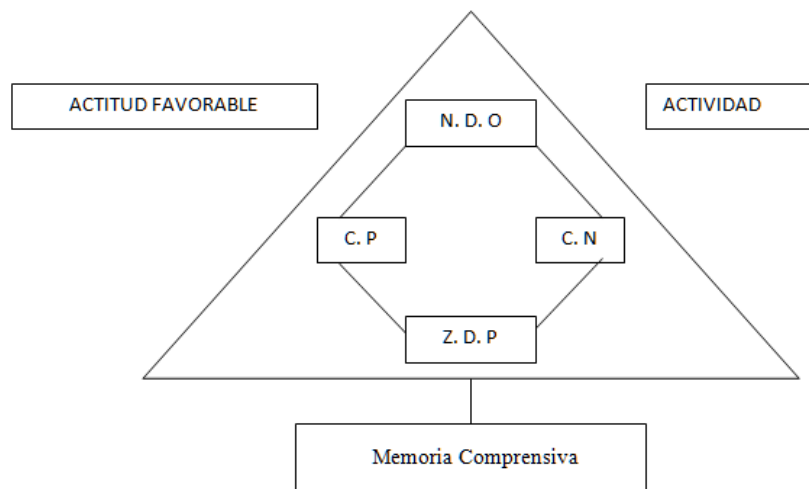
7.3.2 Objetivos Específicos.

- Concienciar a los actores educativos sobre valores y formas de liderazgo, durante el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Verificar los factores de conducta que presentan los actores educativos y su capacidad de liderazgo en la institución.
- Fomentar técnicas básicas que motive a mejorar el comportamiento individual y colectivo como también la calidad académica de los destinatarios.

7.4 Actividades

Los aprendizajes significativos lo lograremos aplicando el siguiente esquema:

Gráfica 26 - Aprendizajes Significativos



- N. D. O** = Niveles de Desarrollos Operativos
C. P = Conocimientos Previos
C. N = Conocimientos Nuevos
Z. D. P = Zona de Desarrollos Próximos

Las actividades que se proponen en esta propuesta consisten en hacer reflexionar tanto al educador como al educando sobre los fundamentos, el sentido, la ubicación de todas y cada una de las Ciencias. Alrededor de todo este proceso no solamente se desarrollan conocimientos, sino que a la vez se desarrollan valores y actitudes (solidaridad, tolerancia, respeto, etc.) que redundan en beneficio de la formación de individuos autónomos, seguros de su razonamiento, participativos y por qué no autogestionarios, capaces de participar activa y conscientemente en el desarrollo comunitario. La descripción de estas actividades se contempla en los siguientes sub proyectos que se exponen a continuación.

7.4.1 SUBPROYECTO 1

TEMA: MI PROYECTO DE VIDA

a. Objetivo.

Verificar los factores de conducta que presentan los actores educativos y su capacidad de liderazgo en la institución.

b. Actividades.

1. Seminario taller dirigido a 25 docentes, 15 padres de familia y 10 personas de la comunidad entre profesionales e instructores.
2. Aplicación de técnicas motivacionales y de autoestima.
3. Diseñar técnicas de enseñanza-aprendizaje entre los participantes.
4. Aplicar técnicas de estudio según el caso.
5. Realizar foros, trabajos grupales, plenarios, debates.
6. Aplicar el círculo de aprendizaje con tema apropiado.

c. Fundamentación Teórica.

El siglo XXI ofrece posibilidades insospechadas gracias al desarrollo de la tecnología, pero al mismo tiempo genera condiciones de riesgo que afectan negativamente el crecimiento humano y los procesos de personalización. Siendo “el cambio” el signo de la época, el riesgo es la obsolescencia y los retos que enfrentan el hombre y mujer de hoy en la actualización y la construcción de sentidos de vida.

Ante la pregunta ¿cuál es el propósito de nuestra vida?, se responde que el don y la tarea existencial es humanizar-se, hacer-se persona, autenticar-se realizando sus potencialidades, sabiendo que una vida plena es más una conquista permanente antes que un fin consumado.

Una persona que no sepa que quiere hacer de su vida o lo que es lo mismo si no sabe a dónde quiere llegar, es como un barco sin brújula y sin puerto; Indudablemente debería tener un proyecto de vida que lo identifique como, cuando, donde y con quien debe caminar para ser parte activa de la construcción de una nueva sociedad.

Las intencionalidades educativas que orientan esta tarea son:

Ayudar a la adolescencia y juventud a enfrentar el futuro con actitud de responsabilidad y solidaridad. Educar para la vida capacitándolos para el trabajo; considerando tres propósitos relacionados con: el desarrollo de la personalidad, la formación de la voluntad y el discernimiento para realizar opciones fundamentales.

d. Forma de intervención.

Esta tarea existencial requiere de un proyecto de vida que se actualiza día a día y que necesita de una presencia educativa oportuna, prudente, respetuosa, proactiva (asistencia) para ayudar a los educandos y aprendientes a abrirse a los valores trascendentes y a interpretar la vida. Todos los docentes, padres de familia e instructores aportaremos en la consecución y ejecución de esta propuesta, la misma

que nos permitirá verificar los factores conductuales que presenten los estudiantes en el aula, talleres y entorno en que se desenvuelven.

e. **Divulgación.**

Por el carácter complejo de la vida humana, propongo algunos indicadores y procesos indispensables que se han de constituir en una referencia para orientar el trabajo de todos los educadores, tutores y de manera especial de los responsables del DOBE. No se puede hablar de una educación que no se constituya en un auténtico proceso de orientación para la vida.

f. **Duración.**

La duración de este proyecto es de un año lectivo de forma procesal, dividida por trimestres; en el que los actores educativos obtendrán un mejor nivel académico, para lo cual se les ofrecen puntos de referencias donde ellos puedan anclar su propia existencia y poder respaldarse con demostraciones basadas en valores humanos.

PISTAS DE LA REALIZACIÓN DEL TALLER DEL SUB PROYECTO 1 VER LA REALIDAD DE TU VIDA.

Gráfica 27 - Realidad de tu Vida

En este círculo escribe con sinceridad lo que se pregunta, pues te ayudará a ubicarte en tu propia realidad.



- **JUZGAR. (ACTITUDES ANTE LA VIDA)**

1. ¿LA VIDA ES UN DON DE DIOS O MANDATO DE LOS HOMBRES?

Para muchos la vida es un existir; para los cristianos, es un regalo de Dios y valdría preguntarnos si la vida que tenemos la estamos viviendo con dignidad. Si Dios nos ha dado cualidades, ha puesto ideales y nos abre al compromiso, con espíritu agradecido; entonces hay que saberla vivir.

2. LA VIDA COMO EXPRESIÓN DE LOS VALORES HUMANOS.

En definitiva, la vida es la mejor expresión de los valores, puesto que ellos se encarnan en las personas y se hacen realidad. Cada día vivido debe ser manifestación de gozo y plenitud, compromiso y defensa de la vida.

La lucha es tenaz, puesto que la corriente de muerte acecha a la civilización del amor que es la meta de la humanidad.

- **ACTUAR. (ACTIVIDADES PARA EL CAMBIO)**

Diseña tu proyecto de vida elaborando un programa de forma trimestral; siguiendo el siguiente esquema, o el que creas conveniente. Te detallo un ejemplo:

Tabla 25 – Esquema de Proyecto de Vida

ACTIVIDADES	MESES	RECURSOS
Ejercicio físico	Enero, Febrero, Marzo	Ropa deportiva
Oración	Enero, Febrero, Marzo	Libros, biblia, folletos
Trabajo-Estudio	Enero, Febrero, Marzo	¿?
Vivencia social, cultural, religiosa, vocacional y deportiva.	Febrero, Marzo	¿?
Reuniones	Marzo.....	¿?
Diversión	Marzo.....	¿?
Compartir en familia.	Enero, Febrero, Marzo...	¿?

- **EVALUAR**

¿Siento que programar mi vida, me ayudará a alcanzar más fácilmente las metas que me he propuesto?

¿Qué obstáculos encuentro para programar mi vida?

¿Estoy en condiciones de afrontar los retos que me presenta la sociedad cambiante?

¿Es posible impartir con mis semejantes lo aprendido?

¿Estoy en condiciones de asumir responsablemente un cambio de actitud para fortalecer mis valores humanos?

7.4.2 SUBPROYECTO 2.

TEMA: LA OPCIÓN DE VIDA; PAPEL PRIMORDIAL DE LA JUVENTUD EN LA SOCIEDAD

a. objetivo.

Fomentar técnicas básicas que motive a mejorar el comportamiento individual y colectivo como también la calidad académica de los destinatarios.

b. Actividades.

1. Seminario taller dirigido a 60 jóvenes de primeros, segundos y terceros de bachillerato.
2. Aplicación de técnicas motivacionales y de autoestima.
3. Diseñar técnicas de enseñanza-aprendizaje entre los participantes.
4. Aplicaciones de socio dramas según el caso.
5. Trabajos grupales, plenarios, debates.
6. Celebrar los compromisos con tema dado.

c. Fundamentación Teórica.

La dimensión política, constitutiva del hombre, representa un aspecto relevante de la convivencia humana, porque tiene como fin el bien común de la sociedad; por eso en esta tarea, toda persona está implicada directamente a crecer como tal, como sociedad, hacia un futuro más humano, más fraterno, acorde con sus valores.

El encuentro del joven consigo mismo, con la sociedad y con la iglesia debe finalmente llevarle a buscar espacios de compromiso en donde desarrolle sus potencialidades, manifieste sus anhelos y sea evangelizador de otros.

Los jóvenes tienen un gran desafío “ser agentes de cambio” han sido llamados a ser la fuerza renovadora de la patria y esperanza de la sociedad; es decir no son solo el futuro del mundo, sino el presente; en sus manos y en las de todos está forjar la vida en abundancia que nos permita realizarnos como personas y como sociedad.

Optar por un camino correcto y concreto de servicio a la sociedad será la mejor manifestación de nuestras vidas.

d. Forma de intervención.

Es importante desarrollar esta tarea con intenciones proactivas donde se tome con responsabilidad criterios definidos que impulsen a los participantes a tomar conciencia del puesto que ocupan en la sociedad; para ello se requiere de una constante capacitación.

e. Divulgación.

Propongo algunos indicadores indispensables que se han de constituir en una referencia para orientar el trabajo de los talleres a impartirse en la recuperación de valores y liderazgo y que de manera especial los responsables de las capacitaciones; tendrán en cuenta que no se puede hablar de una educación en valores, cuando no se constituya esta en un auténtico proceso de orientación para la vida.

f. Duración.

La duración de este proyecto es de un año lectivo de forma procesal, dividida por Quimestre; en el que los actores, en este caso los estudiantes, obtendrán un mejor nivel académico. Para lo cual se les ofrecen también puntos de referencias en cuanto a educación en valores, donde ellos puedan optar por su compromiso con la sociedad.

PISTAS DE LA REALIZACIÓN DEL TALLER EN EL SUB PROYECTO 2

- **VER LA REALIDAD DE TU VIDA.**

1. JUGAR A TRIUNFAR EN LA VIDA.

Dividir en grupos a los participantes; el juego consiste en ganar al máximo y conseguir las más altas cotas de poder a costa de lo que sea. Cada jugador se las arregla como pueda, el juego lo gana el grupo que consiga al final el poder político y económico: por ejemplo, la presidencia de la república; dicha presidencia se conseguirá mediante influencias y dinero. Algunos elementos del juego pueden ser:

Comercios de droga y contrabando, policías corruptos, un banco, una cárcel, jueces corruptos, fraudes y defalco económicos, detenciones, multas encarcelamientos, compras de libertad, otros.

- **JUZGAR**

1. SACAR SEMEJANZAS CON LA REALIDAD.

Al interior de los grupos, conversar sobre el futuro de cada uno. Imaginémonos por un momento que somos políticos profesionales y tenemos el poder de organizar una sociedad: ¿Qué queremos hacer y ser en el futuro? ¿Qué puertas se nos están abriendo para la realización de nuestros planes? ¿Cómo me preparo para el futuro?

2. TOMAR UNA OPCIÓN DE VIDA.

Es priorizar una meta, un ideal o un camino; por lo tanto debemos descartar algunos, no porque sean malos, sino, que no se puede andar por dos rumbos a la vez.

3. ORIENTARNOS VOCACIONALMENTE.

Esto nos permitirá que lleguemos a realizarnos en plenitud como personas para que descubramos nuestro lugar en la sociedad, fortaleciendo nuestras cualidades y sepamos ponerlas en práctica; ya que orientarse vocacionalmente no es solo ir en busca de una carrera profesional, sino, favorecernos de elementos teóricos, psicológicos, académicos, espirituales, experienciales fundamentales en nuestro ámbito civil y de Fe.

- **ACTUAR**

1. SER PARTE DE UN GRUPO.

El estar en un grupo, es ya un espacio que nos favorece para discernir en la comunidad, nuestros anhelos y proyectos; es tener los medios para realizar los mejores sueños.

2. BUSCAR SER ORIENTADOS.

En esta parte conviene tener varios encuentros con personas (religiosas, políticos honestos, maestros, etc.), que nos compartan el cómo ellos han encontrado su camino de vida y de servicio a la comunidad.

3. MI ACTITUD FRENTE A LA COMUNIDAD.

Al tener definido quienes somos, tomamos conciencia del puesto que ocupamos en la sociedad; asumimos nuestro compromiso y nos implicamos directamente en la organización y participación de actividades de nuestra comunidad.

- **EVALUAR.**

¿Prefiero seguir siendo un “niño mayor” sin tomar responsabilidades, o empiezo a asumir el compromiso de ser agente de cambio de la sociedad?

Para poder cambiar la sociedad, primero tengo que cambiar yo mismo:

¿En qué tengo que cambiar?

¿Qué valores tengo que potenciar?

¿He descubierto en donde puedo ser más útil, cuando vivo por vivir o cuando estoy organizado?

¿Siento que estoy encaminando mi vida por el camino acertado que me realice como verdadera persona y honrado ciudadano?

7.5 Localización y cobertura espacial

La propuesta de innovación y mejora se desarrolló en el salón auditorio del colegio Luis Vargas Torres su marco educativo se referenció a la situación problema; por lo cual el tipo de investigación fue netamente aplicada, en el que luego del análisis crítico de la teoría y el discernimiento sintético de las causales existentes de esa realidad, se planteó, empleó y evaluó la opción inclinada en busca de tomar decisiones acordes con el clima escolar compartido que vaya en busca de alternativas consensuadas por todos los que forman la comunidad educativa y puedan ser priorizadas, para solucionarlas a futuro.

7.6 Población Objetivo

Población. Estuvo conformada de la siguiente manera:

Tabla 26 – Población Objetivo

PARTICIPANTES	SEXO	f	%	TOTAL
Estudiantes de 1er-3er año de Bachillerato	FEMENINO	30	27,28	30
Estudiantes de 1er -3er año de Bachillerato	MASCULINO	30	27,28	30
Profesionales de la Educación	FEMENINO	10	9,10	10
Profesionales de la Educación	MASCULINO	15	13,63	15

Psicólogo Educativo	MASCULINO	1	0,90	1
Psicólogo Clínico	FEMENINO	1	0,90	1
Padres de Familia	MASCULINO	15	13,63	15
Representantes o Tutores Directos	FEMENINO	8	7,28	8
TOTAL.		110	100%	

Fuente: Seminario Taller

Elaboración: Lic. Marcel Montaña R.

La Muestra se hizo en toda la zona de la Parroquia 5 de Agosto, Cantón y Provincia de Esmeraldas; en el salón de actos del colegio Luis Vargas Torres.

Por sus características la presente propuesta puede ser tipificada como una gestión educativa que participa de concepciones establecidas para detectar los factores que inciden en el déficit de valores y liderazgo de los involucrados.

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

Se desarrollaron actividades que motivaron el deseo en los alumnos a aprender mediante técnicas de estudios que posibiliten elevar su autoestima y por ende el rendimiento académico. Todos los docentes e instructores aportamos en la consecución y ejecución de esta propuesta, la misma que nos permitirá verificar los factores conductuales que presenten los estudiantes en el aula, talleres y entorno en que se desenvuelven. La duración final de este proyecto es de tres años en los que los alumnos obtendrán un título de bachiller.

Para la optimización e implantación de este proyecto de innovación educativa cuyo eje principal es desarrollar valores en los destinatarios que integran la comunidad educativa del colegio experimental Luis Vargas Torres. Se utilizaron los siguientes recursos.

Talento Humano:

Alumnos, maestros, personal del DOBE, Padres de familia, capacitadores, otros.

Materiales:

Papel de impresión, marcadores permanentes, tiza líquida, pizarra, auditorio, aulas, talleres, infocus, televisores, computadoras, diseños gráficos, fichas de observación, instrumentos de evaluación, cuestionarios, papelógrafos, pupitres, otros, etc.

7.8 Presupuesto

El proyecto se financió con los recursos económicos disponibles en la institución y para complementar y ampliar la ayuda de su ejecución, se contó con la colaboración de un aporte mínimo de los docentes y padres de familia de los estudiantes. Además se tuvo la aportación oportuna de rubros de becas estudiantiles financiada por el proyecto salesiano Chicos de la calle, que incluía compra de material didáctico para el proceso enseñanza – aprendizaje, talleres de capacitación y refrigerio. El detalle es el siguiente:

Tabla 27 – Presupuesto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Marcadores permanentes	12	0,75	9,00
Marcadores tiza líquida	4	0,80	3,20
Papel de impresión	60	0,30	18,00
Copias Xerox	320	0,03	9,60
Fichas de observación	160	0,30	48,00
Papelógrafos	40	0,15	6,00
Instrumentos de evaluación	9	0,30	2,70
Alquiler de infocus	2	45,00	90,00
Facilitadores	2	150,00	300,00
Refrigerio	180	1,00	180,00
imprevistos	3	11,33	33,99
TOTAL			700,00

Para realizar el siguiente proyecto de vida, se necesitó 700 dólares americanos; de los cuales se les cobró a los docentes 5 dólares y 2 dólares a los padres de familia.

Tabla 28

7.9 Cronograma de Actividades

N°	ACTIVIDAD	NOV 2011				DIC 2011				ENERO 2012				FEBR 2012				MARZO 2012				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Entrevista con Rector del colegio para dar a conocer sobre el proyecto de innovación	X	X																			
2	Preparación del material para la investigación de campo: encuesta, entrevistas, grabadora, cámara de fotos, etc.		X																			
3	Aplicación de los instrumentos de investigación y recolección de datos e información.			X	X																	
4	Organizar la información de campo y experiencial como fundamento para construir dos talleres sobre el Proyecto de vida.					X																
5	Aplicación de seminario-taller a docentes y padres de familia. TEMA: MI PROYECTO DE VIDA						X															
6	Aplicación de seminario-taller a estudiantes. TEMA: LA OPCION DE VIDA, PAPEL PRIMORDIAL DE LA JUVENTUD EN LA SOCIEDAD							X														
7	Evaluación y valoración de los resultados de talleres a docentes, padres de familia y estudiantes.									X												
8	Entrega de informe final al establecimiento educativo										X											
9	Entrega de la PROPUESTA en el centro educativo.																			X	X	

Los talleres se los realizaron los días sábados de 08:00 a 12:00 en las fechas señaladas en el respectivo cronograma.

8. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Barreno, P. (2000). *Educación en la práctica de los valores*. Quito: LNS.
- C.E.L.V.T. (2010). *Manual de Convivencia*. Esmeraldas.
- Campoy, D. M. (1988). *Gestión Emprendedora: Estrategias Y Habilidades Para El Emprendedor Actual*. MC . New.
- COMORERA, O. (2011). *DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO*. Barcelona: EDITORIAL UOC, S.L.
- Daft, R. L. (1999). *La experiencia del liderazgo*. Murcia: Nacional Rivas.
- Davis, K. (18 de Diciembre de 2008). <http://organizacionsegundofaca.blogspot.com>. Recuperado el 15 de 09 de 2011, de <http://organizacionsegundofaca.blogspot.com/2008/12/el-liderazgo-en-las-organizaciones.html>
- Fritz, S. (1994). *Docentes competentes: Por una educación de calidad*. Buenos Aires: International.
- Gago Rodríguez, F. (1997). *La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria*. Barcelona: Robert's S.A.
- Godet, M. (2011). *Importancia de la Gestión en la actualidad educativa*. Recuperado el 2 de 10 de 2011, de <http://www.educar-argentina.com.ar>: <http://www.educar-argentina.com.ar/AGO2007/educ239.htm>
- Gómez, M. (2001). *El giro cualitativo de la educación*. Bogotá: Siglo XXI.
- Ibáñez, R. A. (1992). *Liderazgo y Compromiso Social*. Mayorca S.A.
- IPE, I. I. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>
- James Young, E. P. (1997). *El maestro ideal*. Mexico: Naomi, Publicaciones.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2004). *El Líder del Futuro. 6ta edición*. EuroNorma.
- McCombs, B. L., & Whisler, J. S. (2000). *CLASE Y LA ESCUELA CENTRADAS EN EL APRENDIZ*. Public. SANDOR.
- MIN-EDU. (1996). *Programa de Gestión Institucional*. Quito: Ministerio de Educación.
- Muñoz, M., & Izaguirre, R. (1995). *Calidad de la educación y eficacia de la escuela: Estudio sobre la gestión de los recursos educativos*. España: Centro de Investigación y Documentación Educativa.
- Nicastro, S. (2010). *Metodología de la investigación II*. Obtenido de TRABAJAR EN LA GESTION INSTITUCIONAL:

<http://metodologiafeyc.ecaths.com/archivos/metodologiafeyc/gestion%20Nlcastro.doc>

OCAÑA, A. L. (2004). *El liderazgo educacional*. Recuperado el 15 de 3 de 2012, de <http://www.monografias.com>:
<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>

Palomo, M. T. (2005). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Cartagena: ILINWORD.

Pelt, N. V. (2008). *La formación del carácter*. Galarza.

Perdomo, S. (2002). EDUCACIÓN. *La Revista - El Comercio, Quito* , 126.

Perrenoud, P. (2001). *La construcción del éxito y del fracaso escolar*. La Coruña, Fundacion Paideia & Madrid: Morata.

Ruiz, M. G. (2006). *ESCUELA INTELIGENTE*. Recuperado el 15 de Marzo de 2011, de ESCUELA INTELIGENTE:
<http://escuelainteligente.edu.ec/docs/constructivismo.pdf>

Rumble, G. (1987). *LA UNED: UNA EVALUACION*. San José: Universidad Estatal a Distancia (EUNED).

Samper, J. d. (2008). *De la Escuela Nueva al Constructivismo. Un análisis crítico*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

Schunk, D. H. (1998). *Teorías del aprendizaje*. Pearson Educación.

Senge, P. (2006). *Lider del futuro*. DEUSTO S.A.

Víctor, O. (2011). Eduquemos con amor. *Boletín Salesiano* , 33.

Wolman, B. (2006). *Diccionario de Ciencias de la Conducta*. Mexico: Mcgraw- Hill - 26ª edición.

9. APÉNDICES

INFORME DE TESIS

Aprobación del documento final de tesis de grado:

Título de la tesis:

“Gestión, Liderazgo y valores en el Colegio Experimental Luis Vargas Torres de la ciudad de Esmeraldas, durante el año lectivo 2011-2012”

	NOMBRE	FIRMA
EGRESADO	Marcel Montaña R.	
DIRECTOR DE TESIS	Oswaldo Merchán	
TRIBUNAL DE TESIS		

DE LAS ENCUESTAS A DIRECTIVOS.

TABLA 6: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. El Director (Rector) organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.		
b. Coordinadores de área		
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. Comisiones		
f. No contestan		

FUENTE: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Áreas

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

TABLA 7: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución		
c. El valor y tiempo empleados en la institución		
d. otros		
e. No contestan		

FUENTE: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Áreas

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

TABLA 8. LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE NORMAS

AFIRMACIONES	SI		NO	
	SI	%	NO	%
1. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.				
a. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos				
b. Los instrumentos de planificación ponen de manifiesto la existencia de proyectos comunes.				
c. El profesorado asume de forma grupal las opciones pedagógico didácticas				
d. Los equipos educativos llevan a cabo la evaluación y el seguimiento global del grupo de alumnos				
e. Su centro educativo posee departamento de actividades extraescolares y complementarias.				

FUENTE: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Áreas

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

TABLA 9: CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por:	SI	%	NO	%
d) Director				
e) Rector				
f) Consejo Directivo				

FUENTE: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Áreas

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

TABLA 10: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	SI	%	NO	%
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.				

FUENTE: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Áreas

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

TABLA 11: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

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

FUENTE: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Áreas

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

TABLA 12: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
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 la reflexión						

FUENTE: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Áreas

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

TABLA 13: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

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

FUENTE: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Áreas

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

TABLA 14: 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.)						
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión académica, etc.)						
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)						
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)						
e	Otros (¿Cuáles?)						

FUENTE: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Áreas

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

TABLA 15: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos						
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo						
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden 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						
e	No contestan						

FUENTE: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Áreas

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R. .

TABLA 16. LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
	f	%	f	%
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 propender 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				
k. Los departamentos didácticos colaboran con el departamento de orientación en la prevención y problemas del aprendizaje				

FUENTE: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Áreas

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

TABLA 17: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES, ORDEN, ACCIONES

Orden	Se Promueve	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				

FUENTE: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Áreas

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

TABLA 18: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	En la Institución Educativa se ha realizado el siguiente material de Planificación Educativa:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos				
b	Plan estratégico				
c	Plan operativo anual				
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes				

FUENTE: Encuesta directa a Directivos y Jefes de Áreas

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

DE LA ENCUESTA A PROFESORES

TABLA 19: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.						
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 se, promueve en los padres, representantes comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.						
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejos comunales; con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.						
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de						

	metodologías de enseñanza aprendizaje.						
7	En el proceso enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.						
8	Resistencia en los compañeros, director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre mis compañeros.						
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector 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 las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.						

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

TABLA 20: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes						
2	Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes						
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.						
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.						
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.						
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.						
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.						
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.						
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los						

	estudiantes.						
10	En las clases se dan oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión.						
11	El profesor es quien decide que se hace en esta clase.						
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.						
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.						
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.						

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

DE LOS PADRES DE FAMILIA

TABLA 21: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

N°	Declaraciones	Excelente		buena		regula		Pésim	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	La relación afectiva entre el joven que asiste al centro educativo y los demás miembros de la familia es:								
2	En qué medida cataloga la enseñanza impartida en el colegio Luis Vargas Torres y que aporta en el desarrollo integral de su hijo/a								
3	En qué sentido considera que la práctica de los valores facilitados en este colegio, han ayudado en el aprendizaje significativo de su hijo/a								
4	De qué forma aprecia el desempeño de los maestros del centro educativo, cuando realizan sus labores diarias de interaprendizaje, basados en valores y buenas relaciones con su hijo/a								
5	¿Cómo considera usted un proyecto de mejora que permita organizar actividades relacionadas con una acción colectiva, en la que se consideren intereses y necesidades de los estudiantes y docentes para obtener productos de calidad?								
6	El grado de aceptación que la comunidad reconoce en la Capacidad de Organización de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes de este establecimiento, cuando promueva verdaderos líderes es:								
7	¿Cómo considera usted la gestión educativa de este establecimiento, desde su creación?								
8	¿Cómo ha sido la comunicación y relaciones humanas de usted con el personal donde se está educando su hijo/a?								

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

MATRIZ 1 FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

MATRIZ 2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

FUENTE: Entrevista directa

ELABORACIÓN: Lic. Marcel Montaña R.

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1		
Problema 2		

Problema 3		
Problema 4		
Problema 5		

PLAN CURRICULAR DEL PROYECTO DE VIDA

CURSOS: PRIMEROS DE BACHILLERATO

COMPETENCIAS	ESTÁNDARES	NÚCLEOS CONCEPTUALES	EJES TEMÁTICOS	DESEMPEÑOS
Identificar sus necesidades fundamentales de crecimiento	Aprenderá a cuidarse y valerse por sí mismo.	Tendencia a la actualización de la persona	Diferencia y autonomía. Auto conservación y enriquecimiento personal Adaptación yo-mundo Integración de conductas globales con conductas diferenciadas.	Asume con interés su formación personal
Comprenderse y resolver problemas	Atribuirá significado a lo que siente, piensa, hace y ocurre a su alrededor. Desarrollará una actitud de apertura y acogida hacia el mundo y hacia	Integración del ser humano con el entorno social (yo-mundo)	Sentido de los propios pensamientos, sentimientos y comportamientos Percepción de las cosas como bienes Circunstancias y posibilidades Interacción e integración: yo-mundo	Logra un equilibrio psico afectivo, social e intelectual. Reconoce las posibilidades y limitaciones del entorno

<p>Ejercer la autodeterminación, independencia y libertad</p> <p>Buscar sentidos de vida</p> <p>Comprender el sentido e imagen de sí mismo.</p> <p>Discernir los valores, seudo-valores y antivalores de los modelos de hoy impuestos por los mass media.</p>	<p>los demás</p> <p>Conocerá los aportes más significativos de la psicología y filosofía para la construcción de sentidos de vida</p> <p>Tendrá conciencia de su propio cuerpo y de su vida interior</p> <p>Integrará en su vida los valores éticos de auténticos líderes</p>	<p>Yo y los demás</p>	<p>Vivencias y experiencias que motivan la conducta</p> <p>Cuidado de la individualidad y la autodeterminación</p> <p>Apertura y acogida al mundo y a los demás</p> <p>Descubrimiento de la alteridad</p> <p>Convivencia familiar y grupal</p> <p>Las normas morales</p>	<p>Comprende su realidad particular y acoge con afecto y respeto a los demás observando las normas morales.</p> <p>Actúa por convicción de manera responsable y libre.</p> <p>Manifiesta un sentido de posesión de sí mismo</p> <p>Actúa guiado por los valores éticos y morales.</p>
		<p>Sentidos de vida Y de sí mismo.</p>	<p>Sentimientos constructivos y destructivos</p> <p>Experiencias, contextos y sentidos</p> <p>Responsabilidad sobre los sentimientos y los actos</p>	

CURSOS: SEGUNDOS DE BACHILLERATO

COMPETENCIAS (Aprenderes)	ESTÁNDARES (Saberes)	NÚCLEOS CONCEPTUALES	EJES TEMÁTICOS	DESEMPEÑOS (Haceres)
Tomar conciencia de su fuerza de voluntad y de su esfuerzo personal Resolver los problemas empeñando su esfuerzo	Conocerá los aportes más significativos de la psicología para la construcción de la personalidad	Autoformación Y autodeterminación	¿Cómo es una persona que tiene voluntad? ¿Qué es la volición? ¿Cómo es la autodeterminación?	Afirma su voluntad de actuar con responsabilidad y libertad. Conoce objetivamente sus habilidades, actitudes y aptitudes. Demuestra fuerza interior Decide por los altos valores éticos, morales y espirituales.
	Se comprometerá en forma consciente con la realización de sus convicciones y decisiones.	Habilidades cognitivas y afectivas	Influencia de la voluntad en el entendimiento. Relación entre voluntad e inteligencia Diferencia entre querer y desear Proceso de interiorización de valores Hábitos en la educación del esfuerzo	
		Motivación	¿Qué es la motivación? Autorrealización Voluntad y motivación	
		Virtud	¿Cómo son las virtudes? Valores espirituales Verdad, Bien, Belleza	

CURSOS: TERCEROS DE BACHILLERATO

COMPETENCIAS	ESTÁNDARES	NÚCLEOS CONCEPTUALES	EJES TEMÁTICOS	DESEMPEÑOS
<p>Buscar sentidos de vida.</p> <p>Comprender el sentido e imagen de sí mismo</p> <p>Clarificar sus inclinaciones e intereses relacionados con la carrera.</p> <p>Identificar su misión, y las opciones fundamentales.</p>	<p>Atribuirá significado a lo que siente, piensa, hace y ocurre a su alrededor.</p> <p>Tendrá conciencia de su propia vida interior</p> <p>Integrará en su vida los valores éticos de auténticos líderes.</p> <p>Conocerá las posibilidades que ofrecen las universidades.</p> <p>Diseñará su proyecto de vida</p>	<p>El yo personal</p>	<p>¿Quién soy yo? ¿Para qué existo? ¿Qué debo cambiar de mi vida? ¿Qué deseo alcanzar? ¿Cómo?</p> <p>Método de yahaori</p> <p>Formación de mi temperamento y carácter.</p>	<p>Asume con interés su formación personal</p> <p>Formula preguntas relevantes sobre su existencia personal.</p> <p>Analiza situaciones vividas y sentidas</p> <p>Actúa por propia decisión.</p> <p>Identifica con claridad sus intereses profesionales</p> <p>Conoce las ofertas de la educación superior en el país.</p> <p>Decide por un estilo de vida cristiana.</p>

MATRIZ PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN

Aliados estratégicos	Objetivos	Acciones	Tiempo	Responsables	Recursos

Imagen 1 – Reunión con estudiantes (posterior a entrevista)



Imagen 2 – Reunión con docentes y PPF (posterior a entrevista)



Imagen 3 – Recreación con estudiantes después de TALLER



Imagen 4 – TALLER, socialización.



Imagen 5 – Socialización con PPF.



Imagen 6 – Encuesta a DOCENTE.



Imagen 7 – Actuación en taller dirigidos a DOCENTES y PPF 1.



Imagen 8 – Actuación en taller dirigidos a DOCENTES y PPF 2.

