



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

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa fiscal ciudad de Cuenca del cantón Cuenca provincia del Azuay, durante el período lectivo 2011-2012”

Tesis de grado

Autor:

Riera Bravo, Jorge Segundo

Directora de tesis:

Díaz Agila, Olga Marleni, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

Loja, mayo de 2012

Mgs

Olga Marleni Díaz Agila

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

Mgs. Olga Marleni Díaz Agila

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Jorge Segundo Riera Bravo**, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja septiembre de 2012

.....

Jorge Segundo Riera Bravo

Cédula de Identidad 0102377413

AUTORÍA

Yo, **Jorge Segundo Riera Bravo**, como autor del trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

Jorge Segundo Riera Bravo

CI. 0102377413

DEDICATORIA

A Dios, el Creador, por darme la vida y la oportunidad de superación.

A mi esposa, Elsa, quien me brinda el apoyo incondicional y la comprensión necesaria para lograr culminar mis estudios de posgrado.

A mis hijas: Pamela, Paola y Cristina Nankai, a quienes he sacrificado el tiempo y la atención como padre, sin embargo pongo como ejemplo de sacrificio, dedicación y superación.

A mis padres por todo ese apoyo moral.

Jorge Segundo

AGRADECIMIENTO

Mi más efusivo agradecimiento:

Primeramente a Dios, por darme la vida y la sabiduría para llegar a conseguir mis metas.

A mi familia, quienes de una u otra forma supieron fortalecer y engrandecer mi vida profesional.

A mi esposa y mis tres hijas por ser los pilares fundamentales de este nuevo reto profesional.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a mis tutores y a todos mis compañeros/as maestros de la institución.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL**UNIDAD EDUCATIVA "CIUDAD DE CUENCA"**

Juan Pío Montufar y Mannel Cajías - 4054541 - escuelacinduddecuenca@gmail.com

Cuenca a 09 de enero del 2012

El suscrito subdirector de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, ante petición verbal,

CERTIFICA

Que el Lic. JORGE SEGUNDO RIERA BRAVO, maestrante de la Unidad Técnica particular de Loja, se encuentra realizando el trabajo de investigación y ejecución de Tesis, titulado **"Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca** de la parroquia Yanuncay, cantón Cuenca, desde mayo del 2011 hasta la presente fecha.

Doy fe que este trabajo está siendo realizado en base a la realidad y documentación legal de la entidad educativa, ajustándose a las normas y lineamientos establecidos.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando el uso de éste para los fines pertinentes.

Atentamente.


Sr. Lautaro Guerrero.
SUBDIRECTOR



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICADO DEL DIRECTOR	II
ACTA DE CESIÓN	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	VIII
RESUMEN	
1 INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La Gestión Educativa	4
2.2. Liderazgo Educativo	11
2.3. Diferencias entre directivo y líder	17
2.4. Los Valores y la Educación	19
3. METODOLOGÍA	28
3.1. Participantes	29
3.1.1. Estadística de la población directiva	29
3.1.2. Personal docente	51
3.1.3. Población estudiantil	33
3.2. Materiales e Instrumentos	35
3.3. Métodos y Procedimientos	36
4. RESULTADOS	38
4.1. DIAGNÓSTICO	38
4.1.1. Los Instrumentos de la Gestión Educativa	38
4.1.1.1. El Manual de Organización	38
4.1.2. El Código de Ética	39
4.1.3. El Plan Estratégico	39
4.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)	40
4.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	41

4.1.6. El Reglamento Interno y otras regulaciones	42
4.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa.	43
4.2.1. Misión y visión	43
4.2.2. El Organigrama	46
4.2.3. Funciones por áreas y Departamentos	47
4.3. El Clima Escolar y Convivencia con valores	58
4.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	58
4.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	60
4.3.3. Dimensión administrativa financiera y valores	61
4.3.4. Dimensión comunitaria y valores	62
4.4. Análisis FODA	63
4.4.1. Fortalezas y debilidades	63
4.4.2. Oportunidades y amenazas	64
4.4.3. Matriz FODA	64
2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	67
5.1. De los directivos	68
5.2. De los profesores	78
5.3. De los estudiantes	82
5.4. De los padres de familia	85
5.5. De la entrevista a directivos	89
5.6. Matriz de problematización	90
3. DISCUSIÓN	91
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	99
5. PROPUESTA DE MEJORA	101
6. BIBLIOGRAFÍA	111
7. APÉNDICE	113
10.1. Anexo 1. Encuesta a Directivos	113
10.2. Anexo 2. Encuesta a Docentes	118
10.3. Anexo 3. Encuesta a Estudiantes	120
10.4. Anexo 4. Encuesta a Padres de Familia	123
10.5. Anexo 5. Entrevista a Directivos	125
10.6. Anexo 6. Fotografías	126

10.7. Anexo 7. Proyecto para la feria	129
10.8. Anexo 8. Proyecto de Gestión Educativa	137
10.9. Anexo 9. POA	145
10.10. Anexo 10. Modelo de planificación semanal	148
10.11. Anexo 11. Plan Semanal de Trabajo.	153
10.12. Anexo 12. POA de inclusión.	154

RESUMEN

Con el proyecto de **“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa fiscal ciudad de Cuenca del cantón Cuenca, provincia del Azuay, durante el periodo lectivo 2011 – 2012”**; se consiguió analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrada a los valores personales e institucionales.

La planificación y ejecución del proyecto se desarrolló mediante un estudio descriptivo, interpretativo y cualicuantitativo. Comprendió: investigación de los referentes teóricos sobre gestión, liderazgo y valores en la educación, diagnóstico institucional que se realizó en base a la técnica del FODA, aplicación de instrumentos de investigación como: encuestas, entrevistas y observación a profesores, directivos, estudiantes y padres de familia.

Concluyendo que, directivos y docentes comprenden cómo funciona la institución, y es evidente el bajo conocimiento de conceptos de gestión, liderazgo y valores; faltándoles involucrar a los padres de familia y estudiantes en su fortalecimiento y en la realización de documentos curriculares. La propuesta de investigación se enmarca en una estrategia de trabajo cooperativo y de capacitación, que mejorará el clima institucional como base para el desarrollo de una educación con calidad y calidez.

1. INTRODUCCIÓN

Las reformas educativas en los últimos años en nuestro país demandan exigencias sobre la imagen de la institución educativa como espacio donde ocurre el proceso educativo y el lugar donde se concretan actividades tan diversas como la aplicación de estrategias y metodologías de enseñanza aprendizaje, atención a la diversidad, capacitación a los docentes, la medición de la calidad educativa y la evaluación de los resultados de aprendizaje, así como el clima organizacional y sus interrelaciones; aspectos que conllevan a mejorar la capacidad de gestión de los directivos, de liderazgo democrático y práctica de valores.

Por ello la UTPL como institución gestora de progreso y cambio, considera como elemento fundamental de profesionalización, la ejecución de proyectos encaminados a la investigación y análisis sobre gestión, liderazgo y valores, elementos que caracterizan a la identidad institucional.

La Unidad Educativa ciudad de Cuenca es una institución fiscal que cuenta con 32 docentes y 460 estudiantes, está situado en el casco urbano y beneficia con la educación de niños, niñas y adolescentes, desde Educación Inicial hasta el octavo año de EGB. Además debemos destacar la importancia que tiene el desarrollo de esta investigación para la comunidad educativa, pues la práctica de valores fortalece y conlleva al logro del eje integrador en el cual se basa la educación ecuatoriana como es el buen vivir; para ello se emprenderán proyectos de involucramiento de tal manera que la institución se sienta fortalecida por todos sus actores.

La investigación que se desarrolló gracias a la apertura que brindaron las autoridades y docentes quienes participaron en las ENCUESTA Y ENTREVISTAS aplicadas; como también se recabó la información necesaria sobre la gestión, liderazgo y valores de la institución mediante una investigación bibliográfica y documental.

Hay que destacar que el tema de Gestión, liderazgo y valores está determinado como uno de los ejes de los estándares de calidad que buscan mejorar la calidad educativa ecuatoriana; acciones sobre las cuales radica su factibilidad.

Durante el proceso de investigación se ha logrado analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en este centro educativo.

La unidad Educativa Ciudad de Cuenca nos ha brindado la oportunidad de acceder a toda la información que facilitó el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, se logró Investigar los referentes teóricos sobre: la gestión educativa, liderazgo y gestión de la calidad en valores mediante constatación bibliográfica.

Se pudo determinar una actitud crítica y responsable de autoridades y docentes para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores dentro de la institución educativa, para ello se recurrió al diálogo y las entrevistas mediante una comunicación enmarcada en el respeto. Además se conoció los roles y liderazgo de los directivos en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa, situación que gracias a las encuestas y entrevistas se pudo evidenciar. Finalmente se pudo indagar a estudiantes y padres de familia para conocer desde otra óptica la calidad de gestión y liderazgo institucional, quienes de una manera clara y concisa supieron exponer a través de las encuestas aplicadas.

Una vez analizado los resultados se puede concluir que el propósito de este trabajo de investigación no sólo ha sido determinar la capacidad de gestión y liderazgo de la unidad educativa; sino que a través del plan de mejora se pueda integrar acertadamente la práctica de valores institucionales y personales dentro y fuera de la institución.

El trabajo que se presenta a continuación, pretende abrir en los docentes y directivos cuestionamientos sobre la importancia del rol de la comunidad educativa en la gestión, liderazgo y valores, incentivando a tomar conciencia de la tarea que tenemos en la formación de nuestros estudiantes, invitando a involucrar a padres,

estudiantes y comunidad en general como coautores del proceso para lograr la formación de seres humanos en un ambiente agradable donde primen los valores éticos y morales.

Considero que este proyecto sobre gestión, liderazgo y valores en la administración de este Establecimiento; es un aporte para mejorar la calidad educacional en los centros educativos, a la vez los invito a leerlo y lo pongo en manos de quién haga uso de él.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

2.1.2. Concepto

La gestión "trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. Se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial".

(<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>)

Con relación a la **Gestión Educativa**, se la considera como "*el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación*" (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996: 64).

Es un concepto sin duda alentador, pero cuanto de lo dicho se queda en la palabra y no se convierte en acciones.

La sociedad actual enfrenta retos y desafíos en la búsqueda de la satisfacción de nuevas necesidades en la formación de los estudiantes, nos encontramos en una era de cambios profundos que conducen al sistema educativo a establecer nuevos programas y proyectos que fortalezcan la gestión y el liderazgo, ofreciendo mayores y mejores oportunidades educativas, mediante el desarrollo de competencias básicas.

Hoy en día una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias, pero siempre y cuando estén bien definidos los objetivos institucionales.

Sin duda la gestión educativa trata de solventar la necesidad de crear vínculos entre el ser humano y su entorno “para vivir y comunicarse”, y por ende desarrollarse, de ahí que en la educación se establezca la construcción de fórmulas que coadyuven a una organización ideal.

Las instituciones educativas deben gestionar procesos necesarios para un buen Sistema de gestión de Calidad y su aplicación fomentando una organización orientada al servicio de la comunidad educativa, estableciendo procesos que conduzcan a su mayor desempeño.

El éxito de La Gestión educativa, se basa en una buena comunicación por lo que es indispensable considerar la reflexión, la decisión y el liderazgo, para obtener los objetivos estratégicos planteados, en base a la calidad y equidad.

Gráfico 1: Claves para la gestión educativa



Fuente: Gestión Educativa

Autor: Lic. Jorge Riera. Creación propia

Se recomienda el desarrollo de espacios de diálogo en el que los involucrados rompan el aislamiento y cooperen en una sola cosmovisión institucional, en la que a su vez interactúen los que la crearon, a través de redes sociales comunicacionales, que

influyen sobremanera en el establecimiento de directrices pedagógicas, tecnológicas y demás.

Si la Educación es una inversión, entonces se requiere no solamente declarar que lo es, sino de la implantación de un modelo de gestión que permita identificar carencias y atenderlas de manera planificada.

Por lo tanto la gestión es hacer énfasis en la organización escolar, y generar una compensación en la capacitación organizacional y el liderazgo directivo para lograr resultados a través del involucramiento de todos sus actores.

“El enfoque de la gestión escolar estratégica, consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores, supone la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para orientar la secciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Considera además la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión. En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como Gestión Estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los individuos”

es.scribd.com/doc/.../Modelo-de-Gestión-Escolar-Para-Directivos Chile 2009 p. 0905-02-2012

En términos generales podemos resumir que la gestión educativa es un conjunto de procesos teóricos-prácticos, integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo proyectado a cumplir las demandas sociales.

Es por ello que la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, dispone del plan estratégico institucional constituyéndose en un instrumento curricular de vital importancia para el logro de objetivos, pues en ella se plasma todo un proyecto de vida a futuro,

caracterizado en la construcción de nuevos modelos de gestión y de calidad y lo más apremiante es el involucramiento directo de sus actores.

2.1.2. Importancia

En la actualidad la gestión es condición indispensable para el desarrollo educativo, ésta debe basarse en varias claves para alcanzar los objetivos propuestos así están: el interaprendizaje, los puentes comunicacionales, el trabajo en equipo; todos estos entrelazados en la práctica, pues si uno de ellas falta todo intento será fallido.

Pero si bien gestionar involucra a todos, siempre será necesario el individuo líder que viabilice el proceso hacia el modelo de institución que se desea alcanzar.

En este camino de toma de decisiones se cuenta con la exposición de proyectos a corto, mediano y largo plazo con la participación de todos los actores involucrados en una institución educativa, partiendo desde su contexto actual.

Considerando que cada plantel vive su propia realidad la gestión educativa en uno no será la misma para otro. Así el que gerencia debe saber utilizar los recursos con los que cuenta, mediante planificación y tareas estratégicas que requieren del compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa. Esto ayudará a orientar la vida de la institución que se encuentra en permanente reflexión y construcción colectiva.

Con una verdadera gestión se establece un perfil de educadores que busquen constantemente establecer puentes comunicacionales con los demás miembros de la institución, concibiéndose ellos mismo como “seres de comunicación”

Se fomenta el hábito del trabajo planificado, para conseguir el desarrollo crítico y participativo del estudiante. Se actúa bajo convencimiento de que el proceso enseñanza- aprendizaje es continuo y permanente, por lo que sus actores están dispuestos a la actualización constante en metodologías acordes a la educación de la época.

Se hace una valoración constante de los recursos con los que cuenta en el entorno para lograr un aprendizaje con calidad y calidez.

2.1.3. Tipos de Gestión

Al hablar de tipos de gestión es muy amplio, pero a continuación se detalla una tipología que se caracteriza con nuestra labor educativa.

Gestión Educativa: Hace referencia a las decisiones de política educativa desde el punto de vista de la administración educativa y su sistema de gobierno, por lo que involucra las políticas públicas implementadas, es decir, son parte de un proyecto político mayor.

Gestión Social: “es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas”.

<http://johanatov.blogspot.es/2008: pág. 4, 05-05.2012>

Gestión Ambiente: Conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se desarrollan varias actividades proyectadas a lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Administrativa: Coordina, organiza y controla las actividades financieras de una empresa, determinando el éxito o el fracaso.

Gestión Tecnológica: “Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología”.

Gestión Pública: Es el logro de metas a través de políticas gubernamentales.

Gestión de Proyecto: es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento: se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Gerencial: es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera: se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Estratégica: Enfocada a la consecución de objetivos comunes optimizando los recursos.

Gestión escolar: Se refiere al ámbito institucional, involucra por lo tanto, todas las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos institucionales, de manera particular, por lo que una buena planificación es necesaria el momento de enfrentarse a cambios dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Gestión Institucional: Se refiere a la conducción misma de la institución escolar, hacia la consecución de un objetivo estratégico, a partir de una verdadera planificación educativa, mediante la participación de todas las personas involucradas en el proceso de formación de los estudiantes, para lo cual es importante el desarrollo de saberes, habilidades y experiencias, existiendo una estrecha relación entre gestión, dirección o conducción, y administración.

Desde el punto de vista de un estadio mayor como las instituciones de educación superior latinoamericanas se ofrece una clasificación basada en las áreas en las que se ejecuta la gestión, así:

La Directiva: trabaja en mantener un proceso de toma de decisiones estratégicas para influir en el futuro de la institución.

La Pedagógica o Académica: su objetivo primordial es la formación de los estudiantes, enfocándose en que aprendan mediante el desarrollo de competencias necesarias para su desempeño profesional, social y personal.

Su principal agente es la comunidad académica, que va más allá de aportar con conocimientos y experiencias, pues lo hace con investigaciones y aportes que contribuyen a la transformación educativa.

La Administrativa y Financiera: Su perímetro de acción son los sistemas de información, como el registro de los estudiantes y el manejo y administración del talento humano. Los recursos físicos y financieros de la institución. Busca acciones que den soporte al cumplimiento de la visión y misión de la organización, a través del efectivo uso de los recursos.

De la Comunidad: aquí se involucra a los miembros actores de la organización educativa, orientando sus acciones en la participación y formulación de proyectos y propuestas que enriquezcan la toma de decisiones del grupo.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.1.1. Concepto

El liderazgo ha sido concebido desde que la misma humanidad existe, aunque su conceptualización ha evolucionado a través del tiempo y el desarrollo de la sociedad, su esencia se mantiene. A continuación conceptos dados por algunos autores y recogidos en el artículo en línea de Valietti Pérez.

- "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", "El líder no asume el problema, sino que ofrece ayuda, crea condiciones de confianza, genera acuerdos de desempeño"(Chiavenato, 1993: 268)
- Según Lourdes Münch (2010) "El líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento". (p. 148)
- "Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos" (Diccionario de Ciencias de la Conducta 1956: 01)

Las instituciones educativas de hoy, necesitan de personas con carisma de liderazgo persuasivo, eficaz, con calidad humana y de servicio para la sociedad, que asuma los retos con responsabilidad y puedan llevar adelante los problemas buscando soluciones en equipo. Los líderes educativos de hoy en día se sienten desmotivados por los constantes cambios de políticas que lo único que se ha logrado es desmotivar a esa cualidad de liderazgo que disponen las autoridades educativas del país.

- Expone MORÁN (1996), "El líder de Alta Gerencia Educativa mantiene un espíritu de filosofía, organización, acción práctica, creatividad, competencia, autocrítica, buena fe, calidad humana, vocación de trabajo y servicio a la comunidad"
- La vocación de trabajo es el atributo de todo líder de Alta Gerencia, impulsa ideas creativas en pos de mejorar las condiciones del hombre, es decir el Líder

se justifica por el trabajo que realiza en bien de la humanidad, no existe límites de tiempo en sus labores ni lo detiene obstáculo alguno, está dispuesto al sacrificio por la institución y ama su trabajo como un don divino del hombre. (Morán p.125.)

Entonces podríamos determinar que Liderazgo precisamente es el proceso a través del cual el líder pone en práctica sus capacidades en pos de un objetivo colectivo.

Es el ejercicio de ese potencial de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de trabajo. Pero no sólo se queda en el intento sino que llega a la consecución de las metas con eficacia, eficiencia y por ende efectividad.

De hecho entonces que para ejercer liderazgo se requiere de un buen líder que posea el carisma para influir y persuadir a los grupos. Entiéndase que el liderazgo se construye por lo que poseer el perfil requerido no es suficiente, hay que cultivarlo a diario y obteniendo lo mejor de cada experiencia.

En un establecimiento de actividades que permitan detectar la ejecución de Liderazgo tenemos:

- Conocimiento y habilidad debe ser una persona capacitada.
- De utilidad para sus seguidores.
- Trasciende a los demás.
- Inspira y organiza; genera confianza.
- Busca el bien común.
- Trabaja en equipo; involucra a otras personas.
- Es un agente de cambio, abierto al mismo.
- Excelente comunicador.
- No es conformista.
- Da el Ejemplo.
- Fomenta la responsabilidad y el desarrollo personal.

Así concebimos que líder es aquel individuo digno de ser guía de otros. Esto sin convertirse en caudillo o cabecilla paternalista, sino en una persona capaz de trabajar en grupo y cuya filosofía de vida se basa en la ética y la buen vivir.

Según el autor Jorge Yarce, el líder se hace a través de un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, haciendo hincapié en la necesidad que tienen las personas de un líder para poder expresar sus necesidades a través de éste.

Para el autor Homans George, el líder se hace, ya que plantea que la persona no necesita disponer de un conjunto de actitudes y reglas que definan su perfil, sino de un buen método para analizar la situación, en la cual, se va a desenvolver. De acuerdo a la autora Raquel Buznego, el líder nace, pero para ejercer ese liderazgo, debe desarrollar ciertas herramientas que se obtienen con el aprendizaje, siendo el carisma con la que nace el líder.

Concepto de liderazgo educacional

Partamos del concepto de Münch Lourdes (2010), que “la organización es el establecimiento de la estructura y procesos necesarios para la sistematización de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, funciones y actividades, con el fin de simplificar el trabajo. (pág. 100)

Y en esta afirmación adjuntamos otra que es que como en toda organización en esta también hay que tomar a diario decisiones. En la actualidad la escuela, el colegio o la universidad se han visto envueltos en cambios significativos en lo que respecta a sus roles en la sociedad; pues el propósito de toda organización es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos.

De ahí que se hace imperiosa la necesidad de contar con talento humano que maneje perfiles de líder. “La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando

nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.”

Para afrontar este nuevo reto requiere de líderes que se proyecten en el quehacer del liderazgo educacional. Gerentes capacitados para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

2.2.2. Tipos y sus características

Son múltiples las clasificaciones de líderes expuestas por los estudiosos. He escogido algunas que se podrían aplicar a la realidad educacional.

Líder autoritario:-*Es el que da órdenes y espera una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamientos a su autoridad. Evita el diálogo y no permite que alguien le pida una explicación acerca de sus órdenes.*

Líder paternalista:- *Puede sinceramente desear el bienestar de los otros miembros del grupo y estar motivado por un verdadero sentimiento de cariño hacia ellos. Puede tratar a los otros miembros como un padre trataría a sus hijos, pero probablemente está convencido de que ellos no tienen mucha capacidad. Siente satisfacción al saber cuan necesario es para el grupo.*

Líder Sabelotodo:-*Se lo encuentra cuando existe una marcada diferencia entre los conocimientos entre un individuo y el resto del grupo. Este se aprovecha de cada oportunidad para jactarse de su experiencia, creando a su vez un sentimiento de inferioridad en sus dirigidos.*

Líder Manipulador:- *Aparenta interesarse por el bienestar de los demás, para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales. Este tipo de líder es negativo en el sentido de que la gente se siente engañada y pierde la confianza en la organización.*

Líder democrático: *Es elegido por los miembros del grupo, otorgándole implícitamente ser el portavoz de las ideas, aunque estas se den en base a un intercambio de criterios.*

Intenta presentarse más como un coordinador, evitando utilizar su posición para réditos personales. Espera a que el resto opine antes de hacerlo por cuenta propia. Es propositivo con soluciones sin que por ello sea impositivo y trata de involucrar a todos en el trabajo de equipo.

Líder comunitario:- *Se presenta en el mismo plano del democrático pero con funciones más específicas dentro de la comunidad, en este caso de un determinado plantel educativo.*

Promueve la autogestión en busca de las mejoras del plantel al que se debe. Es entusiasta y promueve la participación en actos comunitarios. Organiza eventos consiguiendo la colaboración del resto. Por lo general se centra en la figura del padre de familia, que trabaja palmo a palmo con el último tipo de líder que se detalla a continuación.

Líder pedagógico:- *podría encajar perfectamente con lo que se espera de un gerente educativo. Deberá crear un ambiente democrático para promover y cumplir actividades con los actores del proceso enseñanza-aprendizaje encaminada a:*

- *Integrar a los miembros de la institución en una comunidad de trabajo.*
- *Otorgarle la importancia que merece la organización.*
- *Asumir una misión innovadora.*
- *Dinamizar procesos pedagógicos.*
- *Organizar campañas de mejoramiento comunitario, entre otros.*

Características de un líder.

Capacidad dialógica, el diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas.

Se siente éticamente responsable del grupo, toma en cuenta la dignidad y las facultades de las personas.

Genera credibilidad, no puede haber un grupo si no hay fe entre sus miembros y mucho menos en su líder.

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

Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo, sabe lo que puede hacer y lo hace bien.

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

Sabe ponerse metas alcanzables, sabe planear acciones para conseguir esas metas.

Lealtad, unida a la responsabilidad, hace fuerte al grupo en donde cada uno se siente seguro y sabe que no va a ser engañado.

Es innovador, siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas o buscará mejorar las que ya existen.

Flexibilidad, para lograr la voluntad de quienes no estén de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas.

Bien informado, saber que si no conoce el terreno puede fracasar.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Partamos de la premisa de que un “directivo surge por nombramiento, mientras que el líder lo hace mediante el reconocimiento de un grupo” (Morán, 1996:137). Más allá de los tipos de líderes descritos. El que procuramos fortalecer es el que deseche lo negativo de cada modelo y se apropie de lo positivo para ponerlo en práctica.

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición.

A través de un cuadro comparativo detallo las diferencias entre directivo y líder.

DIFERENCIAS	
DIRECTIVO	LÍDER
Administran	-Innovan
-Conservan	-Desarrollan
-Controlan	-Dan confianza y evitan el control
-Organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión	-Inspiran en la gente el compromiso a la misión
-Actúan pensando en corto plazo	-Actúan pensando en largo plazo
-Preguntan ¿cómo? y ¿cuándo?	-Preguntan ¿qué? y ¿por qué?
-Mantienen una posición de conformidad	-Retan el conformismo
-Hacen las cosas bien	-Hacen lo que se debe en el momento que se requiere
-Piensan de manera lineal	-Piensan de manera global

Fuente: documentos de apoyo
Elaboración: Lic. Jorge Riera

Dentro de la institución educativa a la que me debo, puedo manifestar que el directivo viene procedido de la competencia asignada, como es a través de un concurso de méritos y oposición; pero el verdadero líder institucional es aquel que se ha derivado de la experiencia, de su carisma constructivista, de la capacidad de guiar y orientar al grupo, de crear un ambiente de trabajo propicio para el aprendizaje significativo. Sin embargo hace falta mayor calidad de liderazgo para ello necesita de apoyo y comprensión de todos los que le rodea.

Cualidades del líder:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

Requisitos del líder:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.

Conocimientos del líder:

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

Habilidades del líder:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Partamos de que una organización es “el establecimiento de la estructura y procesos necesarios para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación

de jerarquías, funciones y actividades, con el fin de simplificar el trabajo” (Münch, 2010:100). Así esta definición se aplica tal cual en un establecimiento educativo.

Y en esta afirmación adjuntamos otra que es que como en toda organización, también hay que tomar a diario decisiones. Así cabe la aplicación de la regla de oro de ponernos en el lugar del otro y la Triple E, que habla de los principios de Ética, Eficiencia y Eficacia.

Todo en busca del bien común, que en este caso se transfiere al bien de la entidad educativa, siendo las más adecuadas para su crecimiento intangible y tangible.

En la actualidad lo dicho anteriormente se ha convertido en una búsqueda constante y para ello se establece un perfil de educadores que busquen constantemente establecer puentes comunicacionales con los demás miembros de la institución, concibiéndose ellos mismo como “seres de comunicación”.

Que fomenten el hábito del trabajo planificado, para conseguir el desarrollo crítico y participativo del estudiante. Que actúan convencidos de que el proceso enseñanza-aprendizaje es continuo y permanente, por lo que están dispuestos a la actualización constante en metodologías acordes a la educación de la época.

Que hacen una valoración constante de los recursos con los que cuenta en su entorno para lograr un aprendizaje con calidad y calidez.

En Ecuador el Ministerio del área intenta concebir lo manifestado en líneas anteriores, así su misión es “Ofertar, a través de sus instituciones educativas, una educación de calidad que permita cumplir con la visión, basada en los principios de calidad, equidad, inclusión, pertinencia, participación, rendición de cuentas, diversidad, flexibilidad y eficiencia, que articule los diferentes componentes del sistema nacional de educación a través del compromiso y participación de la sociedad en la construcción e implementación de una propuesta educativa que procure el desarrollo humano y satisfaga los requerimientos socioeducativos de la comunidad.”

Educación en Valores

Partamos de lo que expone Calle (2011) “Los valores son los aspectos admirables o sobresalientes de las personas, que, adquiridos, se transforman en virtudes” (p. 12)

Se podría decir que los valores son como el resplandor de las actitudes profundas de un alma noble que están presente en nuestras vidas y que marcan el estilo propio de cada ser, donde padres y madres debemos sentarnos a ver cuáles son los valores claves que nuestros hijos e hijas deberían desarrollar, para luego analizarlos fríamente, para ver cómo estamos como padres en el ejercicio de esos valores; puede ser que estemos muy bajos en esos valores o que realmente no los tengamos o que los tengamos bastante bien, en cualquiera de los tres casos debemos proponer: o tenerlos si no se los tienen, o perfeccionarlos si ya los tenemos.

Valores Recomendables.

- **Escuchar** siempre al otro con respeto.
- Desarrollar respeto para todas las personas especialmente por los mayores, incluidos docentes; daña a nuestros hijos vernos cómplices de las críticas a los docentes, aún en el caso de que en apariencia tuvieran razón; esto los inclina a ser críticos con toda autoridad y a buscar excusas para escapar de la responsabilidad.
- No levantar la voz al reclamar algo. Hogares en los que se la levanta por cualquier cosa la voz, hace gente inestable.
- Cultivar y honrar la verdad, desechar la mentira.
- Elaborar y respetar un horario en la casa: orden.
- Estimular generosamente a unos y otros, no dejar pasar la menor oportunidad de facilitar, elogiar y enaltecer.
- Premiar todo esfuerzo; prestar más atención al interés y al esfuerzo que da resultado.

La educación en valores se fundamenta en el respeto mutuo del rol del profesorado, del alumnado y de la familia. Requiere la revalorización de la figura del profesor y el desarrollo de un código de actuaciones (normas, propuestas de acción) previamente consensuadas.

Utiliza el diálogo interactivo (con implicación de todos) entre profesorado, alumnos, familias. Promueve el desarrollo e interiorización de valores a través de técnicas y actividades diversas.

Conduce a mejorar el rendimiento escolar, disminuir la conflictividad, socializar al individuo, asimilar e integrar valores, actitudes y normas. Hay que sustituir determinados valores por otros más acordes con la idea de que vivimos en un solo mundo.

Vale entonces pensar en las necesidades de los demás, en el entorno y los beneficios que se obtendrán. Esto basándome en las cuatro virtudes cardinales: Prudencia, justicia, fortaleza y templanza. Escribirlo se hace fácil, pero la verdadera tarea comienza a la hora de ponerlo en práctica, pues la verdadera ética no es la que se estudia, sino la que se expone con hechos.

Víctor Matute Iñiguez (2001), En su ensayo Educación en Valores en Planteles Educativo, expone que “En las instituciones educativas se opta por determinados valores que se consideran ayudarán a vivir en comunidad, y por ello se les reconoce la posibilidad de universalidad. Entre ellos se encuentra la defensa a la vida y la dignidad de las personas, la justicia o el bien común”. (p. 48)

Pero también se reconocen convenciones sociales que permiten la interacción de las personas de acuerdo a determinadas construcciones sociales del grupo al que se pertenece (y no necesariamente tendrían que ser reconocidos por otros grupos o culturas), incluso en algunas instituciones educativas los valores personales (en

realidad preferencias) de algunos integrantes son asumidos como valores a los que todos los demás deberían adherirse (por ejemplo si a determinada directora o director le gusta determinada forma de saludo o de presentación y el resto asume que esa es la manera correcta).

En cualquiera de los casos (errados o no) los valores juegan un papel fundamental en las propuestas educativas, pues ayudan a fundamentar determinadas conductas que se reconocen como deseables por encima de otras.

Para Jiménez, Frida (2010) la **educación** es un proceso cuya finalidad es el desarrollo integral de los seres humanos mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que les permitan desarrollarse eficientemente en la sociedad. (p. 30)

Personalmente creo que la educación es un proceso que permite la formación integral del individuo, mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias, capaz de enfrentar la realidad convirtiéndose en un ser productivo y realizado.

Este concepto está basado en el modelo educativo humanista, cuyos postulados básicos son:

- Los procesos educativos más importantes son el aprendizaje y la enseñanza.
- Los elementos indispensables para llevar a cabo los procesos son el estudiante y el docente.
-

Este enfoque tiene como propósito lograr el desarrollo humano integral que abarca tres aspectos:

Hacer, adquirir conocimientos, habilidades y destrezas.

Conocer, aprender a pensar, es decir un autoaprendizaje.

Ser, la formación integral del ser humano mediante la autoestima y la práctica de valores.

Es importante destacar la presencia de la educación en varios contextos, para ello explicaremos mediante el presente cuadro.

Contextos	Importancia	Ejemplos
Sociedad	El hombre es componente esencial de la sociedad, por lo que se le hace indispensable la adquisición de conocimientos, competencias y habilidades para enfrentar los retos que exige el desarrollo en todo los ámbitos.	La aplicación en el PEI de los principios fundamentales de la ley Orgánica de Educación intercultural, que se enmarca en valores que promueven la libertad personal, democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, solidaridad, tolerancia, entre otros.
Familia	El encuentro diario con nuevos conocimientos en los planteles educativos es obligatoriamente trasladado a los hogares de los educandos. Entonces la única forma de conseguir el aprendizaje con calidad y calidez es contando con la retroalimentación de lo enseñado desde la familia.	La organización de Escuela para Padres, donde se puede compartir el comportamiento y rendimiento del estudiante a profundidad, a fin de conseguir un mayor involucramiento en el proceso de interaprendizaje.
Naturaleza	Sólo con educación el ser humano comprenderá la vital relevancia en la promulgación y actuación a favor de la conservación de nuestro entorno natural.	La implementación de programas de concienciación y establecimiento de comunidades “Guardianas del Universo” en los planteles. Caso concreto los Ecogrupos, des destinados a promover el cuidado de la calidad ambiental a través del reciclaje de los residuos sólidos.

Uno de estos seres sociales, sin duda es el maestro. Este debe apropiarse de su cultura e identidad fortaleciendo lo afectivo y cognitivo, de manera que logre la formación integral de los estudiantes con valores estéticos, morales y humanos que les permitan luego ser actores productivos en la evolución social de su patria.

A través del proceso enseñanza-aprendizaje adquirimos nuestra responsabilidad existencial como libertad responsable de reproducirla; defenderla y aprovecharla a plenitud consciente de que es fundamental para la sobrevivencia en el planeta.

Dentro de la educación debe estar presente la ética y los valores como principios fundamentales para la formación integral del ser humano, pues es necesario definir un código de ética y una escala de valores, porque la sociedad consumista ha permitido que las personas sean individualistas y sólo buscan el placer, haciendo caso omiso al bien común. Por ello las instituciones tienen la obligación de incidir en la formación ética de los estudiantes, ofreciendo a la sociedad ciudadanos con calidad humana, todo ello mediante el involucramiento de todos los actores educativos.

Toda la propuesta educativa se fundamenta en valores y trata de organizarse alrededor de ellos. La educación por ello debe ser en valores, pero estos no deben ser asumidos como verdades que los alumnos deban asumir mecánicamente.

Conclusiones necesarias:

De lo investigado y recolectado se puede determinar que en la gestión de la educación vanguardista, el liderazgo va de la mano con los valores, siendo dos conceptos indisolubles, pues el uno no existe sin el otro.

Puesto de otra manera con liderazgo positivo sentado en una base de valores se tendrá una gestión educativa fortalecida para la búsqueda de una organización con:

- Educadores que se preocupan por su crecimiento integral.

- Donde la construcción del conocimiento es un proceso necesario.
- La comunicación se fortalece con el aporte de las interacciones grupales.
- La Comunicación va más allá de un intercambio de ideas.
- Los actores del hacer educativo son llamados a ser seres de comunicación.
- La mediación es una tarea fundamental para el docente en su diaria labor.
- El aprendizaje es un proceso continuo y constante.
- El educador es solo una instancia en la que se desarrolla la comunicabilidad.
- La tecnología es válida como herramienta dentro del contexto comunicacional.

Para concluir me permito presentar un cuadro a propósito de Los Bienes Fundamentales de las Personas, subrayados por Manuel Guillén Parra en su libro “Ética en las Organizaciones, Construyendo Confianza”. Pero mi aporte consiste en aterrizar los conceptos en realidades cercanas, que de seguro aportarán en una construcción de la Educación en Valores.

	DEFINICIÓN	DEMOSTRAR LA VIVENCIA
1 La Vida	La existencia misma, pero concebida como libertad responsable de reproducirse; defenderla y aprovecharla a plenitud consciente de que es fundamental para el cuerpo.	En la escuela para padres se trabaja en la defensa de la vida para cultivación de una existencia digna.
2 El Bien	Es la inclinación natural a favorecer con justicia.	En el hecho de que trabajamos encaminados a hacer una entidad inclusiva.
3 La sociabilidad	La aceptación de todos y entre todos, que logran la cooperación entre individualidades.	Cuando trabajamos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la escuela.
4 La religiosidad	El respeto hacia lo que nos permite gozar el resto de bienes. La aceptación de lo que nos fue dado.	En las diferentes actividades con las estudiantes, en la promoción de la fe.
5 Respeto al medio ambiente	El promulgar y actuar a favor de la conservación de nuestro entorno natural.	Programas de concienciación y establecimiento de grupos "Guardianas del Universo".
6 La Verdad	El encuentro diario con nuevos conocimientos.	En el día a día cuando establecemos puentes comunicacionales con las estudiantes.

3.- METODOLOGÍA



El presente proyecto de investigación educativa se realizó en la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, ubicada en las calles Juan Pío Montufar y Manuel de Cajíes, parroquia Yanuncay, cantón Cuenca, provincia del Azuay; es de sostenimiento fiscal mixto, jornada matutina, fue creada en octubre de 1962, celebrando a inicios de este año lectivo sus 50 años de vida en su local propio.

Por tratarse de una institución educativa de innovación está enmarcada en el modelo pedagógico “Ecológico Contextual” y el “Social Crítico” donde todos los miembros de la comunidad educativa son coparticipativos y responsables del nuevo proceso de aprendizaje, es fundamental destacar que desde educación inicial hasta el octavo año de básica laboran por ambientes y talleres, donde los estudiantes rotan a los ambientes de acuerdo a su horario guiados por su maestro/a.

En la actualidad cuenta con 31 docentes distribuidos en 24 de aula y 07 que laboran en áreas complementarias (Computación, Cultura Física, Inglés, Educación Estética, Educación Musical), atendiendo a 460 estudiantes distribuidos desde educación inicial hasta el octavo año de básica. Del total de docentes 09 son profesores titulares y 22

con el sistema de contratos, cada aula de clase cuenta con un máximo de 22 estudiantes proyectados a una formación crítica, participativa y solidaria.

3.1. Participantes

Al tratarse de una población con un alto número de participantes, en lo referente a los docentes, estudiantes y padres de familia, se procedió a realizar un muestreo con el fin de obtener la información deseada. Las encuestas fueron aplicadas a todo el personal directivo por considerarse un grupo pequeño (5 directivos).

Para el trabajo con los docentes se realizó un muestreo aleatorio, siendo importante considerar el sexo, la edad, la situación laboral, título académico, aplicando a 25 docentes comprendidos desde primer año hasta el octavo año de básica.

Lo que se refiere a los estudiantes se realizó de igual manera un muestreo aleatorio al azar, en este caso se trabajó con estudiantes de sextos y séptimos años de básica, comprendidos entre los 10 a 12 años, pues ellos están en mejores condiciones de proporcionar la información requerida.

De igual forma se procedió con los padres de familia, aplicando a un grupo de 5 representantes de cada aula o paralelo, en su mayoría miembros de los comités de aula, logrando así una participación equitativa y productiva. Con los directivos, administrativos y personal de servicio se trabajó con la totalidad de la población, por tratarse de un grupo pequeño.

3.1.1 Estadísticas de la Población Directiva

El personal directivo de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, se encuentra conformada por un director, un subdirector y tres miembros del consejo ejecutivo; de los cuales el director tiene nombramiento previo a un concurso de méritos y oposición y los demás miembros son elegidos a través de una junta general de profesores, la misma que se realiza al final del año lectivo escolar.

Tabla 1**PERSONAL DIRECTIVO ENCUESTADO DE ACUERDO A SU GÉNERO**

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

FUENTE. Archivo de la Institución.

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera.

Se aprecia en la tabla N° 1 que el 60% del personal directivo son hombres y el 40% son mujeres. Evidenciándose que predomina el género masculino. Sin embargo las funciones del género femenino son de gran aporte para la toma de decisiones.

Tabla 2**ESTADÍSTICA DEL PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD.**

EDAD	f	%
40 - 50	3	60
50 - 60	2	40
TOTAL	5	100%

FUENTE: Archivo de la Institución

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

En la tabla N° 2 el 60% del personal directivo oscila entre 40 y 50 años de edad, mientras que el 40% están entre 50 y 60 años, determinándose que la mayoría del personal docente es joven con experiencia en el campo educativo; garantizando una gestión de calidad y calidez.

3.1.2 Personal Docente

Tabla 3

PERSONAL DOCENTE ENCUESTADO POR GÉNERO.

GÉNERO	f	%
Femenino	20	80
Masculino	5	20
Total	25	100%

FUENTE. Archivos de la Institución.

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

Se puede observar en la tabla N° 3 que el 80% del personal docente es femenino, mientras que el 20% son varones, comprobándose que las mujeres predominan entre el personal docente de la institución. Situación que concuerda con el censo nacional del magisterio donde se evidencia un predominio de docentes de género femenino.

Tabla 4

PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO A SU EDAD.

EDAD	f	%
20 – 30	09	36
31 - 35	05	20
41 -45	03	12
46 - 50	03	12
51- 55	05	20
TOTAL	25	100%

FUENTE. Carpeta del Director de la Institución

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

En la tabla N° 4 se aprecia que el 36% de docentes están sus edades comprendidas entre 20 y 30 años de edad, el 20% tienen entre 31 y 35 años, como también están los docentes que tienen 51 y 55 años y el 12 % oscilan sus edades entre 41 y 45 años y

también docentes que tienen 46 y 50 años de edad. Determinándose que la mayor parte del personal docente es joven, convirtiéndose en una fortaleza para la institución aprovechando la experiencia de los compañeros y compañeras de mayor tiempo de servicio.

Tabla 5

PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO A SU TÍTULO ACADÉMICO.

TÍTULO ACADÉMICO.	f	%
Licenciatura en E.G.B	10	40
Profesor de Primaria	08	32
Profesor de Parvulario	02	8
Bachiller en CC de la Educación.	05	20
TOTAL	25	100%

FUENTE. Archivo de la Institución

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

Los datos expuestos en la tabla N° 5 indican que el 40 % del personal docente de la institución posee títulos de tercer nivel, el 32% cuentan con título de docentes de Educación Primaria, mientras el 20% son docentes parvularios, finalmente el 20% son bachilleres afines a la educación. Esto demuestra que la mayoría del personal docente son profesionales que se encuentran en constante innovación, lo que hace que la institución se halle fortalecida y sobre todo con docentes de acuerdo a su especialidad, cumpliendo con las exigencias de las políticas educativas actuales.

Tabla 6**PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO A SU RELACIÓN LABORAL**

RELACION LABORAL	f	%
NOMBRAMIENTO	07	28
CONTRATO FISCAL	18	72
TOTAL	25	100%

FUENTE. Archivos de la Institución

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

Los datos expuestos en la tabla N° 6, demuestran que el 28% de los docentes tiene una relación laboral con nombramiento fiscal, mientras que el 72% laboran con sistema de contrato pagado por el Estado. Convirtiéndose en una debilidad para la institución, pues existe inestabilidad laboral, por los constantes cambios repentinos; hecho que influye directamente en la acción educativa.

3.1.3 Población Estudiantil**Tabla 7****ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES POR AÑOS DE ESTUDIO.**

AÑO DE BÁSICA	Nº ESTUDIANTES	%
SEXTO	05	25
SÉPTIMO	15	75
TOTAL	20	100%

FUENTE. Libro de Matrículas de la Institución.

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera.

Se observa en la Tabla N° 7, que el 75% de los estudiantes son del séptimo año y el 25% del sexto año de básica. Determinándose que en este trabajo de investigación la mayor parte de participantes son del séptimo año de educación general básica; considerando que este grupo tiene mayor permanencia en la institución, ya que por razones de cambio de local los estudiantes de los años inferiores son nuevos.

Tabla 8

ESTUDIANTES ENCUESTADOS POR GÉNERO.

GÉNERO	f.	%
Femenino	25	100
Total	25	100%

FUENTE. Archivos de la Institución.

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera.

En esta tabla, se aprecia que el 100% de Estudiantes encuestados son mujeres, por cuanto la institución está en un proceso de igualdad de género partiendo desde los grados inferiores.

Tabla 9

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD.

Edad	Mujeres	
	f	%
10 a 11 años	15	75%
12 - 13 años	05	25%
TOTAL	20	100%

FUENTE. Copia del Archivo Maestro de la Institución.

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera.

En la tabla N° 9 se observa que el 75% de estudiantes están entre 10 y 11 años y el 25% tienen entre 12 y 13 años de edad. Expresándose que la mayoría de estudiantes que participaron de la encuesta están entre 10 y 11 años.

3.2. Materiales e instrumentos

Para el desarrollo de este trabajo, se utilizó instrumentos de investigación educativa como: la entrevista, la encuesta y la observación de campo, aplicando a estudiantes, padres de familia, docentes y directivos con la finalidad de conocer la identidad del establecimiento, su visión, propuesta pedagógica, ambientes de convivencia, socialización en general y la articulación de diversos elementos de su funcionamiento en el campo administrativo, enfocando la gestión, el liderazgo y valores de las autoridades del centro educativo, mediante las percepciones sobre el ambiente real y el clima escolar del establecimiento.

Los datos luego de ser analizados se establecerán una propuesta de mejoramiento de la gestión institucional directiva, pedagógica, administrativa y de la comunidad con el fin de lograr los objetivos y metas propuestas. La entrevista aplicada es de tipo estructurada y semiestructurada por cuanto consta de preguntas de respuesta abierta y limitada.

Por ser la Investigación Educativa un proceso sistemático y oportuno debe cumplir con los principios de veracidad, participación y empoderamiento por lo que se aplicó la investigación bibliográfica y documental, extraída a través de consulta de documentos curriculares que dispone la institución como: El Plan Estratégico, Proyecto Educativo Institucional, Manual de Convivencia, Manual de Procedimientos, Reglamento Interno, entre otros. Además de consulta bibliográfica, recolección de materiales, trabajo cooperativo y experiencias vividas.

3.3. Método y procedimiento

La metodología utilizada en este proyecto, es exploratoria – descriptiva, por cuanto trata de examinar fenómenos o hechos de la realidad institucional, descubrir motivos de las intenciones de los actores educativos relacionados a la gestión educativa, el liderazgo y la educación en valores de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca.

Como es un proyecto de investigación que registra, datos estadísticos, análisis, cuadros comparativos, representaciones, se aplicó una investigación cualitativa y cuantitativa.

Es de vital importancia este sistema de investigación, por cuanto me permite analizar la realidad del establecimiento, priorizar necesidades, establecer líneas de acción para mejorar la calidad educativa de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca.

Para poder hablar de un determinado método a seguir como base del proceso investigativo, es necesario partir de una revisión bibliográfica, con el fin de poder contar con las bases necesarias para determinar el camino más adecuado a seguir, ya que cuando se trata de investigar dentro del campo educativo, debe realizarse de manera integral.

Se demostrará al aplicar el estudio a los diferentes elementos que forman parte de la Unidad Educativa, a través, de la aplicación de una metodología descriptiva-analítica que permitirá tener una mejor noción de nuestra realidad institucional, ya que los datos recolectados brindarán información confiable, asumiendo por lo tanto, una postura más objetiva, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a directivos, personal administrativo, personal docente, estudiantes y padres de familia, a través del empleo de métodos tecnológicos que permiten realizar un análisis cuantitativo, en base al empleo de cuadros estadísticos.

Estos datos permitirán organizar y graficar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y cuestionarios) facilitando la comprensión los resultados obtenidos, los mismos que ayudarán a confirmar el cumplimiento de los objetivos planteados y sobre todo si la Unidad Educativa está brindando las bases necesarias a sus estudiantes para ser parte activa de la nueva “Sociedad del Conocimiento”.

Debiéndose poner mucha atención al proceso de observación directa, que conducirá a la realización de un análisis cualitativo del ambiente escolar, ya que si hablamos de liderazgo y valores, este deberá ser un ambiente de mucha confiabilidad y seguridad, lo cual deberá ser demostrado en el convivir diario.

El método de trabajo que se aplica, está en función a un análisis cualitativo por excelencia, debiéndose tomar muy en cuenta también los datos cuantitativos para una mejor comprensión del problema de investigación, siendo una investigación totalmente participativa ya que consiste en un conjunto de técnicas basadas en el proceso de las inter-relaciones entre los diferentes miembros que forman parte de la Unidad Educativa y no solamente en los hechos, por lo que es necesario poder contar con una metodología innovadora, participativa, dinámica, reflexiva, crítica y creativa.

Para el procesamiento de la Información una vez aplicados las técnicas de investigación, se procederá con la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos encuesta, guía de observación). Este proceso se apoyará en la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; pudiendo analizarse así los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

Luego se procederá a organizar la información recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas, tomándose como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado, para el análisis y discusión de los resultados correspondientes.

Los resultados obtenidos de este trabajo investigativo deberán caracterizarse por su objetividad y precisión, susceptibles a ser verificados, por lo que se contará con una explicación concisa y certera, basada en hechos y no suposiciones, ya que su estudio involucra a seres humanos, por lo que el momento de expresar los resultados se hará de manera razonada y lógica, que conlleven a conclusiones claras y sobre todo que permitan desarrollar proyectos que ayuden a fortalecer el proceso educativo de una manera más humana y sensible dentro de la Institución.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. El Manual de Organización.

Considerando que el manual de organización es un documento administrativo que contiene información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones y la base legal, la estructura, las funciones y las líneas de comunicación y coordinación que se deben dar en una dependencia o unidad administrativa.

Dicha información se clasifica en el manual de funciones y el manual de procedimientos.

En la institución en la que se aplica el proyecto, si dispone de estos documentos, lo que indica que hay la preocupación de las autoridades de actualizarse para un mejor desempeño institucional.

El manual de funciones de la entidad educativa, está redactada en base al organigrama institucional, considerando los deberes y atribuciones de los niveles: directivo, asesor y operativo.

El diseño del manual de procedimientos está enfocado solamente hacia los deberes y atribuciones del nivel directivo, lo que implica que hace falta la elaboración sobre los otros niveles para poseer una verdadera armonía institucional. Cabe indicar que los deberes y atribuciones explícitos en el documento, constan en la Ley Orgánica de Educación Intercultural y también en el Manual de Convivencia, los mismos que surgen de acuerdos y consensos compartidos entre los actores de la comunidad educativa.

4.1.1.2. El Código de Ética

Este documento como tal, no dispone la institución, pero se ha podido percibir que se encuentra implícito en otros documentos educativos como el manual de convivencia y el manual de organización.

Sin embargo se debe considerar necesario disponer de este código para encaminar la labor educativa en un ambiente del BUEN VIVIR.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

Al ser la planeación estratégica un proceso continuo y permanente que implica la concertación de todos los actores sociales involucrados en la sociedad global y no sólo de aquellos con los que se quiere “hacer” a través de los planes y programas.

La Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, consciente de su alta responsabilidad con el núcleo social al que se debe y frente al desafío de los vertiginosos cambios ocurridos en los aspectos tecnológicos, económicos y socio culturales de nuestro país; ha diseñado la planeación con el involucramiento de todos los actores educativos de la institución, para mejorar el servicio educativo que ofrece a la sociedad cuencana que confían en ella, con una nueva visión y ejecución del currículo vigente basada en la interrelación, globalización y continuidad en el tratamiento de diversas áreas de estudio, sustentada en los siguientes ejes de desarrollo:

- Desarrollo de los Recursos Humanos.

- Currículo
- Materiales y Recursos Didácticos
- Infraestructura
- Relación entre Escuela y Comunidad
- Visión institucional.
- Misión institucional.
- Estrategias de trabajo y líneas de acción.

Esta propuesta está encaminada a mejorar la calidad educativa de la institución, es por ello, que, se ha convertido en un referente educativo como escuela modelo, cuenta con tecnología de punta y docentes capacitados acorde a las TICs y al nuevo diseño curricular pero que siempre habrá algo que mejorar.

Para el diagnóstico, planificación, organización y ejecución de la propuesta estratégica de la Escuela Ciudad de Cuenca, se aplicaron cuatro momentos claramente definidos como son: momento explicativo, prospectivo, estratégico y táctico operacional.

En lo referente a los proyectos dentro del momento táctico operacional, se ha empleado la metodología del marco lógico: análisis de involucrados, análisis de problemas, análisis de objetivos, análisis de alternativas con su cronograma respectivo; enmarcados en los principios de liderazgo, gestión y valores, con el fin de lograr una educación de calidad y la formación de seres humanizados que enfrenten los retos de la sociedad actual.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

El POA centra su atención en lo práctico, en el corto plazo, en la adecuación de la coyuntura de objetivos y la ejecución de los proyectos.

Al observar y analizar el POA de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca se puede expresar que está viabilizado solamente en función a las actividades de las diferentes comisiones y no en función a las actividades de aula, situación que lleva a la reflexión

para ser enmendada a futuro; esta tarea debe posibilitar el logro de objetivos institucionales y las estrategias del proyecto educativo institucional (PEI), las mismas que se ejecutarán a través de un cronograma preestablecido.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI es un instrumento de reflexión y participación colectiva, referente a la gestión pedagógica curricular, constituida de prácticas recurrentes que permite al establecimiento educativo ser coherente con su realidad institucional (planificación de la enseñanza, ejecución del proceso de enseñanza - aprendizaje y la evaluación de los estudiantes). También abarca la gestión de recursos y talento humano que se da al interior de la institución educativa.

En este proceso se demuestra el liderazgo que ejercen los directivos de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, a través del trabajo en equipo y la elaboración y conducción de actividades pertinentes.

Hay que tener presente que este documento se fundamenta en la visión y misión, en las debilidades y fortalezas que posee la institución, que son características propias que la identifican como única e irrepetible.

Todo esta tarea no es posible si no existiera una buena gestión y liderazgo en sus directivos, en la que comprometen a todos los actores a participar activamente en el desarrollo del proceso, mediante investigaciones, análisis y recolección de información, que determinan objetivamente la realidad, buscando soluciones a la problemática encontrada a través de estrategias colectivas, en un ambiente laboral de respeto y práctica de valores.

En este componente encontramos una debilidad muy marcada es la falta de participación de los padres de familia, hecho que se debe considerar para que exista el involucramiento de este grupo en el proceso educativo de la institución.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras Regulaciones

Este documento dispone la institución, pero estamos conscientes que se actualizará cuando contemos con la reglamentación de la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural, emitida a partir del 11 de marzo de 2011, analizando también el Código de la Niñez y Adolescencia, el Proyecto Educativo Institucional, el Código de convivencia y todos los acuerdos y reformas que se vayan haciendo a la Ley de Educación.

Sin embargo hay que hacer hincapié en ciertos apartados del reglamento interno referentes a la gestión, liderazgo y valores, que se resumen específicamente en deberes y atribuciones de cada uno de los actores educativos, entre los cuales podemos priorizar los siguientes:

- Es obligación de los directivos, administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento.
- Promover y participar en acciones de mejoramiento de la calidad de la educación y del desarrollo profesional del personal docente y administrativo.
- Dar a conocer a la Junta General de Profesores el informe final de labores, así como aprobar la distribución de trabajo y horarios realizados por las comisiones encargadas.
- Asesorar en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los Programas educativos de aula de cada maestro.
- Desarrollar acciones tendientes a asegurar el bienestar social y formación moral y democrática de los alumnos.
- Organizar y archivar los documentos de planificación, proyectos educativos registros de calificaciones, horarios y planes de comisiones.

Por lo tanto, considero indispensable contar con un Código de Convivencia como herramienta reguladora, en la sociedad actual ya que se trata de un documento que de forma clara y fácil orienta las buenas relaciones del convivir diario entre todas las personas que formamos la Institución Educativa y por lo tanto responsables de brindar una formación integral en valores, ya que al conocer claramente los derechos y

obligaciones de cada uno de sus miembros. Se puede llegar a establecer acuerdos mutuos, demostrando la existencia de una relación democrática dentro de la Institución, permitiendo realizar las actividades planificadas en un ambiente de paz y respeto mutuo, actitud fácilmente demostrable dentro y fuera de la Institución, demostrando equidad y justicia.

Al ser el Código de Convivencia una herramienta fundamentada en los reglamentos de ley vigentes: Ley Orgánica de Educación, Código de la Niñez y Adolescencia, Acuerdo Ministerial 182, el Reglamento Interno de la Institución y la filosofía institucional, constituye ser el modelo de convivencia de la comunidad educativa, fortaleciendo el desarrollo integral de los y las estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo, de servicio y de apoyo a la comunidad educativa.

Por lo que, luego de revisar todos los documentos curriculares concluyo que hay que trabajar arduamente en la actualización y fortalecimiento de los mismos involucrando directamente a sus actores, por cuanto son pilares fundamentales básicos en la que el aporte de padres de familia y estudiantes en su elaboración es imprescindible.

4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

La misión institucional de la escuela Ciudad de Cuenca se sustenta en:

"Formar talentos humanos en base a una educación integral con procesos de investigación, reflexión, razonamiento, práctica de valores humanos, el amor y respeto a la naturaleza; con maestras y maestros profesionales, motivados, capacitados, que formen parte de la Comunidad Educativa en el proceso de enseñanza – aprendizaje – evaluación, y sean los protagonistas de la formación de niños y niñas capaces de integrarse positiva y oportunamente a los subsiguientes niveles de educación y más tarde puedan brindar un servicio de calidad a sus semejantes". (Planeación Estratégica, 2011: 13)

La misión institucional sin duda recoge planteamientos éticos, los mismos que a diario se tratan de poner en práctica.

Se establece un perfil de docentes que buscan constantemente establecer puentes comunicacionales con los demás miembros de la institución, concibiéndose ellos mismos como “seres de comunicación”. Que fomenten el hábito del trabajo planificado, para conseguir el desarrollo crítico y participativo del estudiante con capacidad de liderazgo y el enriquecimiento de valores.

La visión institucional de la Escuela Ciudad de Cuenca está concebida como:

“Aspiramos a que nuestra Institución ejerza un liderazgo científico y moral, con personal altamente capacitado y consciente de su rol de formación integral; alumn@s desarrollándose dentro de un ambiente académico activo, participativo, funcional y solidario con metas concretas y factibles de realizar; padres de familia comprometidos con la preparación de sus hij@s, trabajando en equipo ajustados a la realidad circundante, a una planificación técnica actualizada que permita la obtención de resultados esperados; predispuestos a una evaluación y rendición de cuentas en un ambiente de comunicación positiva y alentadora, dentro de un marco democrático basado en sólidos principios éticos y axiológicos”. (Planeación Estratégica, 2011:13).

La visión de la institución se basa en la formación de sus estudiantes, a los que claramente se los concibe como seres en formación holística y por tanto éticos, capaces de desenvolverse y solucionar los problemas en forma individual en bien de una colectividad sustentada en la práctica de valores.

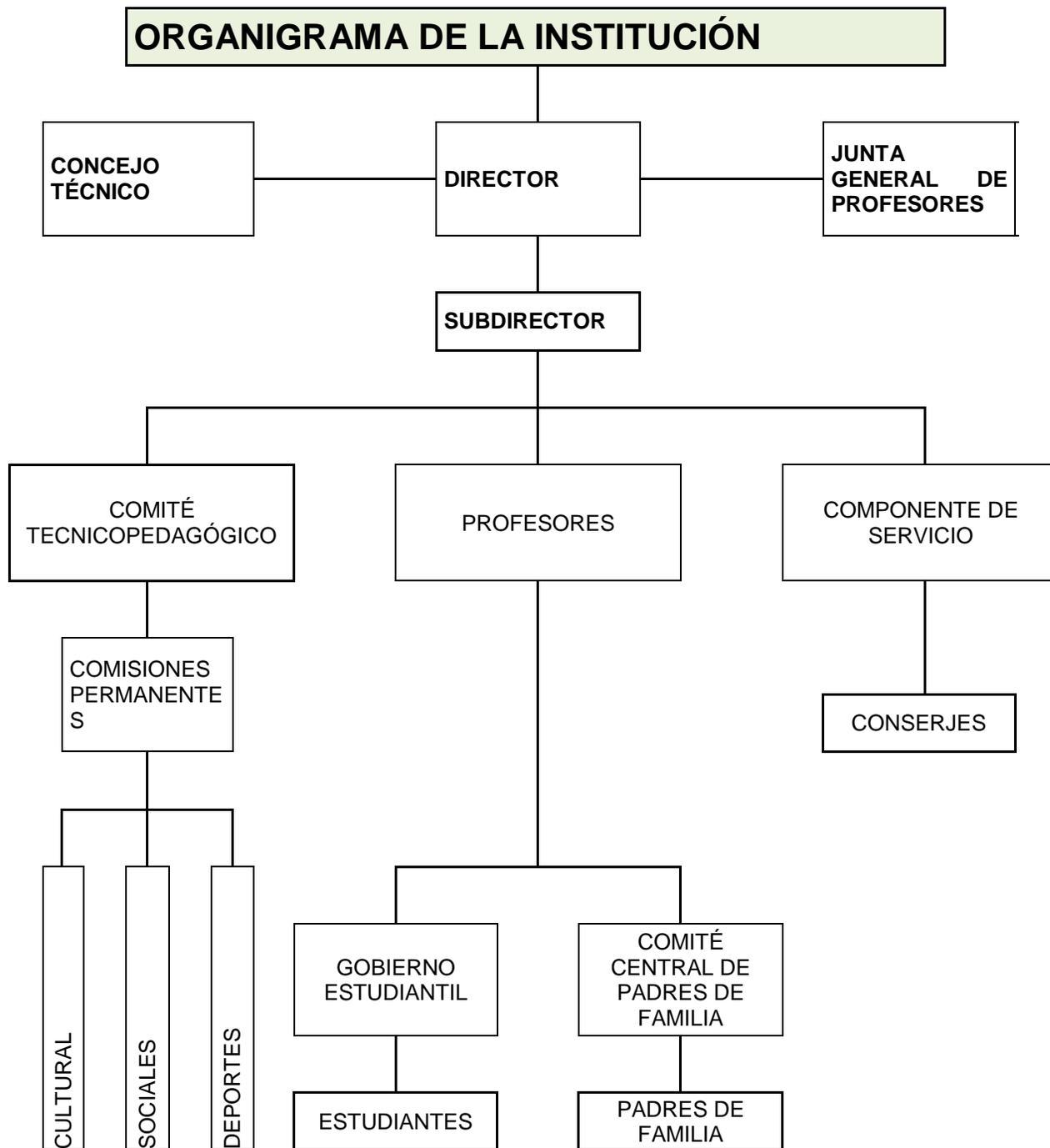
Personas de confianza y reconocimiento como líderes con el emprendimiento para innovar en beneficio del bien común. Ciudadanos con la valía de fomentar la seguridad y la autoafirmación en todos los aspectos de la vida.

Seres humanos investigativos, participativos, solidarios y con capacidad de liderazgo, que se convierten en el centro y gestor de su aprendizaje, optimizando las herramientas pedagógicas, dentro de un clima laboral rico en valores y fortalecidos por la capacidad de gestión y liderazgo de sus directivos y docentes.

La visión y la misión institucional del Centro Educativo en estudio, posee lineamientos en pos de una educación formadora e integral destinada a los estudiantes como individuos principales del proceso, por lo que todos los elementos del Currículo Institucional deben estar proyectados hacia esa perspectiva , principalmente lo referente a liderazgo y valores ,hecho en el que los maestros/as están comprometidos a capacitarse , elaborar proyectos de gestión, formación de valores que serán aplicados a los estudiantes, para así fortalecer el desarrollo de seres capaces de enfrentar los nuevos retos de la sociedad, mediante el pensamiento crítico, reflexivo, participativo y creativo, en un ambiente social en el que reine la práctica de valores, para lograr una educación de calidad; creando una sociedad cada día más humana.

El logro de la visión y misión institucional están fortalecidas por la capacidad y predisposición del personal docente, directivos y demás miembros de la Comunidad Educativa, quienes están convencidos que es necesario la implementación de un sistema de innovación en liderazgo y valores en todos los ámbitos educativos, fomentando de esta manera, un ambiente de comunicación positiva y alentadora, dentro de un marco democrático basado en sólidos principios éticos y axiológicos.

4.1.2.2. El Organigrama.



FUENTE: Plan Estratégico Institucional.

ELABORADO: Lic. Jorge Riera.

La Unidad Educativa Ciudad de Cuenca para la buena marcha del establecimiento se encuentra organizada en su estructura de la siguiente manera:

1. Un director.
2. Un subdirector.
3. Consejo técnico.
4. Junta general de profesores.
5. Por las comisiones especiales:
 - Educación y cultura.
 - Deportes y Recreación.
 - Servicios y Recursos.
 - Defensa de los derechos de los niños/as.
 - Salud y medio ambiente
6. Docentes de aula.
7. Docentes de áreas especiales.
8. Gobierno estudiantil y sus comisiones.
9. Estudiantes.
10. Comité central de padres de familia.
11. Auxiliar de servicio.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

MANUAL DE FUNCIONES

1.- NIVEL DIRECTIVO

Deberes y Derechos del Director.

Son deberes y atribuciones del/la directora/a, las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos que rigen al centro educativo en mención.

- Velar porque en los proyectos de la escuela, se mantenga su misión formadora, de acuerdo con los postulados del Proyecto Educativo Institucional.
- Encargar la dirección del plantel al subdirector, en caso de ausencia.
- Aprobar el horario de atención a los padres de familia, conjuntamente con la Junta General de Profesores.
- Conocer y aprobar los planes de actividades de los gobiernos de padres de familia de los diferentes años de básica.
- Promover que el alumnado participe en programas cívicos, culturales, deportivos y sociales que sean organizados por el establecimiento o a solicitud de otras instituciones, siempre que existan las condiciones necesarias para el traslado.
- Promover una superación constante en el plantel coherente con la Planificación Estratégica y Planes Operativos Anuales.
- Fomentar la fraternidad y unidad en la comunidad educativa.
- Propiciar el diálogo en el reconocimiento de derechos y en el cumplimiento de obligaciones.
- Delegar funciones y supervisar su cumplimiento mediante documentación.
- Facilitar la capacitación y la actualización docente de los profesores/as.
- Velar por la seguridad e integridad del personal docente, conserje y estudiantado del plantel.
- Autorizar el ingreso y utilización de las instalaciones de la escuela en horas extracurriculares cuando así lo soliciten.
- Convocar a Junta general de profesores en horario extracurricular de acuerdo a las disposiciones reglamentarias.
- Someter a discusión de la junta General de Profesores los asuntos relacionados con la institución.
- Mantener informado al personal docente de toda comunicación que llegue a la dirección.

- Velar permanentemente por el prestigio del plantel, el adecuado mantenimiento de la disciplina y el perfeccionamiento del personal docente.
- Resolver las dificultades de: maestros/as, estudiantes y padres de familia.
- Coordinar acciones con el Comité Central, Padres de Familia y comunidad para el mejoramiento del plantel y su adelanto.

Deberes y Derechos del Subdirector/a.

El subdirector(a) será nombrado en Junta General de profesores, mediante nominación directa y para el período de un año.

Tendrá las siguientes funciones:

- Será la persona quien le subrogue al Director(a) en su ausencia temporal.
- Cumplirá con los mismos deberes y atribuciones que el titular en caso de ausencia prolongada y con el visto bueno de las autoridades pertinentes, quienes conocerán del caso con la oportunidad debida.
- Presidirá las sesiones de la Junta General de Profesores, con derecho a voz y tendrá voto dirimente.

2. DEL NIVEL ASESOR

Del Consejo Técnico

El **Consejo Técnico** del Establecimiento se conformará según el art. 81 de la Ley de Educación y Ley de Escalafón y Carrera Docente y estará integrado por el Director(a), un profesor por cada ciclo, un representante de los profesores de las áreas especiales; actuará de secretario(a) el mismo que fue elegido para la Junta General.

Sus deberes y atribuciones son:

- Elaborar el PEI, POA, y llevarla a conocimiento de la Junta General de Profesores para su aprobación.

- Elaborar el cronograma de actividades al inicio de cada trimestre y ponerlo a consideración de la junta general de profesores.
- Diseñar y ejecutar proyectos pedagógicos de acuerdo a las principales necesidades curriculares del establecimiento.
- Realizar un permanente control y seguimiento de los proyectos de implementación del PEI y POA desarrollados en el plantel.
- Evaluar los proyectos con el fin de detectar errores y retroalimentar las correcciones necesarias.
- Promocionar encuentros de carácter técnico pedagógico con el personal docente y otros afines a la problemática educativa.
- Ser los responsables directos en la solución de problemas de carácter técnico, disciplinario, pedagógico y administrativo de la institución.
- Conocer en primera instancia las amonestaciones al personal docente y administrativo y/o las sanciones que vengan desde la autoridad correspondiente.
- Reemplazarán a la comisión económica y de adquisición.
- Rendir el informe de actividades a la junta general, al inicio de cada trimestre y al culminar el año lectivo.

De la Junta General de Profesores.

La Junta General de Profesores de la Escuela Ciudad de Cuenca, estará integrada por todos y cada uno de los docentes que laboran en la Institución en calidad de tales, sea por nombramiento o por contrato de sustitución al titular, estará dirigida por el director,

actuará como secretario(a) un profesor elegido al finalizar el año lectivo en sesión del organismo, durará por el lapso de un año escolar en sus funciones.

Son deberes y atribuciones de la Junta General de Profesores; los siguientes:

- Conocer y apoyar las acciones que vayan en bien y en desarrollo del establecimiento, sean de orden cultural, social, educativo, deportivo, etc.
- Conocer el informe de labores presentado por el director, comisiones y formular las recomendaciones que estimaren especiales.
- Conocer el informe presupuestario de la institución.
- Contribuir económicamente para la realización de actividades sociales, culturales o deportivas que se programen.
- Estudiar y resolver los asuntos que fueren sometidos a consideración por el director, consejo técnico, gobierno comunitario, gobierno estudiantil, supervisión o autoridades educativas.
- Organizar las Comisiones Especiales del establecimiento.

3. NIVEL OPERATIVO

Las comisiones se conformarán en la última sesión de la Junta General de Profesores del año lectivo y serán:

- Educación y Cultura.
- Deportes y Recreación
- Servicios y Recursos
- Salud y Medio Ambiente
- Defensoría de los Derechos de los Niños (as)

Cada comisión será autónoma, tendrá un coordinador/a y manejará su propio proyecto.

Son deberes y atribuciones de las comisiones:

- Elaborar el plan de trabajo anual y su respectivo presupuesto que será puesto a consideración del Director y de la Junta General para su aprobación.
- Para la realización de cada actividad se elaborará el proyecto ocasional.

- Solicitar la colaboración de los maestros y maestras para la ejecución de sus respectivos proyectos ocasionales.
- Elaborar el informe final de labores al concluir cada actividad, que será entregado al director como aporte para la elaboración del informe general de labores de la escuela Ciudad de Cuenca.
- Responsabilizarse de la administración de los recursos que sean asignados y los conseguidos mediante autogestión.
- No podrán improvisar ninguna actividad a no ser que se solicite a través de la junta General de Profesores.
- La reunión de las diferentes comisiones no podrán ser en horas laborables.

Son deberes y atribuciones de la Comisión de Educación y Cultura

Organizar y coordinar actividades culturales y educativas al interior del establecimiento.

Motivar a los docentes a participar de los seminarios de capacitación organizados por el Ministerio.

Brindar apoyo pedagógico a docentes, estudiantes, que presenten dificultades.

Organizar actividades de recuperación pedagógica para estudiantes con dificultades.

Planificar actividades de integración cultural entre años de básica.

Son deberes y atribuciones de la Comisión de Deportes y Recreación

Organizar y coordinar actividades recreativas y deportivas entre los actores educativos.

Organizar y ejecutar las competencias internas.

Desarrollar actividades culturales, deportivas entre los diferentes años de básica.

Colaborar en las formaciones de las estudiantes.

Apoyar en la organización de actos y eventos especiales, como la semana de los derechos del niño, día del medio ambiente, desfiles, etc.

Son deberes y atribuciones de la Comisión de Servicios y Recursos

Organizar y coordinar actividades para fomentar la solidaridad entre compañeros/as.

Organizar actividades para mejorar las condiciones de todos nosotros y de la institución.

Organizar actividades para recolectar fondos y otros recursos para sí apoyar a las otras comisiones.

Informar sobre el manejo de bienes y recursos a la asamblea institucional.

Son deberes y atribuciones de la Comisión de Salud y Medio Ambiente

Coordinar actividades con funcionarios de la EMAG sobre el Ecogrupo.

Organizar actividades para prevenir enfermedades entre los compañeros/as.

Gestionar a las autoridades de salud para brindar atención médica a las estudiantes.

Hacer proyectos de medio ambiente como reciclaje de la basura, huerto escolar.

Desarrollar planes de emergencia para prevenir desastres.

Desarrollar proyectos de nutrición y alimentación.

Son deberes y atribuciones de la Comisión de Defensoría de los Derechos de los Niños (as)

- Organizar y coordinar actividades para garantizar el cumplimiento de los derechos de las niñas.
- Discutir y analizar el código de convivencia de la institución.
- Socializar el código de la niñez y adolescencia a toda la comunidad educativa.
- Elaborar el manual de convivencia para un mejor cumplimiento de funciones.
- Estar atenta al cumplimiento de los deberes y derechos de las estudiantes.
- Coordinar las actividades con el resto de comisiones.

PERSONAL DOCENTE

DEBERES

Los Deberes y Atribuciones de los maestros y maestras, son:

- Ser ejemplo para sus estudiantes en toda circunstancia y lugar.
- Presentarse en la sala de profesores 10 minutos antes de la iniciación de clases o de las actividades programadas.
- Comunicar al director del plantel, el motivo de su atraso o falta y justificar oportunamente.
- Coordinar el desarrollo de sus actividades con los demás docentes de paralelo, así como con los de áreas. Participar junto con sus estudiantes en concursos, exposiciones, jornadas deportivas, etc.
- A la hora de la salida, formar a las estudiantes y llevarlos hasta la puerta principal.
- Estimular la puntualidad, asistencia, cumplimiento de tareas, labor en clases y aseo de las estudiantes.
- Entregar a los educandos las evaluaciones y trabajos debidamente corregidos y darle a conocer las dificultades y fortalezas antes de pasarlas a coordinación para que puedan ejercer su derecho a reclamo cuando sea del caso.
- Estimular a los estudiantes a aprender a partir de sus logros y progresos antes que desde sus dificultades y fallas.
- Respetar la dignidad de los educandos evitando las agresiones físicas, verbales y psicológicas.
- Promover una formación integral de los estudiantes, que contribuya a formar su

conciencia moral y cívica de manera respetuosa con la libertad y dignidad de los mismos.

- Ser valorado, considerado y respetado en su dignidad humana y condición profesional por parte de los directivos, Padres de familia, estudiantes, personal de administración y servicios de la institución.
- Desempeñarse como dirigente/orientador de año de básica que le sea asignado y elaborar, con padres y estudiantes, el proyecto de dirección de grupo.
- Presentar, a las Autoridades respectivas, el informe del rendimiento de los estudiantes a su cargo, al término de cada uno de los períodos de evaluación, certificar las valoraciones con sus firmas.
- Llevar a cabo, conjuntamente con los directivos y demás profesores, la reunión de evaluación periódica del rendimiento de sus estudiantes.
- Exponer a los estudiantes la programación del año de básica, así como cualquier modificación que se introduzca en la misma
- Dar a conocer a los estudiantes los criterios generales que va a aplicar para la evaluación de los aprendizajes y la promoción de los estudiantes.
- Brindar espacios de recuperación académica a los estudiantes.

Del Profesor de Turno

- El profesor de turno será el primero en llegar al plantel y el último en abandonar el mismo.
- Se encargará de la formación de los alumnos a las 7 horas 30 minutos.

- Controlará la permanencia de los alumnos dentro del recinto educativo, fuera de las horas de clase.
- Dirigirá la hora cívica preparada con los alumnos de su año de acuerdo a su creatividad.
- Se encarga de cerrar las llaves de paso del agua y cuida la presentación de los baños y la escuela.
- Coordinar con el profesor asesor y miembro del Gobierno Escolar actividades que propendan a mantener el orden al interior y fuera del establecimiento.
- Cuidar que durante el receso no haya juegos bruscos o riñas entre los alumnos.
- Llamar la atención a maestros y alumnos que no colaboren con el orden y la disciplina del plantel durante su semana de turno.

De los profesores de áreas especiales

Asistir al plantel puntualmente y de acuerdo al horario establecido en este reglamento interno en jornada matutina todo el personal incluido el profesor del primer año de Educación Básica.

- Acatar las disposiciones y decisiones tomadas por la junta general de profesores, director(a) del centro educativo y otras que vengan desde las autoridades inmediatas superiores.
- Ser partícipe de las organizaciones de trabajo
- Disponer de los documentos curriculares que la Ley dispone y presentar con oportunidad del caso las planificaciones y los documentos que intervienen en el proceso evaluativo como: Instrumentos evaluativos, resultados obtenidos y las conclusiones a las que haya llegado
- Organizar grupos con niños que tengan problemas de aprendizaje, encaminados hacia una recuperación pedagógica adecuada.
- Participar de las diferentes actividades programadas por las comisiones especiales del establecimiento.

4. NIVEL DE APOYO

Deberes y Atribuciones de Padres de Familia

- Promover una actitud positiva hacia el estudio y las expectativas de la institución con respecto a la conducta de sus hijos.
- Interesarse por el progreso académico de sus hijos, las tareas enviadas a casa y las actividades escolares a las que son llamados.
- Establecer un contacto regular con el establecimiento educativo en las áreas de trabajo y aula (firmar circulares, deberes, trabajos, revisar cuadernos, verificar el cumplimiento de tareas, asistir a las reuniones de padres, etc.)*
- Controlar el aseo y buena presentación personal de su hijo/a o representado/a.
- Cuidar que el estudiante venga todos los días con el uniforme completo y limpio.
- Responsabilizarse para que el estudiante asista puntualmente a la escuela a la hora establecida.
- Asignar el tiempo suficiente para que el estudiante realice sus tareas escolares (mínimo dos horas diarias)
- Revisar y firmar diariamente las tareas escolares de su hijo/a o representado/a.
- Cancelar oportunamente los aportes voluntarios (colación escolar) y aquellos que han sido acordados por los padres de familia.

Asistir puntualmente a sesiones, trabajos y programas de toda índole que realice el Centro.

DEL GOBIERNO ESTUDIANTIL

- Velar por los intereses y derechos de los niños y niñas.
- Organizar con las comisiones actividades en bien del establecimiento
- Demostrar una actitud modelo frente a los compañeros.

- Trabajar coordinando con las comisiones de profesores
- Comunicar oportunamente al director sobre actividades a realizarse.
- El alcalde integrará la comisión para la elección del abanderado y portaestandartes y sus escoltas.

DEL PERSONAL DE SERVICIO

Son deberes y atribuciones del personal de servicio:

- Mantener el aseo y ordenamiento del plantel y sus dependencias.
- Cuidar el uso adecuado del agua y los demás servicios básicos.
- Acudir al plantel en toda actividad ordinaria o extraordinaria, promovidas por las autoridades de la Institución.
- Mantener un trato cortés y oportuno con toda persona que llegue al establecimiento educativo.
- Informar a las autoridades de cualquier novedad o anomalía que surjan en la Institución.
- Cumplir con las órdenes o disposiciones de las Autoridades de la Institución.

4.1.2.3. El clima escolar y la convivencia con valores

4.1.2.4. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.

Hace referencia al diseño de la propuesta curricular, la puesta en práctica en el proceso de enseñanza aprendizaje en las aulas, su evaluación y retroalimentación, en base a los cuales se realiza una observación y reflexión del trabajo docente y sus estudiantes, estableciendo la coherencia de la propuesta con las necesidades del educando y el PEI.

En este apartado se puede determinar que existe una oportuna organización partiendo de la planificación por bloques curriculares que es el nuevo estilo de planificación estipulado en la actualización y fortalecimiento curricular.

Este documento se planifica para cinco semanas, pero algunos maestros realizan su planificación diaria, lo que exige consulta bibliográfica y preparación del material. Aspiro que con motivación e innovación se logre el trabajo integrado y cooperativo buscando mejorar la calidad de la educación. Es digno resaltar que en la institución se trabaja con proyectos encaminados al involucramiento de todos sus actores.

Existe una constante autocapacitación por parte de directivos y la mayoría de docentes a través de círculos de estudio, impulsando el trabajo de organización y liderazgo técnico pedagógico para lograr el desarrollo profesional, sin embargo hay que motivar a un cambio de actitud en ciertos docentes para que demuestren interés por formar parte del proyecto de innovación.

La institución trabaja con el modelo constructivo promoviendo el aprendizaje significativo y la comunicación participativa de sus actores. La malla curricular establecida está determinada por el Ministerio de Educación, además cuenta con áreas complementarias como inglés, computación; logrando la formación holística de los educandos.

La institución trabaja en relación directa con la Coordinación Zonal N° 6, en la implementación de un modelo de innovación educativa en la que las aulas están organizadas por ambientes y talleres y son los estudiantes quienes rotan para su aprendizaje, mientras los maestros de acuerdo a su especialidad esperan en sus ambientes o talleres. Esta situación exige a los docentes una constante investigación y planificación diaria.

A pesar de ello, cierto grupo de padres de familia critican como negativo por cuanto los estudiantes tienen que rotar los ambientes ocasionando desgaste físico, pero no comprenden la verdadera intención de este proyecto.

El sistema de evaluación implantado en el establecimiento, considerando a los participantes está basado en la autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación; por

la finalidad es diagnóstica, formativa y de promoción; claro está que este proceso se realiza periódicamente con la finalidad de mejorar calidad educativa y tomar decisiones acertadas. La institución cuenta con recursos didácticos y tecnológicos de calidad, como son: laboratorio de computación, proyector, internet, entre otros.

En la ejecución del proceso educativo el docente propicia un clima de aprendizaje donde existen espacio de dialogo, motivación y práctica de valores, promoviendo el trabajo en equipo y comprometiendo a los padre de familia que apoyen la formación de sus hijos, aspecto que se tiene que trabajar concientizando a los representantes de sus responsabilidades frente a la educación de sus representados, por cuanto es una debilidad de la institución.

4.1.2.5. Dimensión Organizativa Operacional y Valores

Este aspecto se refiere a prácticas de gestión de recursos, gestión de normativas y gestión del talento humano que se da al interior de la institución educativa, que son orientadas por la dirección oportuna y efectiva del director del establecimiento y que involucra a todos los que hacen la comunidad educativa, enmarcados en la misión y visión institucional y en la actualidad en el cumplimiento de políticas educativas nacionales.

En relación a la gestión de recursos físicos se puede manifestar que gracias a gestiones directivas y apoyo gubernamental se cristalizó el tan anhelado sueño de tener un local propio, el mismo que se inauguró a inicios del presente año lectivo 2011 – 2012.

La gestión del talento humano está regentada por su director, quien a inicios del año escolar en junta general de profesores distribuye al personal docente considerando los perfiles característicos para cada año de básica, sustentada en los principios de igualdad y equidad. Además se organiza las diferentes comisiones que trabajarán en concordancia con las comisiones de padres de familia.

El directivo trabaja junto con el comité central como miembro nato y gestor de las actividades en beneficio de la institución en un ambiente de respeto, sociabilización y responsabilidades compartidas entre todos.

Otra de las instancias gestoras de la institución en la parte administrativa, es el Consejo Técnico, quien como órgano asesor posee responsabilidades frente al quehacer educativo.

4.1.2.6. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores

La Unidad Educativa Ciudad de Cuenca como establecimiento fiscal cuenta con fondos económicos designados por el Estado, los mismos que son administrados por el Colegio Miguel Moreno, como Unidad Ejecutora.

La autoridad directiva conjuntamente con la comisión económica diseña, planifican, organizan y ejecutan acciones al uso de esos recursos económicos, tomando en cuenta las necesidades básicas del establecimiento; para ello envían esta programación a colecturía del colegio para su aprobación; una vez aprobado se ejecuta el plan.

Para el efecto la institución cuenta con un manual de presupuestos, el mismo que estará a cargo de un personal idóneo, capaz y con conocimientos financieros básicos, quienes tendrán la gran responsabilidad de manejar los destinos económicos de la institución.

La comisión económica que maneja el presupuesto institucional está conformada por:

- Director
- Dos profesores elegidos en junta general de profesores.
- Presidente/a del Gobierno Estudiantil
- Presidente del Comité Central de Padres de Familia

El Manual ha provisto de un reglamento confiable y de fácil utilización, para todos sus directivos y administrativos.

4.1.2.7. Dimensión Comunitaria y Valores

Constituye prácticas que permiten la convivencia entre los actores de la comunidad educativa al vincularse con la comunidad local de su entorno, aprovechando sus recursos para el proceso educativo y la formación personal de los estudiantes y así lograr una mejor relación consigo mismo y con los demás.

La función del directivo frente a esta dimensión es de gran importancia, puesto que se debe fomentar un clima organizacional y de convivencia escolar para alcanzar las metas de aprendizaje y el desarrollo general del establecimiento educativo, garantizando un ambiente de respeto, cultura de paz y compromisos, promoviendo la participación ciudadana e identidad nacional, fortaleciendo lasos con la comunidad educativa y comprometiendo su labor a los principios y valores en el marco del buen vivir que es el eje rector de la educación nacional.

La Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, ha logrado una relación participativa con la comunidad, así podemos anotar:

- El apoyo del centro de salud de Miraflores en el diagnóstico, control y prevención de enfermedades de los estudiantes, además del control odontológico.
- ETAPA colabora con la institución mediante el proyecto “Agua para tod@s” el mismo que busca la concienciación sobre el manejo adecuado del agua frente a la conservación del medio ambiente.
- El Centro de Salud área de Yanuncay, brinda un contingente de personal multidisciplinario, que trabaja con todos los miembros de la unidad educativa.
- La autoridad educativa coordina acciones con los transportistas escolares cuidando la integridad de los estudiantes y cumpliendo con la reglamentación establecida para el efecto.

4.1.3. Análisis FODA

El FODA es una técnica que le ha permitido a la Institución detectar su situación organizacional interna y externa, es decir, realizar un diagnóstico de la Institución, permitiéndole planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano y largo plazo, ya que proporciona un informe real y contundente, por lo que es indispensable contar con datos fidedignos y veraces el momento de su aplicación.

Siendo por lo tanto la herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Unidad Educativa, obteniendo de esta manera un diagnóstico preciso que ha permitido tomar decisiones acordes a la misión y visión institucional.

Hace referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una Institución:

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas: Son todos los recursos internos materiales y humanos, financieros, mercadológicos y administrativos favorables para el buen desempeño de la Institución, siendo de vital importancia para el logro de los objetivos. Podemos anotar algunas de las fortalezas de la Unidad Educativa ciudad de Cuenca:

- Autoridades con calidad de liderazgo y gestión,
- Personal docente calificado, motivado y dispuesto a superarse,
- Documentos curriculares actualizados, entre otras.

Debilidades: Son todas aquellas posibilidades de mejoramiento para la Institución, pueden darse por problemas de tipo cultural, académico, social, económico, político, geográfico en el que se desarrolla la Institución como:

- Alto índice de docentes contratados.
- Carencia del Código Ético
- Carencia de cursos de actualización y capacitación para docentes en las áreas de liderazgo y valores.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades: Constituyen todos aquellos factores que de una u otra manera apoyan y fortalecen el buen funcionamiento de la Institución que deben ser aprovechadas ejemplo:

- Comunidad comprometida con la gestión escolar.
- Instituciones gubernamentales y ONGs involucradas con la innovación.
- Participación e integración de eventos socio culturales académicos y deportivos
- Padres de familia comprometidos con la gestión educativa.

Amenazas: Constituyen todas los factores o situaciones negativas que de una u otra manera atentan con el desarrollo de la Institución. Factores externos que deben ser superados y estos pueden ser: de tipo social, geográfico, político, cultural, natural, económico, etc. Por ejemplo.

- Cierta escepticismo de padres de familia.
- Influencia negativa de los avances tecnológicos.
- Alto índice de población estudiantil.

4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades con calidad de liderazgo y gestión. • Personal docente calificado, motivado y dispuesto a superarse. • Documentos curriculares actualizados. • Educación integral y ética. • Estudiantes ávidos de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de docentes contratados. • Carencia del Código Ético • Carencia de cursos de actualización y capacitación para docentes en las áreas de liderazgo y valores. • Directivos y docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

<ul style="list-style-type: none"> • Espacios recreativos y amplios. • Departamentos de apoyo. • Recursos didácticos actualizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés de algunos docentes por una innovación metodológica. • Falta de compromiso de la comunidad educativa en el tratamiento y aplicación de principios y valores. • Falta de flexibilidad en el liderazgo institucional. • Falta de involucramiento de padres de familia y estudiantes en la elaboración del PEI. • Ausencia de expectativas de entre los miembros de la comunidad educativa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad comprometida con la gestión escolar. • Instituciones gubernamentales y ONGs involucradas con la innovación. • Participación e integración de la comunidad en eventos socio culturales académicos y deportivos • Padres de familia comprometidos con la gestión educativa. • Comunidad Educativa y autoridades comprometida con la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Apatía de los padres de familia en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones en el proceso enseñanza aprendizaje. • Influencia negativa de los avances tecnológicos. • Alto índice de población estudiantil. • Hogares desorganizados. • Insuficiente asesoramiento de la supervisión.

Al analizar los resultados del FODA, es fácil darse cuenta que existen muchas fortalezas dentro de la Institución Educativa, las mismas que hacen referencia al clima laboral y la capacidad pedagógica.

Se cuenta con estudiantes inteligentes y creativas, ávidos de aprender, sobre todo cuando se trata del empleo de las nuevas tecnologías dentro de sus procesos de aprendizaje, son estudiantes muy receptivas y muchos de ellos se caracterizan por ser auténticas líderes, lo que brinda mucha confianza dentro del aula de clase.

La mayoría del personal docente esta científica y humanísticamente capacitado, dispuesto a atender las inquietudes de los estudiantes y padres de familia, capaces de enseñar con su ejemplo.

Analizando las **debilidades** o falencias institucionales se debe implementar un plan de solución involucrando a todos sus actores con el fin de garantizar la calidad de la educación. Sin embargo hay un punto muy importante en el que la Institución está fallando es la capacitación a los docentes en las áreas de liderazgo y valores, el involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa en la elaboración del PEI, sobre todo de padres de familia y estudiantes.

En lo referente a la gestión y liderazgo hace falta flexibilidad para mejorar la comunicación entre sus actores, se está trabajando a través de talleres de sensibilización para involucrar a todos sus actores.

Frente a la debilidad de la capacitación, evaluación y seguimiento de las prácticas escolares, actualmente con el proyecto de innovación se está superando día a día (propuesta para el proyecto de investigación).

Al hablar de una educación integral, se requiere el involucramiento de los padres de familia que debido a sus múltiples ocupaciones, han dejado a un lado su

responsabilidad en la formación de sus hijas e hijos, dejando todo en manos de la institución, lo cual debe ser tomado muy en cuenta, ya que la formación de los niños y jóvenes en el mundo actual requiere de un verdadero trabajo en equipo, mediante la participación tanto de padres de familia como los miembros de la Unidad Educativa, con el fin de poder brindar una verdadera formación en valores, sin olvidar que la mejor manera de enseñar es con el ejemplo.

Finalmente para superar las falencias institucionales, creo que es necesario la implementación de esta propuesta de Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, por ser la base fundamental para mejorar la calidad de educación fundamentada en la práctica de valores.

5. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La Unidad Educativa ciudad de Cuenca, cuenta con una infraestructura adecuada a las necesidades actuales y con personal docente preparado y capacitado para el cumplimiento de sus obligaciones pedagógicas, lo que permite cumplir con el propósito educativo institucional, sin embargo todo avance científico y tecnológico le ha permitido a la humanidad entrar en era dorada de la sociedad del conocimiento, existe muchos aspectos de innovación.

En la actualidad ser docente, no solo significa dar la clase magistral sino, debe fomentar en el estudiante el deseo de superación y de auto aprendizaje, aprovechando sus capacidades, aptitudes y destrezas, siendo el maestro guía y facilitador del proceso educativo. Para ello es indispensable contar con el apoyo de la comunidad educativa, siendo fundamental un buen liderazgo directivo, el trabajo ético y moral de sus actores para lograr propósitos y objetivos colectivos.

5.1. Resultados de las encuestas a los directivos

Tabla 10

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

a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	2	20%
b. Coordinadores de Área	3	80%
c. Por grupos de Trabajo	0	0%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. No contestan	0	0%
TOTAL	0	100%

FUENTE. Encuesta Directivos

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

Se observa en la tabla N° 10, que el 80% de los encuestados manifiestan que el trabajo del centro educativo se realiza a través de los coordinadores de área, mientras que el 20% expresan que el director organiza las tareas en reunión general cada trimestre.

Los resultados demuestran que la responsabilidad de la organización de los equipos de trabajo en el centro educativo recae en mayor porcentaje en los coordinadores de área, pues ellos en juntas de área organizan el plan de trabajo con los docentes y presentan a la autoridad para su aprobación, seguimiento, ejecución y evaluación.

Cabe destacar que este tipo de organización se realiza con funciones compartidas con todos los actores educativos, descentralizando o evitando el autoritarismo del directivo logrando la equidad en la institución, demostrando liderazgo y gestión institucional de sus autoridades.

Tabla 11

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la Institución	3	80%
b. Los resultados obtenidos en la Institución	2	20%
c. Valor y Tiempo empleados en la Institución	0	0%
d. Otros	0	0%
e. No Contestan	0	0%
Total		100%

FUENTE. Encuesta Directivos

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

En la tabla N° 11 se puede apreciar que el 80% de directivos opinan que para medir el tamaño de la organización se lo realiza mediante el número de miembros. El 20% piensa que mide por los resultados obtenidos. Estableciéndose que el tamaño del centro educativo se mide por el número de miembros de la institución.

Tabla 12

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	100%
b. No	0	00%
TOTAL	5	100%

FUENTE. Encuesta Directivos

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

Se observa en la tabla N° 12, que el 100% de directivos reconocen que si disponen de un manual de normas en las que se encuentran establecidas reglas y procedimientos.

Comprobándose que la institución si dispone de documentos legales como es un manual de normas.

Tabla 13

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	5	100%
No	0	00%
TOTAL	5	100%

FUENTE. Encuesta Directivos

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

En esta tabla N°13, se puede determinar que el 100%, expresan que si existe un clima de respeto para la toma de decisiones. Demostrándose que las autoridades de la institución si se manejan en un clima de respeto y que para la toma de decisiones siempre lo realizan mediante consensos.

Tabla 14

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
c. Si	5	100%
d. No	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE. Encuesta Directivos

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

Analizada la tabla N° 14, nos podemos dar cuenta que el 100% de directivos manifiestan que la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos se la considera una fortaleza. De ahí que Francisco Morán Martínez en su obra Liderazgo en Alta Gerencia Educativa, indica que el líder institucional *“tiene una dirección participativa, vivencial que involucra a todos los miembros del grupo, sintiéndose éstos como parte de las decisiones”* (1996:136)

Por todo lo expresado el éxito de las instituciones está en las decisiones grupales pues así todos somos corresponsables de un objetivo común.

Tabla 15

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

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

FUENTE. Encuesta Directivos

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

En la tabla N° 15, referida a la administración y liderazgo del centro educativo, apreciamos que el 100% de encuestados, aseguran que siempre se promueve con la capacitación continua de los docentes, como también con la vivencia de valores institucionales y personales; el 80% expresan que siempre se promueve por la excelencia académica de sus directivos y docentes, por el trabajo en equipo y por la delegación de autoridades a los grupos de decisión y el 20% dicen que a veces.

Mientras que el 40% de encuestados opinan que la administración y liderazgo siempre se debe a la participación activa de los padres de familia en las actividades programadas y el 60% manifiestan que a veces.

Evidenciando que la administración y liderazgo en el establecimiento educativo, es promovida por la capacitación continua de los docentes como también por la vivencia de los valores institucionales y personales.

Tabla 16

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	4	80%	1	20%	0	0%
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	20%	3	60%	1	20%
c.	Se adquieren a través de la experiencia	4	80%	1	20%	0	0%
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	20%	4	80%	0	0%
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	100%	0	0%	0	0%

FUENTE. Encuesta Directivos

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

Como podemos observar en la tabla N° 16 concuerdan el 100% de directivos que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución son fruto de la capacitación continua combinada la teoría con la práctica y la reflexión, mientras que el 80% creen que las habilidades de liderazgo siempre son innatas y que se adquieren a través de la experiencia y el 20% expresan que a veces.

El 20% afirman que siempre se desarrollan con estudios en gerencia, mientras que el 80% dicen a veces; el otro 20% de encuestados se pronuncian que siempre se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, el 60% exponen que a veces y el 20% que nunca. Determinándose que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se promueve por la capacitación continua combinada la teoría con la práctica y la reflexión.

Tabla 17

PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION 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	4	80%	1	20%	0	0%
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	4	80%	1	20%	0	0%
c.	La mejora de los mecanismos de control	4	80%	1	20%	0	0%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	100%	0	0%	0	0%

FUENTE. Encuesta Directivos

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

Se observa en la tabla N° 17, que para mejorar el desempeño y progreso de la institución el 100% siempre se basa en la existencia de ambientes cordiales de trabajo, el 80% consideran que siempre se basan en los resultados del desempeño de los directivos, estudiantes, y docentes para saber que les falta mejorar, también que es necesario la disminución del número de estudiantes por aula y que es menester mejorar los mecanismos de control, mientras que el 20% advierten que a veces.

Estableciéndose que la institución se basa en la existencia de ambientes cordiales de trabajo para mejorar el desempeño y progreso escolar. Además debe cumplir con condiciones básicas establecidas en las normas legales tal es el caso del proceso de autoevaluación institucional en el que involucra a todos los actores educativos, exigiendo evidencias que sustenten la realidad institucional que resaltan en sus resultados.

En base a la información de los resultados de la evaluación institucional se realiza un plan de mejora, mediante el involucramiento de todos sus integrantes encaminados a mejorar los aspectos deficientes para lograr la calidad educativa institucional.

Tabla 18

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a.	De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico	5	100%	0	0%	0	0%
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100%	00	0%	0	0%
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	100%	00	0%	0	0%
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100%	0	0%	0	0%
e.	Otros (¿Cuáles?)	4	80%	1	20%	0	0%
f.							

FUENTE. Encuesta Directivos

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

Luego de haber analizada la tabla N° 18, se puede observar que el 100% de encuestados manifiestan que siempre la institución disponen de un director, consejo técnico y académico, de comisiones de gestión, de coordinadores de estudios, de departamentos médico y psicológico y el 80% manifiestan que siempre se promueve por otros organismos como gobierno estudiantil, gobierno escolar y el 20% aclaran que a veces. Comprobándose que la integración de la institución se promueven por los organismos de dirección, de gestión de coordinación y técnica.

Personalmente considero que estos organismos que integran la institución son positivos para la administración, pues se descentraliza la gestión hacia sus miembros. Es por eso

que la nueva Ley de Educación intercultural apunta a la creación de más autoridades institucionales sobre todo en la escuela de educación básica.

Tabla 19

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTIVO, 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 alumnas	3	60%	2	40%	0	0%
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	80%	1	20%	0	0%
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	100%	0	0%	0	0%
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	80%	1	20%	0	0%

FUENTE. Encuesta Directivos

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

Observando la tabla N° 19 se puede manifestar que el 100% de directivos consideran que el equipo didáctico, siempre trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecen las medidas oportunas para resolverlos, el 80% consideran que siempre establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, que coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que propongan los estudiantes y el 20% anotan que a veces.

Mientras que el 60% piensan que siempre llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y el 40% exponen que a veces.

De ahí que podemos descubrir que las actividades del equipo educativo, didáctico y junta general de profesores de la institución, se promueve por la forma coordinada de

tratar los conflictos que surgen en el grupo y la manera de establecer medidas oportunas para resolverlo.

Tabla 20

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

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

FUENTE. Encuesta Directivos

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

La tabla N° 20, permite visualizar que el 100% de encuestados consideran que los departamentos si se encargan de formular propuestas al equipo directivo y operativo, referente a la elaboración de proyectos, planes y programaciones, de una actualización metodológica constante; elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

Un 40 % de encuestados exponen que los departamentos didácticos si se encargan de formular propuestas al equipo directivo y el 60% dicen que no; finalmente el 20% revelan que los departamentos si se encargan de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, mientras que el 80% opinan que no.

Concluyendo que los departamentos en la institución educativa se encargan de formular propuestas al equipo directivo y operativo, referente a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la enseñanza de la materia o área, de una actualización metodológica constante y de elaborar la programación didáctica de las asignaturas.

Tabla 21

LA GESTION PEDAGOGICA, DIDAGNOSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	F	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	5	100%	0	0%

FUENTE. Encuesta a Directivos

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

La tabla N° 21, proporciona que el 100% de encuestados consideran que la gestión pedagógica se apoya fomentando la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico.

Tabla 22

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	4	80%	1	20%
b.	Plan estratégico	5	100%	0	0%
c.	Plan operativo anual	5	100%	0	0%
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	100%	0	0%

FUENTE. Encuestas a Directivos

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

Observando la tabla N° 22 se puede decir que el 100% de encuestados aseguran que la institución si dispone de un plan estratégico, de un plan operativo anual y de proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes y el 80% consideran que disponen de procesos de reingeniería y el 20% exponen que no.

Estipulando que la unidad educativa dispone de un plan estratégico, plan operativo anual y de proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

5.2. Resultados de las encuestas a los docentes

Tabla 23

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes.	17	68%	6	24%	2	8%
b.	El liderazgo en la Unidad Educativa esta intrínsecamente ligado a la	24	96%	1	4%	0	0%

	búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
c.	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	25	100%	0	0%	0	0%
d.	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 representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	15	60%	10	40%	0	4%
e.	Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	25	100%	0	0%
f.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	24	96%	1	4%	0	0%
g.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	25	100%	0	0%	0	0%
h.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4%	9	36%	15	60%
i.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	4%	5	20%	19	76%

j.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0%	2	8%	23	92%
k.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	24	96%	1	4%	0	0%
l.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director /Rector del Centro Educativo.	24	96%	1	4%	0	0%
m.	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el Área Académica	25	100%	0	0%	0	0%
n.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el Área administrativa Financiera.	24	96%	1	4%	0	0%
o.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	23	92%	2	8%	0	0%
p.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	23	92%	2	8%	0	0%

FUENTE. Encuesta a Docentes

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

La tabla N° 23 relacionada a las encuestas a los docentes, podemos visualizar que el 100% de encuestados, consideran que siempre 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, que el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante y que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

El 96% de docentes concuerdan en que el liderazgo de la unidad educativa siempre está ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, mediante el trabajo en equipo y una metodología activa de enseñanza aprendizaje; además admiran

el liderazgo y la gestión administrativa y financiera de sus autoridades y el 4% expresan que a veces.

El 92% de encuestados, coinciden en que siempre se fomentan las actividades de integración con el involucramiento de todos los actores educativos (autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes) y que siempre predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores, mientras que el 8% dicen que a veces.

Un 68% de docentes aseguran que el rol del docente líder se define siempre como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes, el 24% consideran que a veces y el 8% que nunca.

Otro grupo de docentes encuestados (60%) afirman que los directivos y docentes siempre promueven la investigación educativa, mediante la participación colectiva de sus integrantes y que buscan el logro de objetivos comunes y tan solo el 40% aseveran que a veces.

Se puede afirmar que el 100% de encuestados aseguran que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

Finalmente el 92% de docentes encuestados aseguran que nunca existen desacuerdos con las autoridades del establecimiento, demostrando que existe un verdadero liderazgo institucional.

Por lo expresado se puede deducir que los docentes declaran que siempre 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, que el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores

son el eje transversal de la formación integral del estudiante y que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

5.3. Resultados de las encuestas a los estudiantes

Tabla 24

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	25	100%	0	0%	0	0%
b.	Las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes.	4	16%	20	80%	1	4%
c.	El liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas es el que observas cotidianamente en el ámbito escolar.	25	100%	0	0%	0	0%
d.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	10	40%	15	60%	0	0%
e.	En las clases se espera que todas las alumnas hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	2	8%	1	4%	22	88%
f.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno.	21	84%	4	16%	0	0%
g.	El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrollen	24	96%	1	4%	0	0%
h.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción.	24	96%	1	4%	0	0%

i.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	4%	1	4%	23	92%
j.	En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión.	25	100%	0	0%	0	0%
k.	Es el profesor quien decide que se hace en la clase.	0	0%	25	100%	0	0%
l.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	25	100%	0	0%	0	0%
m.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades	23	92%	2	8%	0	0%
n.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	23	92%	2	8%	0	0%

FUENTE. Encuesta a Estudiantes

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

En la tabla N° 24 se considera que el 100% de estudiantes encuestados creen que el director siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes para el logro de objetivos de aprendizaje, que el liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas es el que se observa en el ámbito escolar, que en las clases se dan oportunidad para que los estudiantes expresen sus opiniones y que siempre se realizan trabajos en equipo con instrucciones claras y con la guía del docente.

Manuel Guillen postula que hablar de calidad humana de las personas que trabajan en una organización, “*es hablar de respeto hacia los demás, y de cualidades como la flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden, optimismo, lealtad o generosidad*” (2006:11)

Al hablar de calidad humana hablamos de ética en las organizaciones, pues la confianza entre sus actores potencializa el liderazgo institucional, generando mayor lealtad, cooperación y compromiso.

El 96% de encuestados consideran que los docentes siempre proponen actividades innovadoras mediante métodos de enseñanza activa y participativa y el 4% exponen que a veces. Un 92% reflexionan que los docentes siempre se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, y un 8% afirman que a veces.

El 88% de estudiantes expresan que nunca se espera que se haga el mismo trabajo, de la misma forma y al mismo tiempo, son conscientes que se debe respetar las diferencias individuales de cada ser y que más bien se debe robustecer el aprendizaje cooperativo.

Un 84% de estudiantes consideran que siempre los docentes inician sus clases con frases motivadoras sobre valores y virtudes considerando la realidad del entorno y tan solo el 16% de estudiantes dicen que a veces.

Observamos que el 40% de encuestados siempre piensan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en el aula, mientras que el 60% aseveran que a veces. El 16% aseguran que siempre las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes, en tanto que el 80% ratifican que a veces y un 4% que nunca.

El 100% de encuestados aseveran que a veces el docente es quien decide qué se hace en la clase; comprobándose que los estudiantes a través de las encuestas, declaran que el director del establecimiento educativo tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, que se observa un liderazgo conductual en la realización de tareas, que se dan oportunidades a los estudiantes para que expongan sus opiniones y que se realizan trabajos en equipo mediante la dirección del docente y con instrucciones claras.

Concluyendo que en toda institución debe existir un clima organizacional que permita interactuar positivamente, respetando sus funciones y enmarcadas en el fortalecimiento de la calidad de vida de sus actores.

5.4. Resultados de las encuestas de los padres de familia

Tabla 25

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El Director toma en cuenta su opinión en situaciones que requieran su intervención.	10	66.7%	5	33.3%	0	0%
b.	Las autoridades atienden los problemas de las estudiantes.	12	80%	3	20%	0	0%
c.	Un liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas de las estudiantes, es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.	13	86.6%	02	13.4%	0	0%
d.	En las clases se espera que todas las alumnas hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	13	86.6%	02	13.4%	0	0%
e.	El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes la desarrollen.	12	80%	03	20%	0	0%
f.	Los docentes fomentan el desarrollo de <u>valores y virtudes</u> , en sus representadas, considerando el entorno familiar y/o comunitario.	15	100%	0	0%	0	0%
g.	Los métodos de enseñanza en el aula, se caracterizan por la innovación, la variedad, y la participación de todas las estudiantes.	14	93.3%	01	6.7%	0	0%

h.	En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión.	15	100%	00	00%	0	0%
i.	Los docentes se interesan por el bienestar de las estudiantes.	15	100%	0	00%	0	0%
j.	.Los trabajos en grupo, están bien fundamentados, de tal manera que sirvan también, como una forma de fomentar la integración y el compañerismo entre las estudiantes.	15	100%	00	00%	0	0%
k.	Las autoridades gestionan y lideran acciones en pos del progreso de la Institución Educativa.	10	66.7%	05	33.3%	0	0%
l.	Las autoridades del plantel fomentan la participación de los padres de familia en las diferentes actividades sociales, académicas y culturales.	10	66.7%	05	33.3%	0	0%
m.	Las autoridades estimulan el buen desempeño académico de las estudiantes.	14	93.3%	01	6.7%	0	0%
n.	Las autoridades fomentan y estimulan el buen desempeño deportivo de las estudiantes.	14	93.3%	01	6.7%	0	0%
o.	Las autoridades y los docentes motivan a las estudiantes en el empleo adecuado de las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación.	11	73.3%	04	26.7%	0	0%
p.	Cuando usted acude a la Institución, evidencia un	14	93.3%	1	6.7%	0	0%

	clima laboral caracterizado por el buen manejo de valores.						
q.	Considera Usted, que la Institución Educativa está brindando una formación integral en valores, en las estudiantes.	13	86.6%	02	13.4%	0	0%
r.	Esta consciente que el trabajo realizado por la Institución y sus docentes tiene como finalidad orientar a las estudiantes para enfrentar cualquier reto presente y/o futuro, es decir, formándole para la vida.	13	86.6%	02	13.4%		0%

FUENTE. Encuesta a Padres de Familia
ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera

Luego de analizada la tabla 25, se puede percibir que el 100% de padres de familia encuestados creen que siempre los docentes dan oportunidades a los estudiantes para que manifiesten sus opiniones, a través de los trabajos en grupo fomentando la integración y el compañerismo entre ellos y ellas ya que los docentes se preocupan por el bienestar estudiantil.

Un grupo de encuestados (93.3%) aseguran que siempre los métodos de enseñanza en el aula, se caracterizan por la innovación, la variedad y la participación de todos los estudiantes, para ello se ve que las autoridades estimulan el buen desempeño académico y deportivo de los educandos, evidenciándose un clima laboral caracterizado por el buen manejo de valores y tan solo el 6.7% aseguran que a veces.

El 86.6% de padres de familia afirman que el desarrollo cotidiano del ambiente escolar está orientado siempre por un liderazgo conductual de sus docentes, que esperan que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y al mismo tiempo,

además consideran que la institución está brindando una formación integral en valores a los estudiantes y están siempre conscientes que el trabajo realizado por la institución y sus docentes tiene como finalidad orientar a los estudiantes a una formación para la vida y el 13.4% de estudiantes encuestados consideran que a veces.

Un 80% afirman que las autoridades siempre atienden y solventan problemas de los estudiantes y que los docentes proponen actividades innovadoras para el aprendizaje de los sus representados, notándose que el 20% restante ratifican que a veces.

Otro grupo de padres de familia (73.3%) confirman que las autoridades y docentes siempre motivan a sus estudiantes en el empleo adecuado de las TICs y el 26.7% de padres de familia comunican que a veces.

Se aprecia que el 66.7%, consideran que el director de la institución si toma en cuenta la opinión de los padres de familia, pues gestionan y lideran acciones conjuntas en pos del progreso de la institución educativa, fomentando la participación de los padres de familia en las actividades sociales, académicas y culturales, asegurándose que el 33.3% expresan que a veces.

Concluyendo que los padres de familia creen que siempre los docentes dan oportunidades a los estudiantes para que manifiesten sus opiniones, a través de los trabajos en grupo fomentando la integración y el compañerismo entre ellos y ellas ya que los docentes se preocupan por el bienestar estudiantil. Este sustento se basa en la calidad de gestión y liderazgo de sus autoridades, en un clima laboral participativo y sobre todo en un ambiente de confianza y seguridad de sus actores.

5.5. Resultados de la Entrevista a Directivos

Tabla 26.

No.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la Información?	5	100%	0	0%
2	¿El centro Educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0%	5	100%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	80%	1	20%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	100%	0	0%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	5	100%	0	0%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	100%	0	0%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5	100%	0	0%
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	5	100%	0	00%

FUENTE. Entrevista a Directivos

ELABORACIÓN: Lcdo. Jorge Segundo Riera.

Por medio de la entrevista se puede notar que el 100% de los directivos de la Institución, están conscientes positivamente del papel importante de la comunicación y la diferencia grande que existe con la información, exponen positivamente las

características de un líder, reconocen el tipo de liderazgo institucional, están conscientes de los valores y reconocen los anti valores.

El 80% de entrevistados expresan positivamente la forma de actuación frente a un conflicto entre directivos y docentes y apenas el 20% expresan negativamente. El 100% dio una respuesta débil cuando se mencionó si el centro cuenta con el manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

5.6. Matriz de problemáticas

Problemas Observados	Causas	Efectos
1. Carencia del código de ética.	Desconocimiento de normas legales vigentes. Confusión con la nueva ley orgánica de educación. No hay consensos compartidos.	Conflictos en la institución por falta de bases legales para su aplicación.
2. Ausencia de cursos de actualización y capacitación para docentes en las áreas de liderazgo y valores	Desinterés en las autoridades y actores educativos.	Relaciones interpersonales poco enriquecedoras. Apatía de los docentes para participar en concursos.
3. Desinterés de algunos docentes por una innovación metodológica.	Falta de autoestima en los docentes.	Bajo rendimiento escolar y baja calidad en el proceso enseñanza aprendizaje.

Fuente: Encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia

Elaborado por: Lic. Jorge Riera

6. DISCUSIÓN

El avance de la tecnología y de los medios de comunicación masiva, han sido causantes de destrucción y la falta de valoración de nuestra propia cultura a lo largo de los últimos años, es por ello que la tarea del maestro es muy significativa ya que debe rescatar todos los valores morales y éticos con la aportación insustituible de la familia, que es la primera responsable de los valores con el ejemplo en el diario vivir.

La globalización hoy en día exige al Ecuador a implementar acciones en todos los ámbitos, es así en Educación posee el principio rector del BUEN VIVIR, de manera que prevalezca la práctica de valores, el respeto a la vida y a los demás seres humanos, este principio se logrará siempre y cuando haya una buena orientación y liderazgo dentro de los establecimientos educativos por parte de autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes.

Frente a esta situación se ha realizado la investigación analizando la realidad institucional de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, desde el punto de vista administrativo de la gestión, liderazgo y valores, en base a encuestas realizadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, cuyos resultados se discuten a continuación.

6.1. De la encuestas a los directivos

En lo que se refiere a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo se puede determinar que la mayor parte del trabajo lo realizan los coordinadores de área, pues su importancia radica en el buen desempeño de las actividades académicas dentro de la institución, siendo ellos quienes organizan los equipos de trabajo y se responsabilizan del desarrollo efectivo de las actividades; si bien es cierto que esta forma de organización ha dado gran éxito, la normas legales vigentes en la Ley de Educación considera que es necesario organizarse mediante

reuniones trimestrales o cuando la necesidad lo amerite para organizar, planificar y evaluar los procesos educativos.

La apreciación de los directivos para medir el tamaño de la organización toman en cuenta el número de miembros de la institución (tabla 11), pero las investigaciones y los sustentos legales manifiestan que se debe tomar en cuenta los resultados obtenidos en la institución, tal es el caso de la autoevaluación aplicada en el mes de noviembre del 2011 a los diferentes actores educativos en la cual se pudo visualizar la realidad institucional en sus diferentes ámbitos. Realmente depende de los resultados por esa razón se va proceder igual que las universidades a categorizar a los establecimiento educativos.

Se analiza las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, considerando los directivos que si disponen de un manual de normas en las que se encuentran establecidas reglas y procedimientos, haciendo referencia al manual de convivencia el mismo que ha sido elaborado con la participación de los actores educativos como cumplimiento al acuerdo ministerial emitido para el efecto. Sin embargo vale la pena indicar que la institución no dispone de un manual de ética, evidenciándose la necesidad urgente de elaborar este documento.

La responsabilidad de los miembros en la ejecución de tareas, se debe al compromiso educativo de cada uno de ellos y al conocimiento de las normas, reglas y procedimientos instauradas en la institución, en un clima de respeto y consenso en la que la toma de decisiones está liderado por el director, quien a veces debe enfrentar conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas que se dan entre sus colaboradores. Sin embargo algunos docentes, padres de familia y estudiantes opinan que en ciertas ocasiones no hay consensos en la toma de decisiones; se puede notar en el análisis de la tabla 13 y 14.

La administración y el liderazgo de la institución, se puede apreciar que se promueve por la capacitación continua de los docentes y por la vivencia de valores institucionales,

situación que es provechosa para la calidad educativa. Es también necesaria la participación de los padres de familia en las actividades programadas, pues ellos son un pilar fundamental para el progreso institucional. Para esto se debe tomar muy en cuenta uno de los principios de la nueva Ley Orgánica de Educación que hace referencia a la educación en valores, la misma que 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, entre otras.

La UTPL como institución forjadora de líderes, posee un gran responsabilidad sobre la mejora de la calidad educativa, llevando a cabo la formación de profesionales en liderazgo, gestión y valores, fortaleciendo sus habilidades innatas de manera que logren el desarrollo de capacidades en base a la preparación continua, relacionando la teoría con la práctica a través de experiencias vivenciales en el campo administrativo. Como directivo en pos de mejorar el desempeño y progreso institucional es necesario fomentar un ambiente cordial de trabajo en el que sobresalga la responsabilidad, el respeto y la vocación de servicio, fundamentado en el desempeño de los directivos, docentes y estudiantes.

La Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca” por su estructura física y organizativa, posee servicios educativos como la Educación Inicial hasta el octavo año de EGB, distribuidos en 23 paralelos, laborando 32 docentes, 2 auxiliares de servicio y 5 directivos, brindando educación a 460 estudiantes, considerando la inclusión por cuanto la institución forma parte del Proyecto de Innovación Curricular; privilegio que le permite contar con el apoyo de departamentos especializados y la Coordinación Zonal del Austro.

La institución educativa posee una completa estructura organizacional que disponen de organismos y autoridades (director, consejo técnico y académico, comisiones de gestión, coordinadores de estudios, departamentos médico y psicológico), quienes coordinan los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecen las medidas oportunas para resolverlos, acciones que se ven plasmadas en planificaciones didácticas y proyectos educativos, algo que no se observa en todos los

establecimientos educativos, quizá sea todo esto por la calidad de liderazgo y de gestión de sus autoridades y la calidad humana de docentes y por el apoyo decidido de los padres de familia.

Las acciones de los departamentos didácticos es siempre formular propuestas al equipo directivo, elaborar las programaciones didácticas, en mantener actualizada la metodología, en elaborar la programación didáctica de las asignaturas, etc.; es por ello que la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, está encaminada a fortalecer la excelencia educativa, ya que existe un buen clima de coordinación, liderazgo y confianza entre sus actores. Concluyendo que la institución promueve la investigación educativa manteniendo una metodología activa y participativa que busca una educación de calidad y calidez.

La gestión pedagógica en este centro educativo, en un 100% fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Por lo tanto en este plantel se aplica la inclusión educativa, el respeto a la diversidad y a la pluriculturalidad.

La planificación reduce el nivel de incertidumbre de ahí la importancia de que la unidad educativa en estudio cuente con los documentos curriculares como: plan estratégico, POA, proyectos educativos, y proyectos de capacitación para que los directivos realicen una buena gestión; aspectos que orientan y fortalecen el trabajo en equipo y la calidad educativa. En base a los resultados se puede apreciar que hacen falta proyectos encaminados a fortalecer la práctica de valores, destinados a los miembros de la Comunidad educativa en general. Ésta es la razón por la que se encamina la propuesta de este proyecto.

6.2. De la Encuesta a Docentes

Al analizar las encuestas a los docentes, se visualiza que todos consideran que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general

la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. De ahí que una de las obligaciones del docente según la nueva ley de educación, considera “*Respetar el derecho de las y los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentadas y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos*” (Ley Orgánica de Educación, 2011:16); es claro comprender que tanto los directivos como docentes de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, están empeñados en robustecer el aprendizaje de los estudiantes mediante la práctica diaria de valores, con el apoyo decidido de los padres de familia. Sin embargo hace falta una verdadera formación en valores éticos y morales, donde la nueva niñez camine hacia una verdadera sociedad solidaria y participativa.

Además es de vital importancia brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; considerando que los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, consideran también los directivos que mantienen liderazgo y gestión en el área académica; pues todo esto, gracias a las oportunidades que brinda la UTPL para que los educadores puedan prepararse y cambiar su forma de guiar el proceso de enseñanza aprendizaje, basados en un ambiente de calidad humana y de práctica de valores.

La calidad de liderazgo y gestión de los directivos de la comunidad educativa están basadas en cualidades innatas y en aquellas que la vida lo ha enseñado y sobre todo a ser perseverante, sabio, paciente, sereno y nunca caer en la provocación, llegar a los demás, en algunas circunstancias pensar con el corazón y dar ese toque mágico y psicológico. Como expresa Francisco Morán en su obra de liderazgo en Alta Gerencia que el líder educativo mantiene un espíritu de filosofía, organización, acción práctica, creatividad, competencia, autocrítica, buena fe, calidad humana, vocación de trabajo y servicio a la comunidad. Concluyendo que de la buena administración depende la calidad de aprendizaje.

6.3. De la Encuesta los Estudiantes

Partamos de uno de los derechos de las y los estudiantes que contempla la Ley Orgánica de Educación, en la que se manifiesta que son actores fundamentales en el proceso educativo y que deben ser tratados con justicia, dignidad, sin discriminación garantizada en la Constitución de la República. Lo que no deja duda que tanto la Constitución como la Ley Orgánica protegen al educando desde todo punto de vista, para que no sean vulnerados sus derechos, realidad que aun se vive en la sociedad actual.

En lo referente a los criterios que exponen los estudiantes se delibera que la mayoría de los encuestados, consideran que el director siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes para el logro de objetivos de aprendizaje y que la ética y los valores se practiquen con el ejemplo, situación que se demuestra en el diario vivir educativo, es por ello que observan un liderazgo conductual en la realización de tareas enmarcadas en el trabajo por equipo, aspectos que permiten un clima positivo y constructivista. Es muy importante que se tome en cuenta las opiniones no solo de los docentes o estudiantes sino también de los demás actores educativos, ya que a mayor consensos mayor efectividad en el logro de objetivos.

Otro aspecto que consideran los estudiantes, es que en las clases se les da oportunidades para que expresen sus opiniones; pues ese es un derecho que tienen a ser escuchados y es muy satisfactorio que ellos y ellas reconozcan la calidad de liderazgo de sus maestros; sin embargo hay que ser sinceros que para lograr la participación de los educandos se debe trabajar en valores y ser muy prolijos en el momento de las intervenciones, pues en muchas ocasiones desvían y confunden sus opiniones con exigencias y es ahí donde se pierde autoridad, más bien los docentes deben orientar a la formación crítica, reflexiva y participativa basados en el respeto a las diferencias individuales de cada uno de ellos; va la pena resaltar el trabajo de mis compañeras y compañeros por su profesionalismo y vocación para la tarea encomendada.

Reconocen que los docentes organizan trabajos en equipo, mediante instrucciones claras y que siempre están orientando y guiando para que ellos descubran su propio aprendizaje, algo que es digno de felicitar y al mismo tiempo generar mayor compromiso para que realice el trabajo respetando las diferencias individuales de cada individuo y fortaleciendo las potencialidades de aprendizaje; sería interesante trabajar en base a la práctica de valores robusteciendo el aprendizaje cooperativo y el involucramiento de los padres de familia para que proporcionen todos los recursos necesarios, en el margen del respeto y cumplimiento de sus obligaciones.

6.4. De la Encuesta a Padres de Familia

Antes de realizar la discusión de las encuestas, vale la pena anotar uno de los derechos que tienen los padres de familia según la Ley Orgánica Intercultural en su capítulo quinto, art. 12, literal f, que dice “*Ser escuchados y que su opinión, sobre la gestión y procesos educativos, sea analizada por las autoridades educativas y obtener respuesta oportuna sobre la misma*”, es necesario anotar una de las obligaciones que tienen cada uno de los padres de familia o sus representados. Art. 13, literal h. “*Reconocer el mérito y la excelencia académica de las y los profesores y de sus representados y representadas*”.

Analizando ya las encuestas, se puede percibir que todos los padres de familia creen que siempre los docentes fomentan el desarrollo de valores y virtudes, en sus representados, considerando el entorno familiar y/o comunitario, consideran que el ejemplo y la empatía es base fundamental para el logro de objetivos, claro está que los valores básicos provienen del hogar y lo único que se logra en las instituciones es reforzar y fortalecer para un mejor desarrollo integral del individuo; sería importantísimo que todo lo expresado por los padres de familia sea revertido a través de un convenio de responsabilidades compartidas.

Como conocen el trabajo de sus maestros/as a diario, consideran que siempre se dan oportunidades a los estudiantes para que expresen sus opiniones, pues perciben a cada momento cuando revisan las tareas o cuando realizan actividades de convivencia donde la participación es horizontal en un clima de confianza y comunicabilidad, a todo

esto sería fundamental fortalecer el aprendizaje mediante estrategias metodológicas activas e innovadoras, sobre todo comprometiendo de una manera directa a los padres de familia en este nuevo proceso de innovación que de muy manera lleva adelante la institución.

Debido a la buena comunicación entre docentes y estudiantes, los padres de familia consideran que si existe interés por el bienestar y el mejoramiento de la calidad de educación de sus representados, todo se ve plasmado por la nueva forma de enseñanza aprendizaje que lleva adelante la Unidad Educativa, quizá por sus aulas altamente pedagógicas y apenas se trabaja con 18 estudiantes, situación que es favorable pues se emprende casi una educación personalizada, algo que es digno resaltar que no solo los docentes se preocupan por el bienestar de los estudiantes, sino que los padres de familia han logrado un cambio de actitud frente a la educación de sus hijos, pues ellos son el pilar principal para el logro de los objetivos de sus hijos.

Finalmente consideran que los trabajos en grupo están bien fundamentados para la integración y el compañerismo, creen que existe un buen clima de amistad y respeto entre ellos; realmente se ha podido comprobar que al existir un grupo muy reducido en cada aula es primordial para lograr una práctica de valores. Esto se vive a diario por el trabajo compartido a través de los ambientes y talleres, algo que como autoridad educativa se puede expresar es, que hace falta mayor compromiso de todos los actores educativos, seguros estamos que poco a poco lograremos hacer realidad el sueño de tener estudiantes críticos, participativos y solidarios. De ahí la propuesta a fortalecer la calidad de liderazgo y valores en los actores educativos.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

Luego de la realización del trabajo investigativo he podido obtener las siguientes conclusiones:

- Que existe la capacidad de gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa fiscal ciudad de Cuenca, pero hace falta la práctica constante de valores en todos los actores educativos.
- Que la predisposición de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para la ejecución de este proyecto indica la existencia de cambios de actitud frente al desarrollo profesional que la Ley vigente nos exige.
- Que la estructura institucional de la unidad educativa ciudad de Cuenca, coadyuva a fortalecer la gestión educativa en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- Que los pilares de integración y trabajo institucional está en manos de los directivos, siendo su mayor reto precisamente el incorporar a los demás miembros del quehacer educativo en este proceso.
- Que los docentes y directivos debemos tener presente que la formación de los estudiantes no sólo es en contenidos académicos sino una formación como persona, practicando valores ético y morales en el diario vivir.

6.2. Recomendaciones

A raíz de las conclusiones dadas, me permito realizar las siguientes recomendaciones:

- Realizar capacitaciones sobre gestión, liderazgo y valores, en la unidad educativa ciudad de Cuenca explotando las diferentes potencialidades de todos los actores educativos.
- Dar continuidad y monitoreo permanente a las actividades que se enmarcan este proyecto de revalorización de la gestión y liderazgo, aprovechando la predisposición de los miembros del plantel.
- Aprovechar los espacios físicos y didácticos que brinda la institución en pos del cumplimiento de un verdadero trabajo en equipo.
- Generar programas de interacción entre los actores educativos del plantel, a fin de lograr su integración en pos de una enseñanza –aprendizaje de calidad y calidez.
- Aplicar la propuesta didáctica, útil y práctica que fortalezca el aspecto axiológico, formativo de los estudiantes, de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, para que sean capaces de enfrentar y resolver mediante la lógica y racionalidad los problemas del diario vivir.

8. PROPUESTA DE MEJORA.

7.1. “Capacitación en liderazgo y valores en la comunidad educativa ciudad de Cuenca, durante los meses de marzo a julio del 2012”

7.2.- Justificación

Al ser la educación un fenómeno histórico social, no hay educación sin influencia social, como tampoco hay sociedad sin educación, ésta debe estar orientada al gran desafío de formar ciudadanos eficientes y creativos, capaces de enfrentar los problemas de la sociedad y su convivencia diaria con la familia, con los compañeros de aula, de trabajo y amigos.

El proceso de mundialización de la ciencia y la tecnología ha llevado hacia una crisis social – económica que obliga a los maestros a replantearse la posibilidad de que sea la educación la que aporte significativamente en la práctica de valores universales, aprovechando la convivencia, el respeto y la consideración del que nos hacemos acreedores diariamente, aportando con una verdadera educación axiológica en nuestros estudiantes para lograr una personalidad firme con actitudes positivas y definidas frente a la vida y lograr la formación de un ser humanizado.

Realizado el análisis sobre las diferentes encuestas aplicadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, referentes a la calidad de liderazgo y valores, se ha considerado que la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca” es portadora de casos de indisciplina de los estudiantes, producto sin duda de la carencia de valores éticos y morales, como consecuencia del elevado índice de desintegración familiar e influencia social, como también de la falta de liderazgo de sus docentes y flexibilidad de sus autoridades.

La carencia de recursos para constituir un aula de apoyo psicopedagógico multidisciplinario con profesionales que enfrenten estos casos, nos exige que como maestros y autoridades de gestión realicemos esta propuesta, que si bien lleva las esperanzas, el entusiasmo y el compromiso de docentes que busca el bienestar de los educandos, no garantiza que por sí solos se trate de fortalecer los valores en la familia, por ello recurrimos también a los padres y a la comunidad con el afán de lograr cristalizar la propuesta planteada. Pensando así en un futuro construir una sociedad cada día mejor que nos permita crecer espiritualmente.

De lo expresado anteriormente se suma el propósito de la UTPL formar maestrantes con liderazgo rico en valores éticos y morales, capaces de implementar proyectos encaminados a la formación de seres humanos fundamentados en la práctica de valores; cuya responsabilidad no solo debe ser del directivo sino también de los docentes, padres de familia y en los propios educandos.

Para lograr este desafío se desarrollará la siguiente propuesta institucional, **“Capacitación en liderazgo y valores a la comunidad educativa ciudad de Cuenca, durante los meses de marzo a julio del año 2012”**, para ello tendremos el apoyo de personal profesional para el efecto, con talleres de reflexión, actividades de integración; en la que la actitud y el trabajo del administrador como líder participativo y democrático jugará un papel importante, pues orienta la tarea educativa hacia el mejoramiento del clima institucional, considerado como base de las relaciones interpersonales entre sus miembros, fortaleciendo la calidad educativa en general.

7.3.- Objetivos

7.3.1.- General

- Capacitar a la comunidad educativa en la práctica de valores, éticos y morales, para fortalecer la calidad educativa dentro de un clima institucional que permita un mejor desenvolvimiento social basado en el principio rector de la transversalidad del currículo ecuatoriano que es el Buen Vivir.

7.3.2.- Específicos

- Fortalecer los valores éticos y morales desde la vivencia diaria en el hogar y en la escuela.
- Establecer con los estudiantes, padres y maestros los valores básicos que se deben recuperar en la institución educativa, fundamentados en el análisis de sus elementos curriculares. (puntualidad, respeto, solidaridad, responsabilidad, empatía, amor)
- Diseñar y aplicar la propuesta como un aporte didáctico para los integrantes de la comunidad educativa.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.

7.4.- Localización y cobertura espacial

La investigación se realizó en la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca”, la misma que funciona desde 1962 y actualmente se encuentra ubicada en las calles Juan Pío Montufar y Manuel de Cajíes, parroquia urbana Yanuncay, cantón Cuenca, provincia del Azuay.

Es una institución que se encuentra en un proyecto de innovación pedagógica, cuenta con los servicios educativos desde educación inicial hasta el octavo año de básica, atendiendo a 460 estudiantes entre hombres y mujeres, incluyendo a personas con capacidades diferentes; para ello se cuenta con 32 docentes que trabajan por áreas de estudio y están regentados por Lic. Jorge Riera como director, el Sr. Lautaro Guerrero como subdirector; posee una infraestructura moderna con 28 aulas pedagógicas, laboratorios de artes plásticas, computación, inglés, cultura física y personal médico y odontológico.

7.5.- Población Objetivo

Para el desarrollo de la presente propuesta de mejoramiento, es necesaria la participación activa y decidida de autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, también se requiere el apoyo de personal profesional en el área psicológica para el proceso de capacitación y motivación.

Es fundamental que todos los actores educativos se comprometan mediante responsabilidades compartidas, para que de una u otra forma sientan la necesidad de un cambio enfocado a alcanzar una educación integral y de calidez.

7.6.- Sostenibilidad de la Propuesta

Para la ejecución de la propuesta es necesario contar con recursos que faciliten un óptimo desarrollo y así alcanzar los objetivos planteados.

Seguidamente se detallan los recursos que se requerirán para su ejecución.

Humanos	Tecnológicos	Materiales	Físicos	Económicos	Organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades educativas • Gobierno escolar • Docentes • Gobierno estudiantil • Estudiantes • Comité central • Padres de familia • Comunidad • Personal profesional 	Proyectores Computador Copiadora Amplificación Internet	Papelotes Marcadores Copias Folletos Tijeras Revistas	Aulas Patios Sala de sesiones Oficinas Comedor	370.72 dólares	Comisiones de gestión, logística, comunicación, socialización, capacitación.

7.7.- Actividades

Para el desarrollo de las actividades he creído conveniente realizar a través de la metodología del marco lógico, que a continuación se detalla.

7.7.1.- MATRIZ DEL MARCO LÓGICO						
FIN	PROPÓSITOS	ACTIVIDADES	INDICADORES ¿Cómo controlamos los avances?	FUENTES DE VERIFICACIÓN con qué controlamos los avances	COMPROMISOS IMPORTANTES.	ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN
Capacitar al personal directivo, docente, estudiantes y padres de familia en la práctica de valores éticos y morales, para fortalecer la calidad educativa dentro de un clima institucional que permita un mejor desenvolvimiento	1. Fortalecer los valores éticos y morales desde la vivencia diaria en el hogar y en la escuela.	<p>1.a) Charla de motivación para consolidar al grupo docente y determinar comisiones.</p> <p>1.b) Realizar sesión de trabajo para establecer parámetros de ejecución.</p> <p>1.c) Estructurar compromisos y responsabilidades de cada una de las partes.</p> <p>1.d) Realizar talleres de capacitación relacionado a la</p>	<p>Reestructuración del PEI en los aspectos referentes a la fundamentación de valores humanos en la institución.</p> <p>Institución fortalecida y brindando educación axiológica eficiente y oportuna.</p> <p>Memorias de los talleres.</p> <p>100% de apoyo</p>	<p>Archivo de la institución.</p> <p>Informe de los resultados del proceso.</p> <p>Acta de las sesiones de trabajo.</p> <p>Fotografías.</p> <p>Socialización del trabajo.</p> <p>CD de respaldo.</p>	<p>Brindar asesoría actualizada y activa para superar expectativas sobre el tema.</p> <p>Considerar fundamentación teórica sobre valores éticos y su aplicación en la práctica diaria.</p> <p>Manifestar abiertamente los puntos débiles en cuanto a disciplina y malos hábitos para mejorar constantemente</p>	<p>Fichas de observación</p> <p>Escalas Gráficas-numéricas.</p> <p>Listas de control</p> <p>Aplicación de encuestas.</p> <p>Revisión de bitácoras</p> <p>Entrevistas a padres de familia y estudiantes.</p>

<p>social basado en el principio rector de la transversalidad del currículo ecuatoriano que es el Buen Vivir.</p>	<p>2. Diseñar y aplicar la propuesta como un aporte didáctico para los integrantes de la comunidad educativa.</p>	<p>práctica de valores éticos y morales, como: “La puntualidad es parte de la personalidad” “Todos somos capaces”.</p> <p>2.a) Determinar los perfiles, las propuestas y los pactos de contingencia entre padres, estudiantes y docentes.</p> <p>2.b) Elaborar los lineamientos para la planificación.</p> <p>2.c) Aplicar la metodología práctica en las aulas de clase.</p> <p>2.d) Instituir el</p>	<p>a la gestión.</p> <p>80% de participación de los involucrados.</p> <p>Acta de compromiso de las partes.</p>	<p>Libro de trabajo docente.</p> <p>Fotocopias del material.</p> <p>Testimonio de los estudiantes.</p>	<p>sobre la práctica.</p> <p>Emprender acciones permanentes de comprobación de los avances o retrocesos.</p> <p>Retroalimentar constantemente la propuesta.</p> <p>Participación activa de estudiantes y padres de familia.</p>	
---	---	--	--	--	---	--

		<p>proyecto como política de gobierno estudiantil</p> <p>2.e) Elaborar carteles o afiches relacionados a los valores.</p> <p>2.f) Fortalecer la práctica de valores éticos y morales a través de un programa del día de la familia.</p> <p>2g) Evaluar los alcances obtenidos.</p>				
--	--	---	--	--	--	--

7.7.2.- MATRIZ DEL PERFIL DEL PROYECTO/ PROPUESTA A EJECUTAR EN LA UNIDAD EDUCATIVA CIUDAD DE CUENCA.

ACTIVIDADES	PROYECTO DE MEJORAMIENTO				¿CÓMO?
	DIRECTIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	
Motivar a los docentes a través de charlas, para que se empoderen del proyecto factible a ser realizado en la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca.	X	X			Sesión de trabajo
Convocar a juntas de padres de familia por ciclos para que conozcan la problemática, la analicen y aporten con posibles soluciones.	X	X			Círculos de trabajo Conferencias sobre temas de interés.
Elaborar conjuntamente con maestros/as y representantes de padres y estudiantes uno de los valores básicos a ser implementados en la institución.	X	X		X	Taller
Elaborar un guía didáctica para poder viabilizar la propuesta de enseñar valores en el aula y fuera de ella desagregando los valores bases en subvalores para cada hora clase.	X	X	X	X	Investigación documentada. Aporte de las sesiones de trabajo.

7.8.- CRONOGRAMA PARA DESARROLLAR LA PROPUESTA.

ACTIVIDADES	meses																			
	Año lectivo 2011 2012																			
	Marzo 2012				Abril 2012				Mayo 2012				Junio 2012				Julio 2012			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.a) Charla de motivación para consolidar al grupo docente y determinar comisiones.	X	X	X	X																
1.b) Realizar sesión de trabajo para establecer parámetros de ejecución.		X	X	X																
1.c) Estructurar compromisos y responsabilidades de cada una de las partes.					X	X	X	X												
1.d) Realizar talleres de capacitación relacionado a la práctica de valores éticos y morales.					X	X	X	X												
2.a) Determinar los perfiles, las propuestas y los pactos de contingencia entre padres, estudiantes y docentes.					X	X	X	X												
2.b) Elaborar los lineamientos para la planificación.					X	X	X	X												
2.c) Aplicar la metodología práctica en las aulas de clase									X	X	X	X	X	X	X	X				
2.d) Instituir el proyecto como política de gobierno estudiantil							X	X												
2.e) Elaborar carteles o afiches relacionados a los valores.									X	X	X	X								
2.f) Fortalecer la práctica de valores éticos y morales a través de un programa del día de la familia.													X	X	X	X				
2.g) Evaluar los alcances obtenidos.																	X	X	X	X

7.9.- PRESUPUESTO DEL PROYECTO.

Cantidad	Rubros	Unidad de medida	V./Unitario	V./Total
30	horas de Instructor para capacitación	Hora	05.00	150.00
02	aulas para talleres	Unidad	10.00	20.00
2	Alquiler de equipos de apoyo (proyectores y portátiles)	Unidad	5.00	10.00
100	folletos material de apoyo	Unidad	0.50	40.00
20	papelotes suministros	Unidad	0.30	06.00
10	marcadores de pizarra y permanentes	Unidad	0.50	05.00
100	refrigerios	Unidad	1.00	100.00
Subtotal				331.00
Imprevistos 12%				39.72
Total				370.72

9.- BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ Gálvez Luz Esther (2010). Toma de Decisiones, Guía Didáctica, Editorial UTPL, Loja - Ecuador

ANDER-EGG Ezequiel, (2007). la Planificación Estratégica, Editorial Lumen Hvmanitas Buenos Aires-México.

ANELLO Eloy, HERNANDEZ Juanita, Liderazgo Moral, Unidad Técnica EB_PRODEC- Universidad NUR.

CALLE Segundo, (2011). Valores, Actitudes y Normas del diario vivir, Editorial del Austro, Cuenca.

CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos, octava edición.

CORREA Jaramillo. Carlos, (2006). Guía didáctica, liderazgo, valores y educación, Editorial UTPL, Loja.

GUILLÉN PARRA, Guillermo, (2006). Ética en las Organizaciones, Construyendo confianza, PEARSON EDUCACIÓN S.A., Madrid.

GUILLÉN, M. (2006). Ética en las Organizaciones, contrayendo confianza”. Edt. Pearson – Prentice- Hall

HERRERA Edgar, (1996). Administración Educativa, Editorial Vicentina, Quito, Primera Edición.

HERRERA GARCÍA Jorge, (1996). La Supervisión Educativa, Guayaquil.

HUBER George, (1989). Toma de decisiones en la gerencia, Editorial Trillas, México.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, (2006). “Proyecto Educativo Institucional” Quito,

MORÁN MARQUEZ Francisco,(1996).Liderazgo en Alta Gerencia Educativa.

MÜNCH Lourdes, (2010). Administración y Planeación de Instituciones Educativas, Editorial Trillas, México.

POSSO, M. Diseño y evaluación de proyectos. Editorial U. T. P. L Loja

RODRÍGUEZ TORRES Freddy, P. B. (2009). *Diseño de Proyectos de Gestión Educativa con Enfoque Lógico*. Quito.

Unidad Educativa "Ciudad de Cuenca"(2010). *Reglamento Interno*. Cuenca- Azuay - Ecuador.

Unidad Educativa "Ciudad de Cuenca". (2010). *Código de Convivencia*.-Cuenca, Azuay - Ecuador.

VILLACÍS VILLACÍS Juan, (1999). El ABC de Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos. Quito Copyright.

ZUBIRIA MIGUEL. Formación de valores y actitudes, Bogotá Colombia Tomo I

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Artículo de Pérez Bengochea Valiotti; Aspectos más importantes sobre el liderazgo; disponible en http://www.degerencia.com/articulo/aspectos_mas_importantes_sobre_el_liderazgo.

Escrito por blpgirl en octubre 11, 2007 en Liderazgo y Dirección de Personas

Gobierno de Chile. (2009). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar* . Recuperado el 10 de Enero de 2011, de Educación con todos es mejor: <http://www.simce.cl/fileadmin/.....Modelo de calidad del SACGE>

[es.scribd.com/doc/.../Modelo-de-Gestión-Escolar-Para-Directivos Chile 2009](http://es.scribd.com/doc/.../Modelo-de-Gestión-Escolar-Para-Directivos-Chile-2009)

<http://johanatov.blogspot.es/2008:>

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>

10. APÉNDICE

10.1. Anexo 1: Encuesta a Directivos (gestores educativos)

Sr. (a) Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento Educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia

Cantón

Sector Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ()
- b. Fisco misional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular Laico ()
- e. Particular Religioso ()

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

- a. ¿El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general trimestral? ()
- b. Coordinadores de Área ()
- c. Por Grupos de Trabajo ()
- d. Trabajan Individualmente ()
- e. Otros (Indique cuáles.....)

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

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

A	Son innatas.			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			
C	Se adquieren a partir de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia.			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.			

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

Orden	SE PROMUEVE	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en la Institución?

Orden	SE PROMUEVE	Siempre	A veces	Nunca

A	De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico.			
B	De gestión (secretario/a, subdirector, comisión económica).			
C	De Coordinación (jefe de estudios, coordinación, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿Cuáles?).			

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

Orden	SE PROMUEVE	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia.			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

La pregunta 12, 13 y 14 debe ser respondida con términos de sí o no.

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

a. () Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.

- b. () Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la Institución.
- c. () Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. () Mantener actualizada la metodología.
- e. () Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. () Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y dirección de problemas de aprendizaje.
- g. () Elaborar una memoria periódica en 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 mantiene actualizada la metodología.

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

SI ()

NO ()

14. En la Institución Educativa que Usted dirige se ha realizado:

- a. Una reingeniería de procesos ()
- b. Plan Estratégico ()
- c. Plan Operativo Anual ()
- d. Proyecto de Capacitación dirigido a los directivos y docentes ()

10.2. Anexo 2: Encuesta a Docentes

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. **SIEMPRE**
2. **A VECES**
3. **NUNCA**

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
2. El liderazgo en la Unidad Educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran: docentes – estudiantes – familias - asociación civil - padres y representantes- consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del Centro Educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			

10. Desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del Centro Educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rectora del Centro Educativo			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos.			

10.3. Anexo 3: Encuesta a los Estudiantes

Estudiante:

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

Le pedimos que lea atentamente cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

- A** Sí está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de La gestión, liderazgo y valores.
- B** Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo Y valores.
- C** Si está en **DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, Liderazgo y valores.
- D** Sí está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, Liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	DC
1. La rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de las 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 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 <u>valores y virtudes</u> , considerando el entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes la desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza de tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide que se hace en la clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (equipo) con las instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

10.4. Anexo 4: Encuesta a Padres de Familia

Sr. Padre de Familia:

La presenta encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario.

Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

MUCHAS GRACIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A Veces	Nunca
1. Los directivos toman en cuenta su opinión.			
2. Se da atención inmediata cuando surge un problema.			
3. Considera bueno el clima escolar			

4. El profesor propone actividades interesantes l			
5. Los docentes promueven con el ejemplo los valores.			
6. Los métodos que utilizan en el aula son interactivos.			
7. Se da oportunidad a los estudiantes para que se expresen			
8. Los profesores se interesan por el bienestar de sus alumnos.			
9. Las autoridades fomentan la participación de toda la comunidad educativa.			
10. Se motiva a los estudiantes al uso adecuado de las nuevas tecnologías.			
11. Se está brindando una educación integral.			
12. En general se está formando en la práctica de valores con el ejemplo.			

10.5. Anexo 5. Entrevistas a Directivos: Rector/ Vicerrector/ Director/ Supervisor.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El Centro educativo, consta con un manual o un reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien 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?
8. En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

10.6. Anexo 6. Fotografías



Local de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca. 2011 2012



Personal docente recibiendo indicaciones antes de ser aplicadas las encuestas.



Momentos en que los docentes son encuestados



Se puede evidenciar estudiantes participando de un debate previo a la elección del gobierno estudiantil. 2011 - 2012



Grupo de estudiantes que participaron en el campeonato de atletismo de los interescolares.



Estudiantes que forman parte de la inclusión educativa

10.7. Anexo 7: Proyecto para la Feria de Ciencias



UNIDAD EDUCATIVA "CIUDAD DE CUENCA"

1.- DATOS GENERALES DEL PROYECTO:

Nombre del Proyecto	Día	Mes	Año	Duración
Primera Feria de Ciencias	08	03	2012	4 meses
Dirección de la Institución	Teléfono / Fax		Correo Electrónico	
Juan pio Montufar y Manuel de Cajés	4054541		escuelaciudaddecuenca@gmail.com	
Provincia	Ciudad		Parroquia	
Azuay	Cuenca		Yanuncay	
Valor del proyecto	Institución		Autogestión	
\$353,92	Unidad Educativa Ciudad de Cuenca		Padres de familia	
Nombre del Equipo de Investigación				
Docente Responsable del Proyecto	Teléfono / Celular		Correo Electrónico	
Lic. Jorge Riera	095579408		escuelaciudaddecuenca@gmail.com	
Área del Conocimiento al que Corresponde el Proyecto				

Proyecto General

2.- ANTECEDENTES:

Ante las exigencias que demandan una educación con calidad y calidez, la unidad educativa Ciudad de Cuenca en el marco de la innovación pedagógica presenta la primera feria de ciencias como uno de los esfuerzos más significativos que permite demostrar los logros alcanzados a nivel técnico y didáctico.

3. JUSTIFICACION: La Unidad educativa Ciudad de Cuenca presenta la primera feria de ciencias, como una estrategia de los procesos educativos para guiar los aprendizajes hacia el desarrollo de un amplio pensamiento creativo, crítico y reflexivo enmarcado en la práctica de valores.

4.- OBJETIVO GENERAL: Dar a conocer a la ciudadanía el modelo de innovación pedagógica en el que está inmersa la Unidad educativa Ciudad de Cuenca

4.1.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Despertar y estimular en los estudiantes el interés por la ciencia y tecnología, valorando la importancia de esta actividad para el desarrollo científico del país.

Valorar la importancia de su actualización profesional en la investigación científica y área de especialización.

Garantizar que los proyectos de innovación, ciencia y tecnología formen parte del currículo de la institución en cada una de las áreas científicas de estudio.

5.- FUNDAMENTACION: Se fundamenta en el incremento del protagonismo de los estudiantes en el proceso educativo, en la interpretación, solución de problemas, desarrollo de la condición humana y en la preparación para la comprensión orientados en la formación de ciudadanos con la práctica de valores (respeto, responsabilidad y solidaridad) que les permita interactuar con la sociedad, aplicando los principios del BUEN VIVIR, tomando en cuenta la interculturalidad, plurinacionalidad e inclusión.

6.- DESCRIPCION DE LA PROPUESTA:

1. Planificación:

Socialización con los compañeros de trabajo para desarrollar la primera feria de ciencias.

Diseño del proyecto para la feria.

2. Organización:

Conformación de las diferentes comisiones (capacitación y diseño de proyectos)

Proporcionar material bibliográfico necesario.

Programación de actividades de socialización a padres de familia.

Coordinación de actividades encaminadas a la ejecución de la feria.

3. Ejecución:

Desarrollo de las diferentes actividades programas en cada comisión.

Diseño de los diferentes proyectos en base al material bibliográfico (docentes, estudiantes y padres de familia)

Socialización y motivación a los padres de familia.

Elaboración de los materiales necesarios para los diferentes proyectos.

Adquisición de materiales complementarios para la feria. (Carpas, pancartas, letreros, etc.)

Minga de limpieza con la colaboración de todos los actores.

Armado y equipado de los diferentes stands, con el apoyo del ejército.

Realización de simulacros con la participación de los estudiantes.

Exposición de la primera feria de ciencias.

4. Control y Seguimiento:

Esta etapa se desarrollara durante todo el proceso, para lo cual se utilizara: reuniones, informes, memorias, fotografías, documentos de apoyo, entre otros.

4. Evaluación:

El proceso evaluativo será antes durante y después de la feria, para ello recurriremos a evidencias como: actas, portafolios, invitaciones, fotografías, videos, informes, memorias, fichas de observación, prensa.

7.- DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA UTILIZADA:

La metodología que se utilizara para el desarrollo de los proyectos para la feria de ciencias, estarán enmarcados en una investigación participativa de todos sus actores para ello se será necesaria aplicar una técnicas activa, enmarcada en la experimentación, entre ellos a continuación detallamos.

- Hipotético deductivo.
- Participativo.
- Experimental.
- Científico.
- Comparativo.
- Heurístico.
- Observación.
- Creativo.

Las diferentes comisiones también estarán enmarcadas en el diseño de proyectos mediante el involucramiento de los diferentes integrantes, enmarcadas en el trabajo en equipo.

8.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

2012	ENERO				FEBRE RO				MARZO				ABRIL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación Docente	X	X						X								
Investigación Bibliográfica			X	X	X	X	X	X								
Elaboración del Proyecto				X	X	X										
Preparación con los Estudiantes			X	X	X	X	X	X	X	X						
Motivación a los Padres de Familia								X	X							
Presentación del Proyecto								X	X							
Exposición en la Feria de Ciencias															X	
Evaluación																X
Informe Final																X

9.- RECURSOS:

9.1.- HUMANOS:

Equipo de innovación de la coordinación zonal.

Personal docente y administrativa de la unidad educativa Ciudad de Cuenca.

Padres de familia.

Benefactores del proyecto.

9.2.- MATERIALES:

Todos los materiales especificados en cada uno de los proyectos.

9.3.- PRESUPUESTO:

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
La Magia de los Colores			00,00
Mi Cabeza Pelucona			4,76
Papel Seco			12,70
Inflando un globo sin soplar Huevo saltarín.			43,23
Volcanes en Erupción			30,24
Cereal Magnético			36,74
Pelotas Salterinas			13,35
Las Lombrices Trabajadoras			53,30
Queso Casero			47,10
Elaboración de papel artesanal			59,46
La Brújula del superviviente			9,08
Flor que cambia de color			40,32
Elaboración y			

funcionamiento del Horno Solar			8,00
La Literatura como un juego creativo			33,40
Potabilización del agua			36,40
Elaboración de la pelota de trapo y la pelota de arroz			18,20
Interactuando con la pizarra digital			00,00
La Flotación de cuerpos			23,72
Retentiva Lúdica			31,36
Ecuador país de encanto			420,32
Destilador Didáctico			31,36
El día del niño			450,00
Unidos por el primer festival de ciencias			150,00
Proyecto de Comunicación			120,00
Autogestión: Padres de familia Ejercito maestras		Subtotal:	1673.04
		IVA 12%:	200.7
		Total:	1873.74

10.- OBSERVACIONES:

- Actitud positiva de estudiantes y docentes.
- Involucramiento de padres de familia.
- Apoyo de ONGs.

11.- FIRMA DE RESPONSABILIDAD:

12.- FECHA DE PRESENTACION DE LA PROPUESTA: 29 de abril de 2012.

08-03-2012.

10.8. Anexo 8. Proyecto de Gestión Educativa.

FALTA DE RAZONAMIENTO LÓGICO

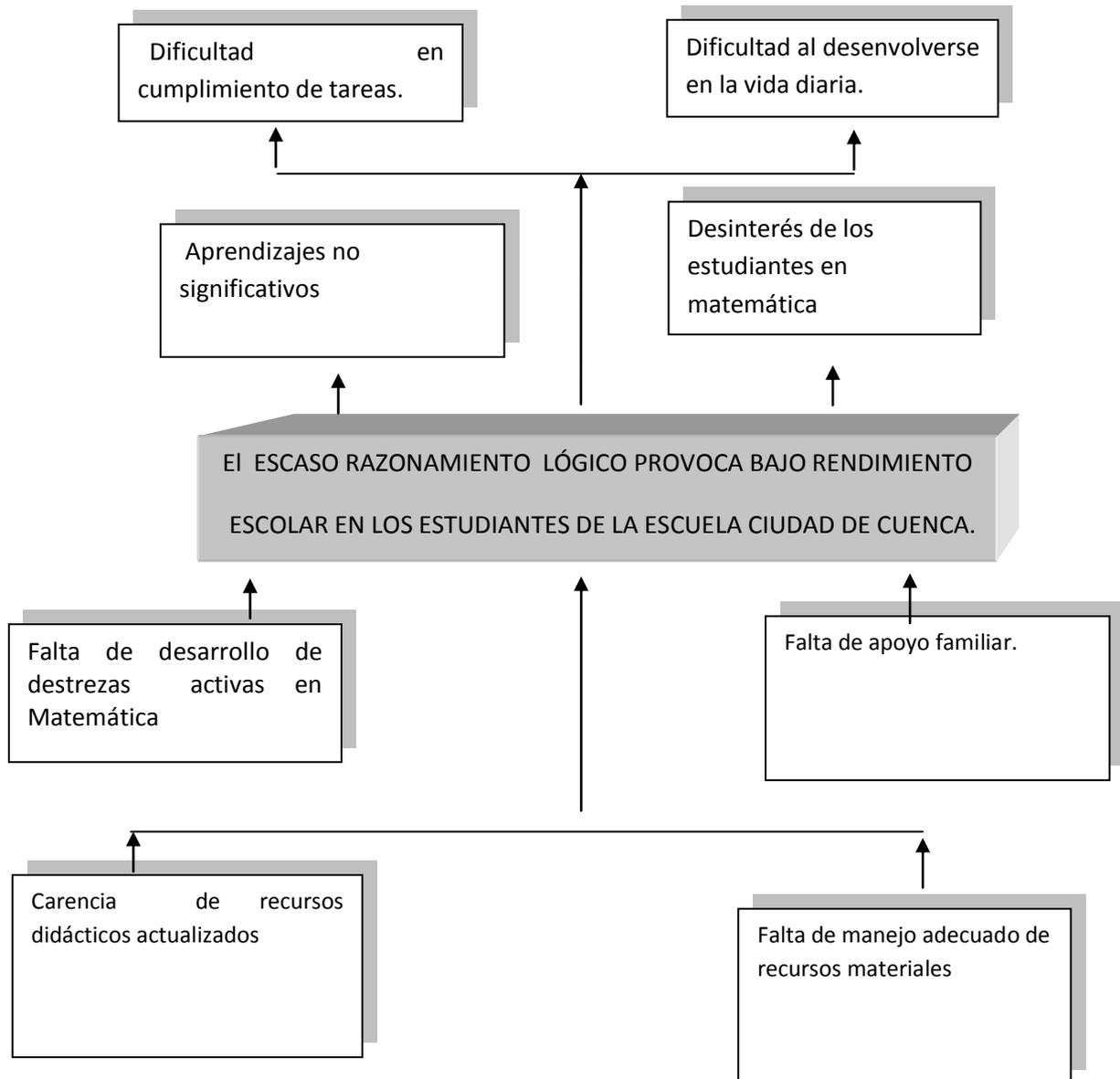
1.- MATRIZ DE INVOLUCRADOS:

GRUPOS	INTERESES	PERCEPCIONES	PODER Y RECURSOS.
<p>GRUPO 1:</p> <p>EJECUTOR:</p> <p>Comunidad educativa Ciudad de Cuenca.</p>	<p>-Realizar y socializar el proyecto en mención.</p>	<p>Entre uno de los problemas priorizados en el diagnóstico institucional de la Escuela "Ciudad de Cuenca" se encuentra la falta de razonamiento lógico en el área de matemática.</p>	<p>-Formación profesional.</p> <p>-Predisposición de trabajo.</p> <p>- Conocimiento y manejo de técnicas de razonamiento lógico.</p>
<p>GRUPO 2:</p> <p>BENEFICIARIOS:</p> <p>-Estudiantes.</p> <p>-Personal Docente.</p> <p>-Padres de Familia.</p> <p>-Comunidad.</p>	<p>Mejorar el razonamiento lógico en el área de matemática mediante la aplicación de métodos y técnicas activas.</p>	<p>-No reflexionan para llegar a la respuesta.</p> <p>-No aplican métodos y técnicas activas.</p> <p>-No desarrollan destrezas en matemática.</p> <p>-Bajo rendimiento escolar en todas</p>	<p>-Deseo de superación y formación.</p> <p>- Experiencia y trayectoria docente.</p> <p>- constante innovación</p>

		las áreas.	pedagógica.
<p>GRUPO 3:</p> <p>COOPERANTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Supervisión. -Capacitadores. -CEDOPS. -Aula de Apoyo. -Centro médico familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyar a mejorar la calidad educativa. Atender problemas psicológicos y psicopedágicos de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> -Existe bajo razonamiento lógico por no utilizar metodología activa. -En algunos casos el bajo razonamiento lógico se debe a problemas de aprendizaje no detectados. - por falta de apoyo familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Profesionalismo y formación académica. -Personal especializado para tratamientos. Equipo multidisciplinario.

2.- ANALISIS DE PROBLEMAS:

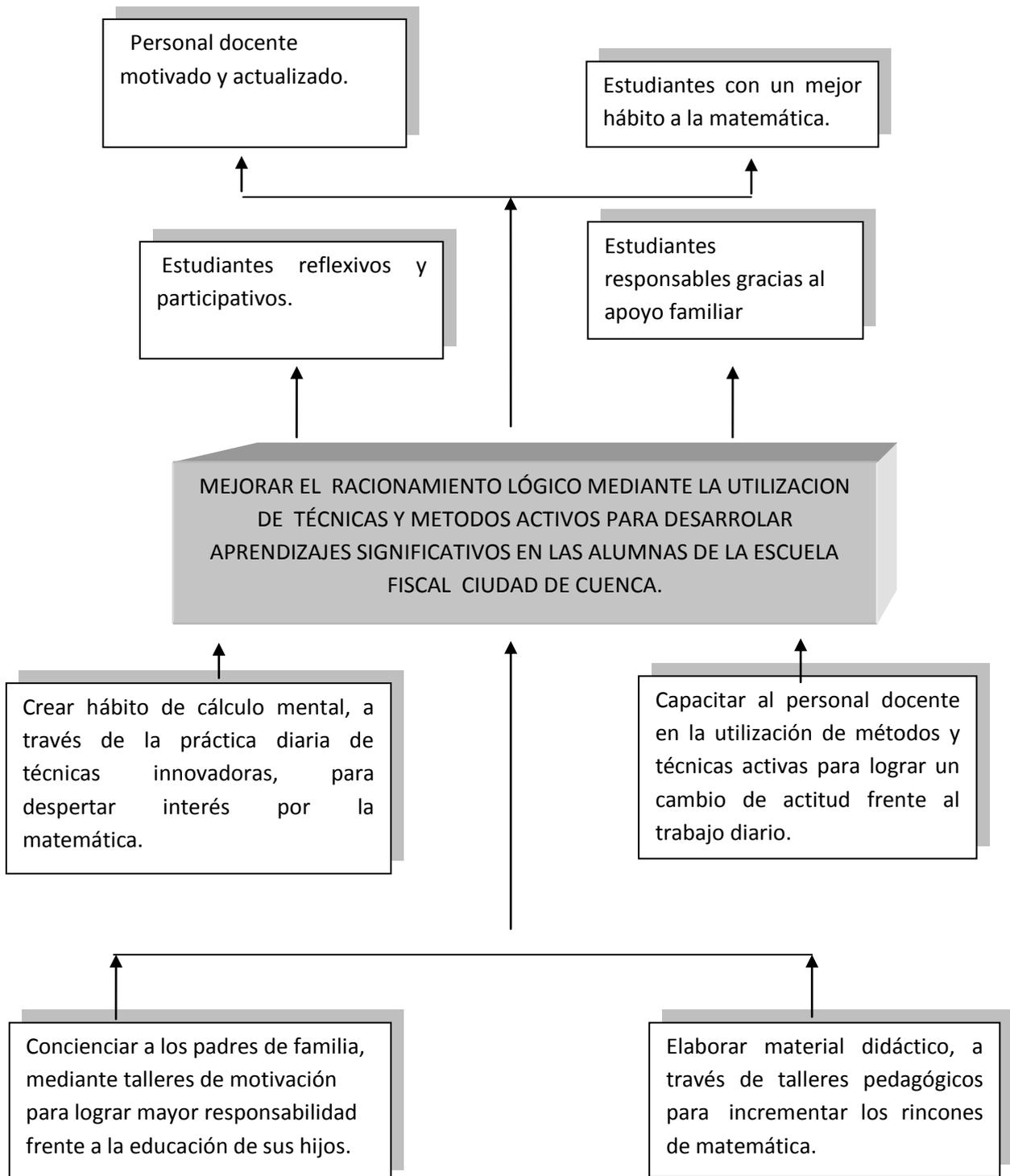
Árbol de problemas.



3.- ANALISIS DE OBJETIVOS:

Lograr aprendizajes significativos.

Árbol de objetivos.



4.- ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN;

ALTERNATIVAS:

- A) Capacitar al Personal Docente en innovaciones metodológicas.
- B) Desarrollar técnicas para ejercitar el cálculo mental.
- C) Elaborar material didáctico para incrementar los rincones de matemática.

CRITERIOS	A	B	C
1. Factibilidad de desarrollo de la alternativa.	3	3	3
2.- Participación de los beneficiarios.	3	3	3
3.- Existe proyección sostenible.	2	3	3
4.- Interés en los involucrados.	3	3	3
5.- Apoyo del grupo cooperante.	3	3	3
6.- Es innovadora.	3	3	3
TOTAL:	17	18	18

3= PROBABLE	2= MÁS O MENOS PROBABLE	1= POCO PROBABLE
-------------	-------------------------	------------------

5.- MATRIZ DEL MARCO LÓGICO:

ENUNCIADO DEL OBJETIVO.	INDICADORES.	MEDIOS DE VERIFICACIÓN.	SUPUESTOS.
FIN: --Elevar la capacidad de razonamiento lógico basado en los aprendizajes significativos.	-75% de estudiantes desarrollan aprendizajes significativos	-Cuadro general de rendimiento escolar. - Estudiantes críticos que razonen y resuelvan problemas. - Portafolios de estudiantes.	-Desarrollo de aprendizajes significativos.
PROPÓSITO: -Mejorar el razonamiento lógico utilizando metodología activa para lograr el rendimiento escolar.	-650 estudiantes mejoran la capacidad de razonamiento lógico y el rendimiento académico en un 80% durante el año lectivo 2009-2.010.	-Libretas de calificación. -Aportes mensuales y trimestrales.	-Predisposición del estudiante para alcanzar el razonamiento lógico.
COMPONENTES: A) Desarrollar círculos de estudio con el Personal Docente sobre métodos y técnicas activas para matemática. B) Desarrollar técnicas activas en matemática para mejorar el razonamiento lógico.	100% del personal docente se capacitan y participan en círculos de estudio. - 80% de mejoramiento en el razonamiento lógico.	-Memorias del taller. - Cuadernos de trabajo docente. -Listas de asistencia. -Fichas de evaluación de destrezas para matemática. -Cuadros de calificaciones. -Aportes	-Predisposición positiva del Personal Docente. Enriquecimiento profesional. Comunidad educativa motivada.

D) Elaborar e incrementar los rincones de estudio para matemática.	-100% de aulas disponen de material didáctico actualizado.	mensuales y trimestrales. -Resultados del concurso de matemática. -Rincones de matemática de segundo a séptimo año de básica. -Material elaborado y reciclado.	-disponibilidad de recursos didácticos para el aprendizaje significativo y funcional.
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>1.A. Socializar el proyecto.</p> <p>2. A. Planificar talleres y círculos de estudio.</p> <p>3.A. Capacitar a los docentes.</p>	<p>-100% de maestros motivados.</p> <p>20 dólares en material de apoyo. 70 dólares para capacitación.</p> <p>100% de</p>	<p>-Documento del proyecto.</p> <p>-Memorias de taller.</p> <p>- Círculos de estudio.</p>	-Predisposición del Personal Docente para mejorar su formación.
<p>1.B. Aplicar técnicas activas para matemática.</p> <p>2.B Realizar concurso interno de matemática.</p>	<p>estudiantes desarrollan destrezas de razonamiento lógico.</p> <p>20 dólares para material y estímulos.</p>	<p>-Fichas de evaluación de destrezas. Cuadernos de trabajo.</p> <p>Fichas de evaluación de</p>	<p>Predisposición de los estudiantes a nuevos aprendizajes.</p> <p>-Predisposición de los estudiantes a participar.</p>
<p>1. C Reciclar material adecuado para matemática.</p> <p>2-C- Elaborar material adecuado</p>	-100% de docentes seleccionan material adecuado.	<p>-Resultados del concurso.</p> <p>Material disponible.</p> <p>-</p>	-Predisposición de los estudiantes.

7 PRESUPUESTO:

ACTIVIDADES.	INGRESOS.	EGRESOS.
Socializar el proyecto.		
Planificar talleres de capacitación.		20.00
Capacitación Docente (refrigerio, transporte).		70.00
Recolectar material para rincones.		
Elaboración de material didáctico.		50.00
Implementación de rincones.		
Aplicación de técnicas activas de razonamiento lógico.		
Realización del concurso interno de matemática.		20.00
Evaluación final del proyecto.		
Partida Presupuestaria 53	160	160

10.9. Anexo 9: Plan Operativo Anual. (POA)

ESCUELA FISCAL CIUDAD DE CUENCA PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2011-2012									
PROYECTO, SUBPROYECTO, ACTIVIDADES	NIVEL	CRONOGRAMA		INDICADORES	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
		INICIO	FINAL		PROPIO	AUTO GESTION	CRÉDITO		
-Culminar la construcción del local escolar con el apoyo gubernamental	Planificación , ejecución, evaluación.	Septiembre de 2011	Agosto de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación. • Programación. • Fotografías. • Informe técnico. 	Apoyo de Gobierno			Director de la escuela.	Supervisor de Educación de la zona. Director de la escuela. Docentes de la escuela.
Mejorar la calidad docente a través de los seminarios de capacitación que brinda el Ministerio de Educación.	Planificación , ejecución, evaluación.	septiembre de 2011	Julio de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Documento escrito del proyecto. • Programación. • Registros de inscripciones. • Registros de asistencia. • Informe técnico. 	Apoyo de Ministerio			Director de la escuela.	Supervisor de Educación de la zona. Director de la escuela. Docentes de la escuela.
- Aplicar estrategias innovadoras para mejorar la calidad comprensiva de los estudiantes, gracias al apoyo de ONG	Planificación , ejecución, evaluación.	Octubre de 2011	julio de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Documento escrito del proyecto. • Programación. • Registros de inscripciones. • Registros de asistencia. • Informe técnico. 	Apoyo de ONG.			Director de la escuela.	Supervisor de Educación de la zona. Director de la escuela. Docentes de la escuela. Padres de familia.
Desarrollar técnicas innovadoras para mejorar la	Planificación , ejecución, evaluación.	Octubre de 2011	julio de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Documento escrito del proyecto. 	Apoyo de ONG.			Director de la escuela.	Supervisor de Educación de la zona. Director de la

ortografía de los estudiantes.				<ul style="list-style-type: none"> • Programación. • Registros de asistencia. • Portafolios didácticos • Informe técnico. 					escuela. Docentes de la escuela. Padres de familia.
-Elaborar y aplicar material didáctico encaminado a mejorar el razonamiento lógico matemático en los estudiantes	Planificación , ejecución, evaluación.	Octubre de 2011	julio de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Documento escrito del proyecto. • Programación. • Registros de inscripciones. • Registros de asistencia. • Material disponible en las aulas. • Informe técnico. 	Apoyo de ONG.			Director de la escuela.	Supervisor de Educación de la zona. Director de la escuela. Docentes de la escuela. Padres de familia.

10.10. Anexo 10. Modelo de Planificación Semanal

JORNADA DIARIA

SEMANA DEL DÍA LUNES 3 DE OCTUBRE AL DÍA VIERNES 7 DE OCTUBRE DEL 2011

ACTIVIDADES INICIALES

- ☺ Recibimiento individual: saludo afectuoso
- ☺ Autocontrol de asistencia: virar la foto en la gallinita
- ☺ Juego libre con materiales del aula: juego y orden de los materiales
- ☺ Ceremonia cívica: saludos, canciones, recitaciones
- ☺ Ubicación en el tiempo y espacio: estado de tiempo, fecha, calendario
- ☺ Control de asistencia: grupal, verificación, cuantificación.
- ☺ Conversación: noticias, inquietudes, vivencias
- ☺ Posición correcta al sentarse en la silla con la espalda recta y los brazos cruzados
- ☺ Planificar las actividades del día.

ACTIVIDADES FINALES

- ☺ Evaluar la planificación de la jornada diaria
- ☺ Aseo bucal (lavado de los dientes)
- ☺ Juego con legos
- ☺ Orden y ubicación de materiales para el retorno al hogar
- ☺ Sugerencias, recordatorios, deberes
- ☺ Oraciones, canciones
- ☺ Despedida.

PLANIFICACIONES DIARIAS

SEMANA DEL DÍA LUNES 3 DE OCTUBRE AL DÍA VIERNES 7 DE OCTUBRE DEL 2011

Momento del cuento: El tigre y el ratón

Estrategia de iniciación a la lectura: Lectura independiente: entrega de cuentos a todos los niños

FECHA: lunes 3 de octubre del 2011

BLOQUE CURRICULAR: Mis nuevos amigos y Yo.

EJES DEL APRENDIZAJE	COMPONENTE DEL EJE DEL APRENDIZAJE:	DESTREZA CON CRITERIO DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA METODOLÓGICA (CICLO DEL APRENDIZAJE)	RECURSOS	INDICADORES ESENCIALES DE EVALUACIÓN
Comunicación verbal y no verbal	Comprensión Oral y Escrita	Ejecutar rasgos caligráficos para utilizarlos creativamente.	Ex: Conversatorio sobre las técnicas que se trabajó. Re: Recordatorio sobre la que más le gustó Co: Observar y describir la hoja de trabajo página # 3 Ap: Ejecutar el movimiento libre haciendo volar el avión por toda la hoja y luego pinta el dibujo.	-Libro Mis Deditos escritura pág. 3 -lápiz -pinturas	-Ejecuta rasgos caligráficos para utilizarlos creativamente.
Conocimiento del medio natural y cultural	Relaciones Lógico matemáticas	Reconocer, estimar y comparar objetos de acuerdo a su tamaño (grande/pequeño)	Ex: Observar objetos pequeños dentro del aula y objetos grandes fuera del aula. Re: Recordatorio sobre lo que se observó Co: jugar con objetos grandes y pequeños -Observar y describir la hoja de trabajo página # 3 Ap: Pintar el animal más grande y encerrar en un círculo el animal más pequeño.	-Libro Mis Deditos matemáticas pág. 3 -lápiz -pinturas	Reconoce, estima y compara objetos de acuerdo a su tamaño (grande/pequeño)
FECHA: Martes 4 de octubre del 2011					
Estrategia de iniciación a la lectura: Animación a la lectura: lectura del cuento que más les gustó					
Comunicación verbal y no verbal	Comprensión y expresión artística	Representar creativamente	Ex: Conversatorio sobre la lista de útiles.	-cartulina -goma	- Representa creativamente

		situaciones imaginarias desde la utilización de técnicas grafoplásticas. (armado de un lápiz)	Re: Recordatorio sobre el uso que vamos a darle a cada material que tenemos en la canastilla. Co: Observar y describir al lápiz Ap: Armar el lápiz siguiendo las instrucciones de la maestra.		situaciones imaginarias desde la utilización de técnicas grafoplásticas. (Armado de un lápiz).
Desarrollo personal y social	Identidad y autonomía	Reconocer, sus características físicas desde la observación, identificación, descripción y valoración del cuidado de su cuerpo	Ex: Observarse en el espejo y describirse Re: Recordatorio sobre la diferencia entre el niño y la niña. Co: jugar describiendo al compañero -Observar y describir la hoja de trabajo. -Nombrar las semejanzas y diferencias que hay entre los niños y niñas Ap: Completa y pinta el cuerpo que más se aparece a ti.	-pinturas -lápiz -espejo -hoja de trabajo	Reconoce, sus características físicas desde la observación, identificación, descripción y valoración del cuidado de su cuerpo
FECHA: Miércoles 5 de octubre del 2011					
Estrategia de iniciación a la lectura: Lectura del ambiente: leer los días de la semana					
Conocimiento del medio natural y cultural	Relaciones lógico-matemática	-identificar el color amarillo en objetos del entorno	Ex: Observar y describir objetos de color amarillo en el aula. Re: Recordatorio sobre el color de algunas frutas. Co: Observar y describir la hoja de trabajo -Escuchar indicaciones de la maestra para utilizar el material. Ap: Pinta de color amarillo el guineo utilizando el pincel.	-pincel -témperas -objetos del aula -hoja de trabajo	identifica el color amarillo en objetos del entorno
Conocimiento del medio natural y cultural	Descubrimiento y comprensión del medio natural y cultural	Reconocer y valorar la importancia de consumir alimentos nutritivos en el diario	Ex: Conversatorio sobre alimentos nutritivos Re: Recordatorio sobre la comida que traen en la lonchera	-pinturas -lápiz -hoja de trabajo	Reconoce y valora la importancia de consumir alimentos nutritivos en el

		vivir	y la que comen en él bar. Co: Observar y describir la hoja de trabajo. Ap: Pinta y une con líneas los alimentos que son nutritivos para el niño.		diario vivir
Comunicación verbal y no verbal	Comprensión y expresión oral y escrita	Ejecutar rasgos caligráficos para utilizarlos creativamente.	Ex: Escuchar una historia "las aves y peces" Re: salir al patio e imitar el vuelo de una ave y el movimiento del pez dentro del agua Co: Observar y describir la lámina # 4 y 5. -Sentados imiten a los animalitos de la lámina Ap: Garabatea y haz volar a las golondrinas y haz jugar a los peces dentro del. Luego pinta	-pinturas -lápiz -Libro Mis deditos pre escritura pág. 4 y 5	Ejecuta rasgos caligráficos para utilizarlos creativamente
FECHA: Jueves 6 de octubre del 2011					
Estrategia de iniciación a la lectura: Audición y lenguaje oral: escuchar y producir sonidos corporales.					
	CULTURA FÍSICA	PROFESOR: JHON ZAMORA			
Comunicación verbal y no verbal	Comprensión y expresión oral y escrita	Reconocer y respetar los materiales de trabajo de cada compañero.	Ex: Recordatorio sobre los materiales de trabajo que tenemos Re: Responder para que sirven cada uno de los materiales. Co: Observar y describir la hoja de trabajo. Ap: Pinta los materiales que utilizas en tu escuela.	-pinturas -hoja de trabajo	Reconoce y respeta los materiales de trabajo de cada compañero.
Comunicación verbal y no verbal	Expresión corporal	Reconocer las partes del cuerpo desde la identificación y relación	Ex: Ejecutar un juego "El gato y el ratón" Re: Recordatorio sobre que	-pinturas -punzón -cartulina	Reconoce las partes del cuerpo desde la

		de su funcionalidad	partes del cuerpo se movieron más en el juego. Co: Observar y describir la hoja de trabajo -Realizar una dinámica tocarse lo que dice la maestra y no lo que se toca la maestra. Ap: Pinta el cuerpo humano y repite sus partes luego punza y despréndelo y pega en una cartulina.	-goma -hoja de trabajo	identificación y relación de su funcionalidad
FECHA: Viernes 7 de octubre del 2011					
Estrategia de iniciación a la lectura: juego dramático: dramatización del cuento la zanahoria gigante.					
	CULTURA FÍSICA	PROFESOR: JHON ZAMORA			
Conocimiento del medio natural y cultural	Relaciones Lógico-Matemática	Reconocer la ubicación de objetos. (figura fondo)	Ex: Recordatorio sobre los materiales de trabajo que tenemos Re: Responder para que sirven cada uno de los materiales. Co: Observar y describir la hoja de trabajo. Ap: Identifica la tijera y píntala.	-pinturas -hoja de trabajo	Reconoce la ubicación de objetos. (figura fondo).
Desarrollo personal y social	Identidad autonomía y	Reconocer los utensilios de aseo para la higiene y cuidado personal.	Ex: Conversatorio sobre el cuidado de nuestro cuerpo. Re: Recordatorio sobre que utilizamos para bañarnos Co: Nombrar los utensilios de aseo Observar y describir la hoja de trabajo Ap: Pinta los útiles de aseo personal	-pinturas -hoja de trabajo	Reconoce los utensilios de aseo para la higiene y cuidado personal

10.11. Anexo 11. Plan Semanal de Trabajo.

PLAN SEMANAL DE TRABAJO E INFORME DE ACTIVIDADES CUMPLIDAS DE LA
LABOR EDUCATIVA FUERA DE CLASE

CATEGORÍA GESTIÓN INDIVIDUAL

Nombre del docente: Lic. Patricia Bravo Área: Matemática

Mes: mayo

Semana: del 14 al 18

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FECHA Día/Mes/Año	TIEMPO EN MINUTOS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ
Revisión de tareas. Programación plan didáctico.	Trabajo sobre números decimales 6ºA y 5ºA Plan de aula 4º y 5º	Lunes 14-05-012	60 minutos 60 minutos		
Atención Padres de familia. Recuperación pedagógica	Preparación a estudiantes para dramatización. Números decimales 6º A	Martes 15-05-012	60 minutos 60 minutos		
Asesoramiento y capacitación	Equipo de la Coordinación Zonal	Miércoles 16-05-012	120 minutos		
Elaboración de material didáctico Recuperación pedagógica	Fichas para trabajos en grupo. Escritura de decimales 5º A	Jueves 17-05-012	60 minutos 60 minutos		
Reunión de trabajo	Análisis de actividades de la semana.	Viernes 18-05-012	120 minutos		
Salida de estudiantes	Acompañamiento a 6ºA	14 – 18 -05	25 minutos		

Fecha de entrega: lunes 14 - 05 - 2012

Docente

Director

10.12. Anexo 12. POA de Inclusión

UNIDAD EDUCATIVA “CIUDAD DE CUENCA”

PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LA INCLUSIÓN EDUCATIVA DE ESTUDIANTES CON NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES.

1. DATOS GENERALES DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento: Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca”
Provincia: Azuay
Cantón: Cuenca
Parroquia: Yanuncay
Dirección: Juan Pío Montufar y Manuel de Cajías
Teléfono: 4054541
Nivel: Educación Básica
Año: Primero al Octavo
Número de alumnos: Total 2
Supervisora Institucional: Lic. Jorge Riera

1. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LOS ALUMNOS:

a) Datos Estadísticos:

Mujeres: 1

Hombres: 1 **Total:** 2

b) Características específicas de los alumnos.

Nº	NÓMINA	EDAD	DIAGNÓSTICO
1	Ariana Estefanie Ramón Vallejo	7 años	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Discapacidad intelectual: R.M. MODERADO 70% ❖ Síndrome de Down ❖ Retraso moderado del lenguaje ❖ Edad motriz: 2 años a 6 meses a 3 años ❖ Presenta conductas sociales buenas que le permiten relacionarse de manera efectiva en su entorno ❖ Exhibe un comportamiento independiente y con presencia de episodios de ansiedad
2	Daniel Ricardo Añasco Flores	7 años	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Discapacidad intelectual: R.M. LEVE 37% ❖ Síndrome de Down ❖ Retraso del lenguaje ❖ No presenta buenas relaciones sociales ❖ No quiere hablar ❖ Exhibe un comportamiento dependiente de sobreprotección

2. OBJETIVOS:

a) OBJETIVOS GENERALES DE EDUCACIÓN INCLUSIVA.

- Operativizar el derecho que tienen las personas con necesidades educativas especiales a la educación.
- Desarrollar las capacidades para comunicarse.
- Lograr que el niño con discapacidad sea independiente.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Preparar a los estudiantes con discapacidad para que se integren al mundo social y al trabajo como elemento activo.
- Lograr que los estudiantes incluidos desarrollen al máximo sus potencialidades, apoyándose más en sus posibilidades que en sus limitaciones.
- Capacitar a los estudiantes incluidos para el logro de su independencia personal, comunicación, socialización y trabajo.

c) OBJETIVOS DEL AULA.

- Adaptar el programa curricular del ministerio, atendiendo las necesidades individuales de los alumnos.
- Desarrollar hábitos de aseo, orden, trabajo y cortesía.
- Desarrollar hábitos personales y sociales que le proporcionen seguridad para desenvolverse en el hogar, escuela y comunidad.
- Desarrollar la capacidad para comunicarse.
- Estimular las actividades motoras básicas para desarrollar su psicomotricidad fina y gruesa.
- Desarrollar en el alumno las funciones básicas.

3. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS:

Para dar atención al estudiante que presenta necesidades educativas especiales es necesario recurrir a estrategias que tienen un orden sistemático y permiten organizar la respuesta educativa.

a) METODOS:

Se utilizarán los métodos: inductivo – deductivo, lógico, sensorial, experimental, perceptivo motor y de descubrimiento. Todas las clases se planificarán con el ciclo del aprendizaje.

b) TECNICAS:

Se utilizarán diferentes técnicas como: Observación, dramatización, experimentación, dinámicas grupales, dinámicas individuales, encuesta, otras.

c) PROCEDIMIENTOS O ACTIVIDADES:

- Adaptación del estudiantado al nuevo ambiente escolar.
- Conversación con los padres sobre los derechos y deberes que tienen en la institución.
- Elaboración del programa curricular y adaptaciones curriculares en equipo de maestros dirigidos por la Sra. Directora.
- Planificación de los bloques curriculares:
- Elaboración de las fichas de cada alumno.
- Elaboración de cuadros de destrezas.
- Observación directa del comportamiento de los niños.
- Aplicación de modificadores de conducta.
- Participación en las actividades sociales, culturales y deportivas.
- Evaluaciones constantes y al término de cada bloque.
- Emisión de informes periódicos y trimestrales a los padres de Familia.
- Se realizarán múltiples ejercicios para desarrollar la atención, concentración y memorias.
- Para modificar conductas se pedirá asesoramiento al Sr. Wilson García
- Coordinación con el Profesor de Cultura Física para mejorar la motricidad gruesa, nociones y funciones básicas.
- Cumplimiento de los turnos, y rutinas diarias dentro del aula y fuera.
- Coordinación de actividades con la Sr. Director y equipo de docentes, como de los especialistas en este campo.
- Realización de actividades tendientes a lograr una mayor integración entre los padres de familia y la escuela.

4. RECURSOS:

Se proveerá de materiales didácticos y ayudas técnicas que posibiliten y faciliten la participación activa dentro del aula de clase en cada una de las actividades programadas, de tal forma que se asegure su permanencia dentro del circuito de educación regular.

a) HUMANOS:

Estudiantes, maestros, padres de familia, autoridades del plantel, equipo multidisciplinario, odontología, enfermería y terapia de lenguaje.

b) TÉCNICOS:

Plan operativo anual, libro de vida, fichas de los alumnos, informes de evaluación psicopedagógica y de rendimiento, registro de asistencia, otros.

c) MATERIALES:

Fotocopiadoras, sellos, útiles escolares, láminas, tarjetas, rompecabezas, legos, cuentas, cuentos, grabadora, material concreto, etc.

d) ECONÓMICOS:

Recursos con los que dispone la Institución y el aporte voluntario de los padres de familia de los niños con NEE.

5. FORMAS Y PROCESOS DE EVALUACIÓN:

Al comienzo del año lectivo se realizará la evaluación diagnóstica. En el transcurso del año la evaluación será formativa por lo menos al final de cada bloque o continua cuyos resultados serán registrados en una lista de cotejo por medio de una evaluación descriptiva con los parámetros siguientes: realiza, no realiza, y realiza con ayuda.

Al final se utilizará la evaluación final o sumativa.

6. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS:

- Que los niños del establecimiento educativo conozcan el tema de la inclusión para que participen dentro del aprendizaje de la niña con NEE.
- Seguimiento continuo a los niños con discapacidades.
- Gestionar ayuda en el material concreto que se requiere para el aprendizaje de los niños
- Colaboración y apoyo de los padres de familia para actividades extracurriculares (terapia de lenguaje, etc.)

Lic. Jorge Riera
DIRECTOR

Lic. Angélica Morales
DOCENTE

Lic. Mayra Calderón
DOCENTE