



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 Escuela “Jorge Suarez Andrade” de la ciudad de Quito, perteneciente a la Fundación Ontaneda, durante el periodo lectivo 2011 - 2012”

Tesis de Grado

ESTUDIANTE:

Lcda. Montalvo Calderón, Carla Sofía

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Jumbo Salinas, Gloria Noemí

CENTRO UNIVERSITARIO MANTA

2013

CERTIFICACIÓN

Loja, Febrero de 2013

Mgs.

Gloria Noemí Jumbo Salinas

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Carla Sofía Montalvo Calderón, 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. Gloria Noemí Jumbo Salinas
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA:

Yo, Carla Sofía Montalvo Calderón, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Carla Sofía Montalvo Calderón

CI: 1716899024

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Carla Sofía Montalvo Calderón, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, Febrero de 2013

Carla Sofía Montalvo Calderón
AUTORA DE LA TESIS
CI: 1716899024

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud, principalmente está dirigida a Dios Todopoderoso, por protegerme todos los días de mi vida y permitirme llegar hasta donde he llegado.

A mi familia que siempre me han dado su apoyo incondicional, y me han guiado por el buen camino.

A mi tutora la Magister Noemí Jumbo y a todos los docentes que me han acompañado y colaborado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación. Sus lecciones permanecerán siempre conmigo.

A todos ustedes,

Muchas gracias de todo corazón...

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, al brindarme los medios necesarios para continuar con mi formación académica, y siendo un apoyo incondicional para lograrlo ya que sin él no hubiera podido.

A mis padres, por su comprensión y ayuda en momentos malos y menos malos. Me han enseñado a encarnar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mis hermanos que me acompañaron a lo largo del camino, brindándome la fuerza necesaria para continuar, dándome consejos, orientación y ánimos.

Y a todas aquellas personas que de una forma u otra han contribuido para la realización de este trabajo.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	
RESUMEN	IX
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. La gestión Educativa	6
2.1.1. Concepto	6
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos de Gestión	8
2.2. Liderazgo Educativo	11
2.2.1. Concepto	11
2.2.2. Tipos	12
2.2.3. Características	15
2.3. Diferencias entre directivo y líder	17

2.4. Los valores y la educación	21
2.5. Los alumnos y el aprendizaje	25
3. METODOLOGÍA	27
3.1. Participantes	28
3.2. Materiales e instrumentos	33
3.3. Método y procedimiento	34
4. RESULTADOS	35
4.1. DIAGNÓSTICO	35
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	36
4.1.1.1. El manual de organización.	37
4.1.1.2. El código de ética.	41
4.1.1.3. El plan estratégico.	42
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	44
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	47
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	50
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	53
4.1.2.1. Misión y visión.	54
4.1.2.2. El Organigrama.	55
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	57
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.	66
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.	66
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.	71
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.	72
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.	73
4.1.3. Análisis F.O.D.A.	77
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades	78
4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas	78
4.1.3.3. Matriz FODA	79

	81
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	81
4.2.1. De los directivos	92
	95
4.2.2. De los profesores	97
4.2.3. De los estudiantes	100
4.2.4. De los padres de familia	
4.2.5. Matriz de problemáticas	106
5. DISCUSIÓN	112
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	116
	116
7. PROPUESTA DE MEJORA	116
7.1. Título de la propuesta	119
7.2. Justificación	119
7.3. Objetivos de la propuesta	135
7.4. Actividades	135
7.5. Localización y cobertura espacial	135
7.6. Población objeto	137
7.7. Sostenibilidad de la propuesta	137
7.8. Presupuesto	
7.9. Cronograma	139
8. BIBLIOGRAFÍA	141
9. APÉNDICES	

INDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro N°1 – Líder vs. Directivo	18
Cuadro N° 2 – Docente ausente vs. Sentido del educador	108
Cuadro N° 3 – Estudiante abandonado vs. Acompañamiento del estudiante en el aprendizaje	109

Cuadro N° 4 - Actividad y proceso	123
--	------------

INDICE DE GRAFICOS

	Páginas
Grafico N° 1 – Ética construye confianza	15
Grafico N°2 – Organigrama “Fundación Ontaneda”	56
Grafico N° 3 – Seguimiento, monitoreo y evaluación	135

INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla N°1 - Personal directivo por sexo y edad	29
Tabla N°2 - Personal docente por sexo y edad	30
Tabla N°3 - Personal administrativo y de servicios	31
Tabla N°4 - Población estudiantil de la escuela “Jorge Suárez Andrade” en edad y sexo	32
Tabla N°5 - Población perteneciente al séptimo año	33
Tabla N°6 - Diagnóstico del manual de organización de la “Fundación Ontaneda”	39
Tabla N°7 - Diagnóstico del plan operativo anual de la “Fundación Ontaneda”	45
Tabla N° 8 - Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	82
Tabla N°9 - Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	82

Tabla N°10 - Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	83
Tabla N°11 - El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	84
Tabla N°12 - Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	85
Tabla N°13 - La administración y liderazgo del centro educativo promueve	85
Tabla N°14 - Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	86
Tabla N°15 - Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	86
Tabla N°16 - Organismos que integran la institución	87
Tabla N°17 - Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	88
Tabla N°18 - Los departamentos didácticos y sus acciones	89
Tabla N°19 - La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	89
Tabla N°20 - Material de planificación educativa	89
Tabla N°21 - Resultados de la encuesta a docentes	90
Tabla N°22 - Resultados de la encuesta a estudiantes	91
Tabla N°23 - Contacto con los hijos/as y la institución	92
Tabla N°24 - Medio institucional	93
Tabla N° 25 - Cronograma	96
	98
	100
	138

INDICE DE MATRICES

	Página
Matriz N°1 - FODA	79
Matriz N°2 - Resultados de la entrevista a directivos	101
Matriz N°3 - Matriz de problemáticas	104
Matriz N° 4 - Plan para la sensibilización de los diversos actores educativos	123
Matriz N° 5 - Preguntas básicas Código de Convivencia	126
Matriz N° 6 - Criterios	128
Matriz N° 7 – Problemas/ conflictos	129
Matriz N° 8 – Caracterización problemas	129
Matriz N° 9 – Análisis de Problemas	129
Matriz N° 10 - Compromisos	130
Matriz N° 11 – Identificación de Problemas	131
Matriz N° 12 – Sistematización de Problemas	131
Matriz N° 13 – Compromisos por grupos	131

RESUMEN

La Escuela “Jorge Suarez Andrade” y la Fundación Ontaneda tienen una serie de factores que determinan el desarrollo interno y externo de los procesos pedagógicos, administrativos e institucionales conducentes a la formación humana. Características propias que la diferencian de las demás instituciones de similares tipologías pedagógicas y de vocación benéfica.

A través del PEI y otros instrumentos de gestión (código de ética, POA, plan estratégico, matriz FODA, etc.) se han generado compromisos con la comunidad educativa mejorando la calidad y fijando acciones (código de convivencia) que permitan obtener un mejor servicio educativo, en el que los educandos y padres de familia encuentren un espacio propicio para aprender. Con el fin de afrontar con éxito los riesgos del futuro.

La lucha permanente de la educación de gestión, liderazgo y calidad es el constante cambio e innovación de acuerdo con las actuales circunstancias, por ello, la fundación se proyecta hacia el futuro a través de un liderazgo en la zona de influencia, con gestión proactiva y estratégica, que brinda educación de calidad, promoviendo la participación activa de todos los actores educativos.

1. INTRODUCCIÓN

La gerencia, liderazgo y valores de la Fundación Ontaneda se encuentran en un cambio constante en busca de la calidad, calidez y excelencia de los educandos, educadores y administrativos de la institución. El 20 de julio de 1949 nace la “FUNDACIÓN ONTANEDA” mediante Decreto Ejecutivo N° 1396. El mentalizador y fundador de la institución fue el Dr. José Virgilio Ontaneda Salazar, distinguido jurisconsulto, quien nombró como primer Director al Rvdo. Padre Dr. Jorge Suárez Andrade, el mismo que inauguró la primera obra socioeducativa, en ese entonces Instituto “Santa Mariana de Jesús”, el 16 de julio de 1956.

Esta benemérita Institución en la Ciudad Franciscana de Quito. Dio inicio a la posibilidad de educación para las niñas de clase obrera, a fin de facilitar, la enseñanza primaria, sin perjuicio de que procuren iniciarse gradualmente en los rudimentos de aprendizaje de artes u oficios, entre ellos: corte, confección, manualidades y secretariado.

Posteriormente, se implementaron nuevos niveles de enseñanza y a su vez, esta educación, que era netamente para niñas abrió sus puertas y se convirtió en una institución de educación Mixta, hechos que se relatan a continuación:

En enero de 1972 se obtiene la valiosa colaboración de la Comunidad de Hermanitas de la Anunciación, quienes con verdadero apostolado se dedican a la acción pastoral de la fundación hasta la actualidad.

El 1973 la Srta. Esther Guerrero Gómez dona su casa ubicada en la calle García Moreno 1544, domicilio actual de la Fundación Ontaneda, al Dr. Jorge Suárez Andrade, con la finalidad de que se establezca un Jardín de Infantes, el mismo que inicia sus labores en octubre de 1974 y lleva el nombre de su benefactora.

El Jardín de Infantes ha tenido una trayectoria de bendiciones y acogida por parte de la comunidad y es precisamente su demanda junto con el espíritu de su fundación, lo que impulsa la creación de la Escuela “Jorge Suárez Andrade” en junio de 1992.

Lo expresado anteriormente nos permite descubrir el origen, la finalidad y la importancia de la Institución en la Capital del Ecuador. Sus planes, programas, acciones, fines y metas responden a la necesidad de asegurar estabilidad a la obra benemérita. Es por esta razón la necesidad de fortalecer y potencializar el área gerencial y de liderazgo de dicha Institución, ya que los recursos humanos, tecnológicos y económicos muchas veces quedan cortos hacia la demanda de gente humilde, huérfanos y abandonados, que merecen una educación digna y justa para adquirir un medio de vida decente y honrado.

La “Fundación Ontaneda” con sus diversos niveles de educación siempre esta lista a recibir a estudiantes pobres de todos los rincones de la patria. Lo que ha coronado con brillante éxito, pese a las dificultades de orden moral, social y económico que la institución ha debido vencer a cada paso, y pese aun a las incomprensiones humanas que, a todo trance, han pretendido extinguirla.

A través del área de Educación, la Fundación brinda oportunidades educativas a los pobladores del ámbito socio económico bajo, especialmente a los jóvenes, con el fin de romper el círculo de pobreza y vulnerabilidad, se ofrecen herramientas productivas y personales para el desarrollo económico, social y cultural de los jóvenes, sus familias y comunidades.

La ausencia de establecimientos benéficos educativos de nivel técnico impide a la gran mayoría de los jóvenes estudiar todos los niveles educativos. Por eso, la Fundación inició y lleva adelante tres centros educativos de gestión social, gratuitos y con residencia estudiantil.

En la Fundación Ontaneda y por ende en la Unidad Educativa “Jorge Suarez Andrade”, no se ha realizado ningún tipo de estudio de calidad administrativa, gerencial ni de liderazgo. Se cree que se debe a la vocación de la Institución, ya que al ser una obra de beneficencia no lucrativa, los recursos son escasos y se utilizan en la adquisición de materiales y pago de servicios. Sin embargo en la actualidad se ha dado la posibilidad de realizar este proyecto de investigación, el cual se cree, ayudará y fortalecerá a la institución.

La concepción integral de la educación busca ofrecer a los jóvenes y los pobladores en general una posibilidad de formación amplia, que les permita ejercer su ciudadanía plenamente, fomentar el espíritu crítico y emprendedor y ampliar sus alternativas de crecimiento y desarrollo.

La sociedad es la más beneficiada económicamente cuando se atiende el desarrollo del niño y adolescente. Esto es debido a que éste se convierte en un adulto económicamente más productivo. No sólo hay beneficios para los educandos a corto plazo, lo son también social y económicamente y durante toda la vida, ya que hacen de ellos personas capaces de ayudar a su familia, su comunidad y por supuesto a su país.

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.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, cómo intermediar para solucionar un problema, cómo desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

La gestión, el liderazgo y los valores educativos se enmarcan en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la institución.

La presente investigación, analiza los enfoques conceptuales y evolución de la gestión administrativa en la Unidad Educativa “Jorge Suárez Andrade”.

La administración eficaz y eficiente de un centro educativo exige como marco de referencia el conocimiento de las teorías administrativas que proporcionan los principios para coordinar y supervisar la labor, a fin de garantizar el logro de los objetivos que se persiguen.

Es de gran importancia analizar la gestión administrativa de la Escuela “Jorge Suárez Andrade”, ya que es uno de los Centros Educativos de acepción benéfica que mayor aceptación tiene en el centro colonial de Quito, por la calidad educativa que brinda, y como ejemplo de eficiencia gerencial.

La realización de ésta investigación servirá de fuente de documentación y consulta a directores de centros educativos, administradores y universidades, ya que se establecerán los planteamientos clásicos y modernos de la administración, para elaborar el modelo administrativo apropiado a las características específicas de un centro. Los objetivos que aborda la tesis son los siguientes:

General.-

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Escuela “Jorge Suárez Andrade” perteneciente a la Fundación Ontaneda.

Específicos.-

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.
- Conocer la forma de organización que predomina en la gestión del centro educativo
- Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.

- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

La experiencia de la Fundación Ontaneda y sus diferentes niveles de enseñanza, han permitido, realizar el intercambio de opiniones con los maestros de todos los niveles, con los padres y con los alumnos. Hemos aplicado encuestas y realizamos reuniones con ellos y los padres de familia. En suma, podemos decir que lo que se busca es éxito académico, que destaquen socialmente como líderes, participativos, colaboradores y buenos hijos, a pesar de vivir en un medio social de pobreza. Con esto confirmamos que la educación es determinante para el ser humano, que no sólo lo prepara para el siguiente nivel educativo, sino para un futuro promisorio. Creando una sociedad más justa, fraterna y reconciliada a través del desarrollo humano integral en las comunidades menos favorecidas por medio de herramientas básicas como es el Código de Convivencia.

El mejor código de convivencia es aquel que se construye con la participación de todos los actores, que logre plasmar los intereses, necesidades y superar los problemas de la comunidad educativa en su conjunto y se constituya en un verdadero instrumento para forjar nuevas relaciones humanas en la institución dejando detrás la violencia física, verbal y psicológica.

El cambio de la calidad y calidez educacional y las realizaciones del derecho de los niños, niñas y adolescentes demanda de la participación y compromiso de todos.

MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa

2.1.1. Concepto

La globalización y la inserción de nuestro país en la sociedad de la información y del conocimiento, influyen para que estos criterios imperantes en otras latitudes en materia de gerenciamiento, de gestión de la educación, se comiencen a aplicar en nuestro medio a partir de la década del 90. Lo cual no obsta para que esa gestión aplicada a la educación sea tamizada por los criterios de una gestión integral conformada por la gestión educativa y el valioso aporte del derecho educativo. Antes de dar una opinión sobre la gestión educativa debemos conocer cuál es su concepto, los cuales cito a continuación:

Para Amabilia Mayorga Moreno (2007), “es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán”. (p.56).

El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar a alumnos (Blogspot, 18-12-2011).

Pérez Gómez (1998) conceptualiza a la gestión educativa como: “Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz”.(p. 147).

Por lo tanto, la gestión educativa puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa tendiendo como principal foco la generación de aprendizajes, e involucrando a las diversas dimensiones que se articulan en esta actividad de mutuo crecimiento y aprendizaje.

Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

2.1.2. Importancia

Hablar de la gestión institucional requiere de una aclaración. La gestión institucional no está aludiendo sólo al paradigma que la define desde la administración, los procedimientos, las técnicas, la toma de decisiones y la puesta en marcha de proyectos. Se reconoce a la gestión institucional como espacio de intermediación entre unos y otros (entre el adentro y el afuera) y de expresión de actos y estilos de trabajo.

La línea de trabajo que se propone tiene que ver con el cómo nos referimos a la gestión institucional como una situación que se enmarca en un contexto organizacional y social y se recorta el espacio y el tiempo. Se manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

La Gestión Educativa propicia que el sistema educacional sea productivo – educativo en forma eficaz y eficiente, planificar, decidir, controlar, no solo los

recursos materiales sino también los humanos, armonizando los conflictos humanos y garantizando el funcionamiento correcto de la Institución Educativa.

Para Marcelo Adrian Fuentes (Educar – Argentina, 18-12-2011), tanto como para Néstor Cons Rodríguez (importancia de la administración educativa, 18-12-2011), la gestión educativa y escolar, facilitan la concentración de esfuerzos para volver a pensarlos y recuperar y/o construir respuestas a los problemas que plantean, pueden mencionarse los siguientes:

- Las competencias para conducir instituciones educativas y liderar los procesos de enseñanza.
- La promoción de procesos innovadores en gestión que eleven la calidad de los aprendizajes para todos los estudiantes.
- La construcción de normas de convivencia e interacción para toda la Institución.
- La articulación entre los ciclos y niveles de la enseñanza.
- La evaluación de los aprendizajes de los estudiantes con criterios institucionales compartidos.
- El trabajo interinstitucional autónomo y colaborativo.
- Las competencias para dar cuenta de los resultados de las acciones institucionales

Se busca superar los retos que tiene la calidad de la educación para cubrir los vacíos y deficiencias que se presentan en este campo, apoyándose en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada.

2.1.3. Tipos de Gestión

Los tipos de gestión tienen como principio orientador el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar calidad. Cada uno de los

procesos puede ser objeto de este principio que se vuelven operativos a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanentes.

Dado lo anterior y por lo expresado por María Isabel Díaz (Gestión y Tecnología, 22-12-2011), los tipos de gestión promueven la responsabilidad ulterior de los actores de la comunidad educativa respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo, a su vez, una gestión profesional y rigurosa. A continuación se explica varios de los tipos:

- **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 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.
- **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 Ambiente:** es el 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 organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso

de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

- **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 Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad total, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo; desagregando un poco más el tema. La gestión educativa desde mi punto de vista consiste en:

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

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación

- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

Dado que gestionar una organización educativa articula la relación con la función formadora que allí se ejerce a diferencia de la función productiva de la empresa, resulta fácil concluir que la gestión escolar es mucho más compleja: la función formadora involucra la formación de ciudadanos en valores espirituales, personales y sociales, que les permita desarrollarse como personas y contribuir, de manera efectiva, al desarrollo de la nación. Esto implica, en consecuencia, la producción de aprendizajes y saberes que la sociedad actual requiere y exige a todos los ciudadanos.

Lavín, Del Solar, Fischer e Ibarra (2002), respecto de la diferencia entre organización educativa y organización productiva, señalaron que: *"Es una institución social, que cumple un rol, una función central – aunque no exclusiva – para la sociedad: la función de formar ciudadanos, es decir, personas con capacidad de construir una vida de calidad, para sí y para otros; desempeñarse económica, social, cultural y políticamente y contribuir a los procesos de desarrollo social. Si bien vemos que la institución escolar comparte con otras instituciones esas funciones, también podemos afirmar que es la única institución social encargada de promover sistemáticamente esos aprendizajes". (p.24).*

Por otra parte, se podría agregar que la gestión escolar tiene que ver con el gobierno y la toma de decisiones a nivel de la institución educativa. Este gobierno debe ser participativo, pues por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel institucional es una tarea colectiva que involucra a muchos actores. La gestión escolar supone, en consecuencia, una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar de tal manera que la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas que tienden al mejoramiento de las

prácticas educativas, a la exploración y explotación de posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

2.2. Liderazgo educativo

2.2.1. Concepto

Las nuevas tendencias en el campo educativo señalan al director y a las respectivas autoridades como líderes de la escuela. Esta es una gran responsabilidad, ya que el ejercicio del liderazgo tiene una variedad de dimensiones en las que se debe focalizar para convertirse en el líder que necesitan las escuelas en el siglo XXI. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo, liderazgo operacional y liderazgo educativo. Esto requiere que cada actor educativo posea el conocimiento, las destrezas y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados con la operación adecuada de la escuela o institución educativa.

“El líder es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente de la dinámica grupal que coadyuva a conseguir con eficacia y certeza las metas y objetivos que se plantea un grupo”, (Jesús Alberto Sarria García, 22-12-2011).

“Un líder escolar es aquel que custodia una cultura académica” (Dra. Faustina Chiñas Briseño, 22-12-2011).

Para Elizabeth O'Leary, *“un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común! (definición de liderazgo, 22-12-2011).*

El trabajo del líder educativo no es fácil. Va a dedicar su tiempo a los asuntos operacionales, pero sin perder de perspectiva que la finalidad de la escuela es propiciar el logro de la excelencia académica de cada uno de los

educandos. Ser líder es una de las funciones indispensables para la vida en sociedad. Ésta existe en todas las áreas del diario vivir, incluyendo los hogares, las iglesias, el gobierno y las empresas económicas.

2.2.2. Tipos

Un verdadero líder educativo es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo, para Gonzalo Ruiz Utrilla, Domenec Benaiges Fuste y la Dra. Faustina Chiñas Briseño, se presentan los siguientes tipos de líderes:

Líder Autócrata: *Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.*

Líder Participativo: *Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.*

Líder que Adopta el Sistema de Rienda Suelta o Líder Liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

El liderazgo empático: Es aquel que se basa en saber empatizar en liderar con empatía. El liderazgo empático lo tiene aquel líder que se aproxima más al líder perfecto, no existe desde luego un líder perfecto pero si tuviéramos que definir a uno como tal ese líder sería el líder empático.

Liderazgo egoísta: El tipo de liderazgo egoísta es aquél en el cual el líder solo lidera conforme a sus intereses y lo que él considera de interés en base a su propia persona o lo que cree del mundo. **El liderazgo egoísta solo se da cuando la persona tiene una nula capacidad empática** y es una persona muy egoísta, impidiendo así llevar a cabo un liderazgo justo.

Liderazgo de poder: Es el liderazgo más estúpido y sin sentido, se trata de aquél liderazgo cuyo único fin es tener poder así porque sí. Las personas que quieren liderazgo de poder solo quieren liderar por el poder que conlleva liderar. Así que aquí todavía tenemos un resultado aún peor que el anterior: **El Liderazgo egoísta**, porque por lo menos un egoísta lucha por algún fin, por algo está luchando pero un liderazgo de poder no lucha por nada simplemente para sí mismo en el más puro sentido, ni lucha por ideas, ni por nada simplemente para amasar más y más poder.

Liderazgo Capitalista: *Este liderazgo es el tipo de liderazgo que ante todo ve como meta el dinero anteponiendo a ello a las personas, si hay que elegir entre dinero o vidas elige el dinero. Este modelo de liderazgo está implantado en estados unidos que personalmente lo veo peor que cualquier dictadura.*

Liderazgo Transformacional: *Es el líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder. Sus características son: carismáticos, suscitan lealtad a la escuela, inspiran respecto y son capaces de saber qué es lo más importante, lo que normalmente se traduce en una misión. Dan oportunidades y crean una cultura de la escuela que favorece y desarrolla el crecimiento del personal. Discierne, comprende, conceptualiza y enuncia ante todos los actores, las posibilidades y amenazas con que se enfrenta la organización, así como los puntos fuertes y débiles y las ventajas competitivas de la misma.*

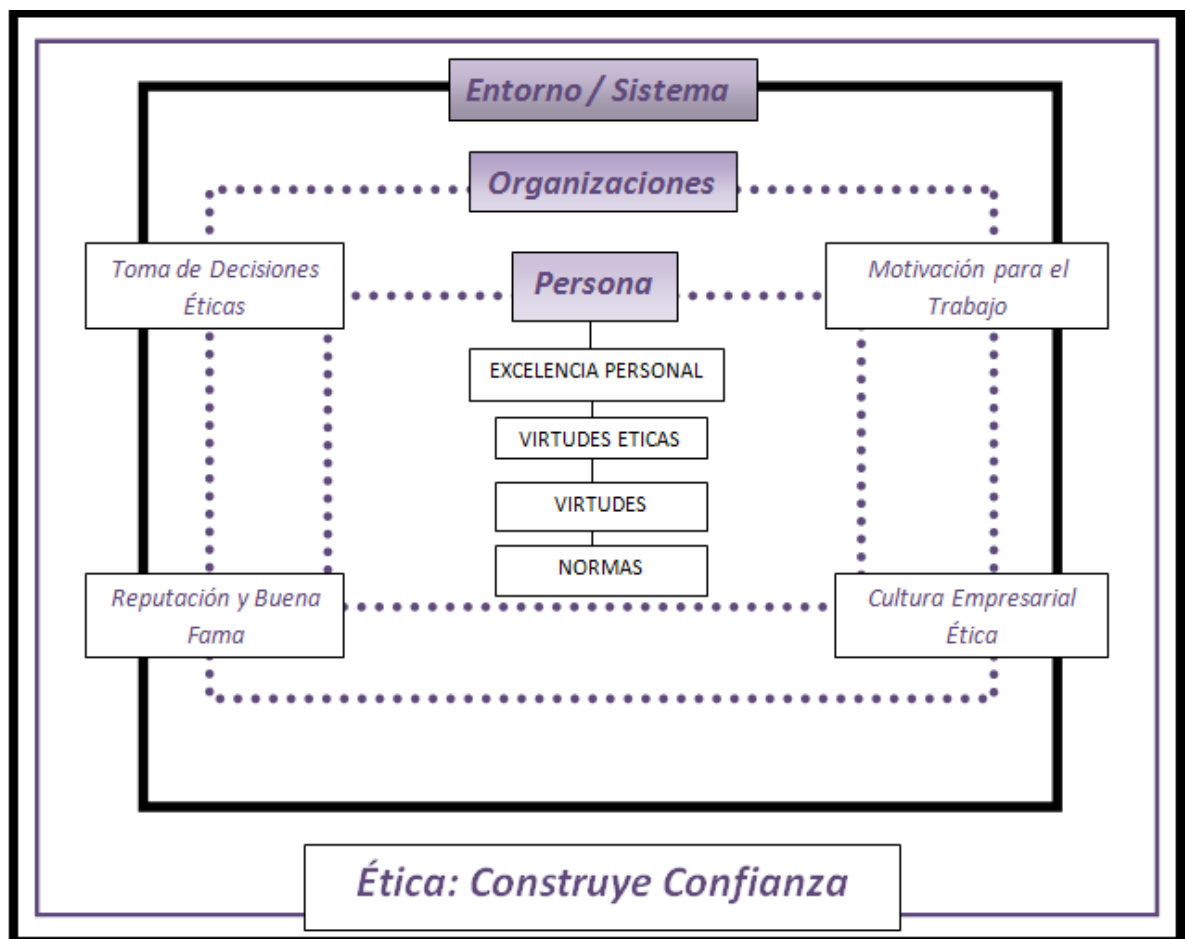
En definitiva, aun reconociendo las diferencias existentes entre los distintos tipos de liderazgos, hemos de reconocer la importancia de mantener cierta inquietud por captar su influencia en el clima de los centros educativos, ya que sin lugar a vacilaciones de ningún tipo, son los líderes los que van a determinar de manera clara y significativa la receptividad de la organización hacia interpretaciones alternativas y propuestas de cambio.

Por tanto, la función total de un líder es determinar los objetivos colectivos de una organización y generar el medio ambiente adecuado para su logro. Un buen líder logra objetivos con el apoyo y colaboración de otros participantes. Sin duda el liderazgo educacional es un proceso sistemático de hacer las cosas. Los administradores, directores y docentes requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas educativas deseadas.

Para llevar a cabo la gestión administrativa, curricular y docente dentro de la institución educativa, se requiere: proyectar con anterioridad sus metas y

acciones, tener algún método, plan o lógica para hacer el trabajo, coordinar los recursos materiales y humanos de la organización, dirigir e influenciar a sus subordinados, crear la atmósfera adecuada para que los subordinados hagan su mejor esfuerzo y asegurar que la organización siga la dirección correcta para lograr sus metas. En el cuadro adjunto a continuación se incluye las virtudes y valores que debe tener una institución, organización o cualquier empresa para ser líder en su ámbito.

Grafico N° 1 – Ética construye confianza



Elaborado: Carla Montalvo

Es importante recordar que la ética va mas allá de los comportamientos que rige la ley. Si la institución genera confianza siendo coherente con lo que dice y hace, la credibilidad se fortalece porque la coherencia crea confianza y promete transparencia. Para sobrevivir dentro del modelo educativo actual se necesita de personal comprometido con los objetivos organizacionales, que esté motivado, capacitado y alineado con la cultura corporativa y en este caso la cultura de la Fundación Ontaneda.

2.2.3. Características

Un líder sea cual sea su medio de desenvolvimiento, y en este caso particular un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Tanto, José Esterkin y Yajaira Palmar (22-12-2011) consideran a las siguientes como características de liderazgo en las personas:

- 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.
- Tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Vive sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.
- 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, transmite 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.
- El líder resume y transmite historia.
- Conocimientos de: personas, práctica docente, teorías educativas y de dirección y de los modelos y técnicas de investigación.

Liderazgo educativo, sin duda, es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Sin duda alguna antes de centrarnos en las diferencias entre directivo y líder debemos primero tener claro qué es un directivo y cómo actúa, y qué es un líder y cuál es su actuación.

El liderazgo, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos.

Sin duda un líder analiza los problemas, situaciones y toma decisiones de forma rápida, tiende hacia la eficiencia sin preocuparle mucho el corto plazo, se centra en las personas, fomenta las iniciativas de las personas de su equipo, aporta energía y arriesga para obtener resultados, y acepta todo aquellas ideas coherentes que puedan servir para alcanzar los objetivos propuestos.

Para Valzam (22-12-2011) se es un líder cuando:

- Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”.
- Cuando se crea algo de valor que antes no existía.
- Cuando se hace gala de energía positiva.
- Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad.
- Cuando se acepta el cambio

En tanto, el director o gerente administra recursos (entre otros, los humanos); pero no es un guía de hombres y mujeres, ni toca las cuerdas más profundas de la motivación humana. Consideran al ser humano como otro recurso más (recursos humanos), y por tanto, creen que la motivación de las personas se da en el nivel superficial. Se centra en la eficacia y no en la eficiencia, no toma iniciativas.

Para Valzam (22-12-2011) se es un directivo cuando:

- Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo.
- Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados.
- Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza.
- Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior.
- Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso.

Ahora bien, ya conocemos más de cerca quién es un líder y quién es un directivo, se adjuntan las diferencias que existen entre ellos:

Cuadro N°1 – Líder vs. Directivo

LIDER

Los lideres deben:

- establecer direcciones (visión): implica ruptura, adoptar riesgos, ver a largo plazo y usar razonamientos inductivos
- involucrar: es un proceso de comunicación para empuja a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso
- motivar: transmitir energía e intentar que las cosas mejoren.

DIRECTIVO

Los directivos deben:

- crear planes, planificar y presupuestar: poner orden, eliminar riesgos, velar por el corto plazo, hacer razonamientos deductivos
- organizar y asignar personal: toma de decisiones centrados en trabajos especializados dentro de una estructura formal para cumplir resultados
- estabilizar, controlar y resolver problemas: dosificar energías y intentar evitar los malos resultados para estabilizar.

Fuente: Alfredo Lores Gonzales; 22-12-2011).

Elaborado: Carla Montalvo

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven.

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.

Los líderes suelen poseer carisma, que genera que las masas se sientan atraídas ante esas personas. Es por esto que, el carisma se convierte en una gran ventaja del líder por sobre el manager. Por su parte, el gerente, al ser designado por su jefe suele ser cuestionado en cuánto al carisma.

Un directivo no puede convertirse en líder, pero un líder se puede convertir en directivo.

Se puede diferenciar a los líderes de los directivos en que cuándo un líder abandona una empresa sus seguidores van detrás de él o reaccionan de forma negativa frente al abandono. Mientras, cuando un directivo se va, los trabajadores le hacen una despedida y le desean lo mejor.

Los directivos crean planes, planifican y presupuestan. Ponen orden, eliminan riesgos, velan por el corto plazo, hacen razonamientos deductivos, mientras que los líderes establecen direcciones (visión) que implican ruptura, adoptan riesgos, ven a largo plazo y usan razonamientos inductivos.

La dirección consiste en implantar la visión y la estrategia dadas por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos.

El director o gerente que no es líder solo cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o poder económico, pero no llega al corazón de la gente.

En cuanto a los resultados obtenidos, los gerentes estabilizan, controlan y resuelven problemas. Dosifican energías e intentan evitar los malos resultados para estabilizar. Por el contrario, los líderes motivan, transmiten energía e intentan que las cosas mejoren.

Sin duda alguna la efectividad de una organización, empresa o institución educativa depende de la capacidad del líder para ordenar los recursos que permitirán lograr las metas institucionales. Mientras más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la misma. Obtener esa coordinación y lograr un espíritu de grupo forma parte del trabajo del administrador.

Para Sabino Ayala Villegas, en su artículo Gerencia educativa, se detalla al líder con un rol fundamental en lo personal, familiar y en lo social, como lo constataremos a continuación:

- En lo personal, tiene que reconocer y practicar la ética de respeto mutuo, solidaridad, confianza, honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad. Tiene que reconocer los valores positivos y actitudes de las personas, motivando a sus seguidores para que alcancen su plena realización; tiene que dirigir por medio de la palabra, inspirar por medio de la confianza y la simpatía (carismático), poner a los demás de parte de uno y además, poder cambiar suficientemente el clima a fin de que todos puedan hacer las cosas que deben hacer.
- En lo familiar, tiene que sembrar y desarrollarse los sentimientos que conllevan a la unificación y armonía de las personas, respetando y revalorando las actitudes y valores de la familia, como el elemento fundamental de progreso social, también tiene que enseñar a sus hijos los aspectos, de la vida real, para que sean buenos padres y buenos ciudadanos.
- En el aspecto social, tiene que reconocer y practicar la ética de trabajo en equipo y la ética de progreso social, creando una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo y la amistad, encaminando hacia la felicidad compartida.

Los roles del líder se orientan a lograr un desarrollo humano sostenido; esto es un progreso económico con un desarrollo equitativo, apoyándose en la creatividad humana en la propiedad intelectual, en el poder de la mente y en el trabajo en equipo, y no en el trabajo personal.

2.4. Los valores y la educación

Podemos entender como valor la idea que se tenga del hombre y que le ayuda a ser más persona. Es sencillamente la convicción razonada de que algo es bueno o malo para llegar a ser más humanos. También podemos decir que el valor es la apreciación positiva que se hace de las cosas, conceptos, ideas o personas en relación con la propia cultura. El concepto de valor ha sido tomado en diversos sentidos: para designar valor económico como precio de un objeto; para evaluar las ideas o personas, así un objeto tiene un gran valor estético y una persona un gran valor moral.

Cuando juzgamos un acto o una conducta, lo que hacemos es valorarlos de acuerdo con algún criterio establecido. Si el acto se acomoda al criterio, lo denominamos bueno; si no; es malo. La cultura ejerce función sobre los valores, ésta proporciona una base para conocer los valores de los pueblos, proporciona la unidad de valorar que comparte la mayoría de los miembros de una sociedad.

Muchas veces desconocemos nuestros propios valores, y no los desarrollamos, ni los ofrecemos a nuestro prójimo. Otras veces no hemos caído en cuenta que tenemos muchos valores. Los reconocemos, pero su peso nos doblega y no sabemos a dónde ir con ellos olvidando que los valores no se llevan a la espalda, sino en nuestras facultades superiores para reflexionar sobre ellos, descubrirlos, estimularlos, desarrollarlos y aplicarlos en compañía de las personas que nos quieren ayudar.

Cada organización social tiende a modelar el comportamiento de los individuos que la conforman de acuerdo a su escala de valores. Quienes se comportan de acuerdo a esos valores reciben el aprecio y estímulo del grupo y aquellos que trasgreden o se alejan de esos valores reciben el rechazo del grupo. Los primeros estarían en el grupo de los que resaltan, desarrollan y reconocen valores; los segundos en el grupo de los que no los practican. Como consecuencia, entendemos como contravalor o antivalor, todo aquello que dificulta al hombre llegar a ser más persona y le restara humanidad.

Cuando decimos que todos tenemos que cambiar pensamos que para hacerlo debemos orientarnos hacia un cambio que se refleje en valores y actitudes. Los valores orientan nuestra vida, la de nuestra familia y por ende forman parte de nuestras creencias y tradiciones. Los antivalores nos aniquilan y crean conflicto.

Los valores son fundamentales en la interacción social y en la socialización del individuo. El grupo social que no se guía por sus propios valores generalmente es un grupo social disperso, donde las personas que lo componen prácticamente no se sienten integrantes del mismo y ante el conjunto de la sociedad pasa desapercibido.

La clave de una buena educación moral está en la motivación. Esta debe ser trabajada mediante los sistemas conductuales operante (de acción), respondente (de reacción) y cognitivo (de autocontrol). Asociados a cada uno de los sistemas conductuales fundamentados en educación moral, esto es lo que se pudo obtener del trabajo investigativo de Luis Francisco rosas, titulado “LOS VALORES EN LA EDUCACIÓN”:

- Internalización de los estándares paternos: Aceptación de estándares que guíen nuestra acción diaria.
- Desarrollo de reacciones empáticas a los sentimientos de los otros: Capacidad de intuición y entendimiento de los sentimientos de los otros, para responderles de manera adecuada.

- Construcción de estándares personales: Construcción de nuestros propios estándares, con base en las normas paternas.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

El educador debe crear un ambiente adecuado que estimule el goce del saber, evitando la violencia, la ironía y humillaciones entre los participantes del acto educativo. Ya que no se puede aprender de alguien en quien no se cree porque a su vez la comunicación se ha perdido. Sin duda la educación es la base de todo proceso educativo. Lográndose por medio de la buena interacción entre las instancias del aprendizaje, que buscan como objetivo la comprensión y la práctica de los conocimientos en la vida cotidiana.

Como nos lo hace saber Alfonso Gumucio, en su artículo “Una Deuda Reciproca”, es indiscutible la idea de que “la comunicación en la educación es una necesidad vital ya que el aprendizaje es un proceso de toda la vida”. Es decir que tanto la educación como la comunicación son procesos que influyen directamente en la formación de la personalidad de cada uno de los individuos.

En la actualidad las personas así como las comunidades, se encuentran sometidos a otras influencias diferentes a la comunicación directa, algunas de las que podemos citar son; la televisión, la publicidad y no debemos olvidar al internet, la cual ha roto fronteras de espacio y tiempo, éstas se encuentran influenciando directamente en la personalidad y que si son bien enfocadas conceden a los individuos las herramientas necesarias para tener un pensamiento analítico y crítico, así como la posibilidad de soñar y crear para beneficiar a la sociedad.

Es por esto que es muy importante que los dueños de medios de comunicación sean responsables y coherentes en la información que se publica, no se necesita que todos sean programas educativos, pero si que los contenidos de los mismos

estén encaminados en reforzar los valores humanos y realzar los derechos colectivos existentes, que permitan que el individuo crezca, no que se margine, y esto lo podemos conseguir a través de comunidades de diálogo, de reflexión y de propuestas, en consecuencia es indispensable la participación de cada una de las personas, no importa la cantidad de conceptos o ideas que aporten sino que lo hagan.

Para incorporar en la organización la potencialidad de la gente es necesario ir conformando los valores de la institución: un valor establece una norma para una persona y sobre ella se basan las decisiones que toma. Los valores no sólo se relacionan con los fines que una persona considera adecuados, sino también con los medios preferibles para lograrlos. Los valores son creencias e ideas fundamentales de una persona y se traducen en compartimientos específicos, funcionan como criterios para elegir entre alternativas.

En consecuencia, los valores de las personas integrantes de las instituciones pueden ser diferentes, sin embargo, coinciden en un espacio y en un tiempo comunes a la institución, por lo que pueden ser alineados en el proceso de construcción de un Plan de Desarrollo Institucional y en la generación de los programas operativos anuales.

En la actualidad la responsabilidad de generar seres de mente abierta es de todos y mucho más de quienes toman la decisión de ser educadores, quienes deben dar una imagen de garantes, comunicadores, mediadores y facilitadores para la recepción de información útil, veraz e independiente en una sociedad democrática, es importante no solo dar herramientas físicas sino también intelectuales, es indispensable lograr que las instituciones educativas promuevan un aprendizaje reflexivo, creativo, para esto es primordial lograr el diálogo y porque no pequeños debates que permitirá conocer la postura de cada uno de los educandos y así aumentar su conocimiento para que tengan bases adecuadas para poder ingresar en la globalización.

Es por todo lo antes mencionado que necesitamos que el educando construya su personalidad y su proyecto de vida con libertad y gran responsabilidad, a través de elevar su nivel de conciencia y autoconciencia para que pueda interactuar comunicativa y cooperativamente y así logre resolver problemas y desarrollar lazos afectivos que en la actualidad han sido muy descuidados.

Con lo mencionado se puede concluir que:

- La educación y la comunicación mantienen una alianza muy estrecha, la misma que si se llega a romper minimiza el aprendizaje y como consecuencia disminuirá la comunicación.
- En la actualidad los medios de comunicación son una fuerte influencia en los educandos.
- La tecnología es buena siempre y cuando sea bien canalizada, un computador puede dar mucha información sobre diversos temas, pero el debate en un grupo de personas no solo aumenta el conocimiento sino que ayuda a formar el carácter del individuo.
- La imagen típica del Profesor que dicta clases magistrales debe ser cambiada por la de un líder que promoverá una mente analítica y crítica, que absorberá información con gran facilidad.

2.5. Los alumnos y el aprendizaje

Es indudable que el fin de un profesor es motivar al alumno para que investigue y aprenda a través de situaciones novedosas, productivas e interesantes para así formar a los profesionales de pensamiento analítico y crítico, y esto no se logrará por la cantidad de contenidos o enseñanzas que se entregue o se transmita a los

alumnos, sino por la cantidad y calidad de las experiencias pedagógicas que pueda organizar en beneficio de ese futuro profesional.

Se debe tener muy claro que no basta con sólo anotar un objetivo en un rincón de la pizarra, es muy importante transmitirles la importancia de alcanzar dicho objetivo y hacerlo suyo y para esto el docente debe ir retroalimentando los aprendizajes de sus estudiantes.

La experiencia humana no solo implica pensamiento, sino también afectividad y únicamente cuando se consideran en conjunto se capacita al individuo para enriquecer el significado de su experiencia, es por esto que se toma en cuenta varias formas de inteligencia como son la lógica matemática, la lingüística, la espacial, la musical, la corporal y kinestésica, la interpersonal y la intrapersonal que son más conocidas como inteligencia emocional.

No debemos olvidar que para entender la labor educativa, es muy importante considerar varios elementos en el proceso educativo; a los profesores y su forma de enseñar, la estructura de los conocimientos que conforman el currículo y el modo en que se desarrolla el proceso educativo.

Es así que un punto importante es la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, en donde las relaciones respetuosas y de confianza con y entre los alumnos sean el punto de partida, dando lugar a la empatía , la posibilidad igualitaria de participación, la tolerancia, la solidaridad y el respeto sean los valores fundamentales que dentro de las acciones pedagógicas tomadas por el maestro sean las que se impongan ante cualquier diferencia y así poder alcanzar el objetivo trazado de la enseñanza.

Por otra parte el docente debe ser considerado como un guía muy transparente, que de confianza a los alumnos sobre la materia que está impartiendo, por tal motivo la preparación para la clase, la planificación de los temas y actividades deben ser realizadas de forma muy cuidadosa, sin olvidar que la información en cualquier área de conocimiento va evolucionando con el paso del tiempo, se puede notar que los conceptos se amplían o se estrechan, que aparecen nuevos

referentes por lo que el maestro o profesor tiene el deber moral de estar al día para así ser un conector entre el saber y el estudiante.

Se debe tener muy presente que, es importante considerar lo que el individuo ya sabe de tal manera que establezca una relación con aquello que debe aprender. Para que este proceso tenga lugar el educando debe tener en su estructura cognitiva algunos conceptos, como; ideas, proposiciones estables y definidas, con los cuales la nueva información que se da puede interactuar y se vuelve una pieza más del gran rompecabezas que es la educación.

Sin más que acotar se puede concluir que:

- Se debe desarrollar los contenidos a través de una estrategia de enseñanza clara y definida.
- Es importante estructurar las situaciones de aprendizaje tomando en cuenta los conocimientos, intereses y experiencias de los alumnos.
- Un punto clave es utilizar un lenguaje y conceptos que sean precisos y comprensibles para los estudiantes. Sin olvidar que con el paso del tiempo el lenguaje tanto oral como escrito debe volverse oportuno, justo y técnico, para que los alumnos se adecuen al mismo para su vida profesional.
- Se debe implementar varias actividades de acuerdo al tipo y complejidad del contenido de la materia a enseñar. Proponiendo actividades que involucren de manera cognitiva y emocional a los alumnos, así como tareas que los comprometan en la exploración de los contenidos.

3. METODOLOGÍA

La fundación Ontaneda es una organización no gubernamental de carácter social, sin fines de lucro, que tiene personería jurídica desde el 28 de Julio de 1949 (Registro Oficial N° 274) y está dedicada a la atención educativa de niños y jóvenes de escasos recursos económicos.

Los centros educativos que auspicia la fundación Ontaneda son:

- Centro de formación artesanal “Santa Mariana de Jesús”

Creación: Resolución N° 142 del 1962-09-20 (Junta Nacional de Defensa del Artesano), Resolución N° 1074 del 1978-08-07 (Ministerio de Trabajo y Bienestar Social) y Resolución N° 3186 del 1980-10-18 (Ministerio de Educación y Cultura)

- Jardín de infantes “Guerrero Gómez”

Creación: Acuerdo N° 226 del 1974-11-12 (Ministerio de Educación y Cultura)

- Escuela “Jorge Suárez Andrade”

Nominación: Acuerdo N° 35 del 1992-09-14 (Ministerio de Educación y Cultura)

Creación: Resolución N° 033 de Junio 1992 (Ministerio de Educación y Cultura), Resolución N° 041 de Abril 1993 (Ministerio de Educación y Cultura), Resolución N° 054 de Mayo 1994 (Ministerio de Educación y Cultura) y Resolución N° 032 de Marzo 1996 (Ministerio de Educación y Cultura).

La fundación se encuentra ubicada en la calle García Moreno N9-46 (1544) entre Esmeraldas y Oriente, en la Ciudad de Quito. Es de régimen sierra de jornada matutina. Es una institución Particular con instrucción Religiosa. Para contactos e información se cuenta con el siguiente número telefónico 022-955-935.

Desde la conformación de la institución, ha crecido y desarrollado con una clara conciencia de su misión, que engloba el ofrecer una educación de la mejor calidad, impartida en un ambiente donde se da importancia prioritaria a los valores cristianos, a los valores éticos, al respeto mutuo, a la justicia a la honestidad y donde se promueve la valoración positiva. Ha tenido además una preocupación por la democratización de la educación; excluyendo por tanto del elitismo económico.

Se ha nutrido de alumnos provenientes fundamentalmente de hogares donde inculcan hábitos y principios morales y espirituales y se ha seleccionado, para el ingreso, a estudiantes que poseen una preparación acorde con el nivel de enseñanza que se les impartirá y que les permita continuar en la escuela Básica, colegio de la Fundación; claro está, como toda organización educativa, se presentan dificultades para el desarrollo máximo de sus capacidades, para lograr niveles de análisis u síntesis, para lograr adecuadas habilidades cognoscitivas, para desarrollar actividades extra escolares o para desarrollar actitudes conductuales adecuadas. Ha sido preocupación permanente de la organización, prestar una adecuada atención para reafirmar lo positivo y para corregir cualquier desviación observada.

3.1. Participantes

Los participantes del acto educativo dentro de la Fundación Ontaneda deben cumplir ciertos perfiles, los cuales se incluyen a continuación:

Del personal administrativo, docente y de servicios:

- Ser honesto, responsable y justo
- Tener una actitud abierta al cambio y disponible al trabajo
- Ser sensible, solidario y defensor de los derechos humanos
- Dar testimonio de valores éticos
- Demostrar pensamiento crítico y creativo

- Tener disposición para la capacitación, innovaciones pedagógicas y jornadas de reflexión
- Asumir como suya a la institución educativa
- Demostrar equilibrio emocional
- Tener un alto nivel de formación científica, técnica y humana
- Demostrar capacidad y conocimiento de trabajo grupal y técnicas participativas
- Tener interés por las actividades culturales, de recreación y deporte
- Identificarse con el espíritu de la Fundación en un ambiente de absoluto respeto.

Para poder analizar a los actores educativos se los ha dividido en cuatro grupos:

Personal directivo por sexo y edad

El personal directivo se encuentra en una parcial equivalencia entre hombres y mujeres, teniendo como promedio de estancia dentro de la institución 13 años laborando y realizando un gran trabajo a favor de la gente menos favorecida. Como se puede observar en la tabla adjunta todos los directivos sobrepasan los 40 años de edad.

Tabla N°1 - Personal directivo por sexo y edad

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26 – 30 años	0	0	0	0
31 – 35 años	0	0	0	0

36 -40 años	0	0	0	0
Más de 40 años	4	100	5	100
Sub TOTAL	4	100	5	100
TOTAL		44.4		55,5

Fuente: Encuesta directa a la Directora de la Fundación

Elaborado: Carla Montalvo

Como se demostró con el cuadro anterior la presencia de hombres y mujeres en el área directiva es casi igualitaria, los hombres cuentan con el 44.4% de incidencia y las mujeres con el 55,5%.

Personal docente por sexo y edad

En los primeros años del siglo XX, el magisterio es ya una profesión orgánica que se adopta no sólo por vocación, sino que se presenta como un seguro medio de vida que además confiere prestigio a quien lo ejerce. También se empieza a registrar un proceso, singular en ese momento, que transforma a la carrera docente en una sólida antesala para la posterior prosecución de estudios superiores (Ministerio de Educación de Argentina, 22-12-2011).

El personal docente se encuentra en su mayoría integrado por mujeres demostrando la prevalencia de la docencia en el sexo femenino. Se observa una vinculación de generaciones, de nuevas tendencias y pedagogías que ayudan a que los currículos se mantengan en constante renovación y vigencia dentro de la institución.

Tabla N°2 - Personal docente por sexo y edad

RANGOS DE	HOMBRES	MUJERES
------------------	----------------	----------------

EDAD	f	%	f	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26 – 30 años	2	40	0	0
31 – 35 años	0	0	1	7,6
36 -40 años	0	0	1	7,6
Más de 40 años	3	60	11	84,6
Sub - TOTAL	5	100	13	100
TOTAL	18	27,7	18	72,2

Fuente: Encuesta directa a la Directora de la Fundación

Elaborado: Carla Montalvo

Con el cuadro expuesto con antelación se confirma la tendencia sexual de las mujeres en la docencia, siendo las mujeres con el 72,2 % quienes tienen la mayoría de puestos docentes ocupados dentro de la Fundación Ontaneda y de la Escuela Jorge Suárez Andrade.

Las mujeres docentes en el Ecuador y en el mundo participan en la formación de las generaciones que ejercen un vital papel en el desarrollo y consolidación de nuestra joven democracia.

Personal administrativo y de servicios

El personal de servicios y administrativo es mayoritariamente femenino, encontrándose en un rango de edad de 40 años.

Tabla N°3 - Personal administrativo y de servicios

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26 – 30 años	0	0	0	0
31 – 35 años	0	0	1	11,1
36 -40 años	0	0	0	0
Más de 40 años	4	100	8	88.8
Sub - TOTAL	4	100	9	100
TOTAL		30,7		69,2

Fuente: Encuesta directa a la Directora de la Fundación

Elaborado: Carla Montalvo

Como se puede observar en el cuadro que se encuentra en la parte superior en 69,2% del personal administrativo y de servicios pertenece al sexo femenino, y tan solo el 30,7% pertenecen al sexo masculino; denotando que las mujeres son aquellas que se desempeñan en dichas áreas.

Población estudiantil

Nuestros alumnos que son aproximadamente la mitad de ambos sexos, pertenecen a una base socio económico media - baja y baja, aunque los hay en menor proporción bien de clase media. La Fundación Ontaneda ha procurado siempre ser inclusiva y estar al servicio de aquellas familias que realmente buscan y valoran una formación cristiana, sin importar el estrato social.

La Institución es para los alumnos su segundo hogar ya que en el permanecen su infancia y su adolescencia, y generan lazos de amistad que muchas veces duran toda la vida. A la Educación en todos sus niveles, lo consideramos como un taller de trabajo donde van forjando su personalidad, cultivando su mente y formando su vida cristiana.

El lema se sintetiza en tres palabras : “Unidad, Trabajo y Calidad”. Quien solo busca la ciencia está en el lugar equivocado, debe existir la síntesis, de lo contrario habría que trabajar con dos grupos: los que quieren formarse íntegramente y los que solo buscan aprobar las materias. Este último grupo no debería integrar nuestra institución, para ellos existen otros centros educativos que llenen sus necesidades.

Los educandos de la Institución educativa deben cumplir con el siguiente perfil:

- Tener ideales
- Ser una persona libre y responsable
- Comprometerse con los proyectos familiares y comunitarios
- Tener una alta autoestima
- Ser democrático, solidario y defensor de los derechos de los niños
- Demostrar una actitud de servicio
- Ser cortés y respetuoso
- Ejercer sus deberes y derechos de ciudadanía
- Demostrar equilibrio emocional
- Dar a conocer su alto nivel académico
- Tener firmeza en la toma de decisiones
- Ser positiva ante el trabajo, valorándolo como una oportunidad.

La Institución está dividida en tres secciones, Pre - kínder y Jardín, Escuela y Colegio. Como la tesis esta direccionada al séptimo año, se tratara la población perteneciente a la Escuela y se enfocara a dicho nivel de educación.

Tabla N°4 - Población estudiantil de la escuela “Jorge Suárez Andrade” en edad y sexo

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
6 años	9	14,5	9	13,2
7 años	8	12,9	15	22
8 años	12	19,3	14	20,5
9 años	10	16,1	14	20,5
10 años	8	12,9	4	5,8
11 años	15	24,1	12	17,6
Sub - TOTAL	62	100	68	100
TOTAL		47,6		52,3

Fuente: Encuesta directa a la Directora de la Fundación

Elaborado: Carla Montalvo

El desarrollo de la tesis estará centrado en la población perteneciente al séptimo año, es decir la población que se encuentra entre los 11 años de edad. Dentro del curso se encuentran 15 estudiantes varones y 12 estudiantes mujeres, representando el 55,5% y el 44,4% respectivamente.

Tabla N°5 - Población perteneciente al séptimo año

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%

11 años	15	100	12	100
TOTAL	15	100	12	100
Total	27	55.5	27	44.4
estudiantes				
curso				

Fuente: Encuesta directa a la Directora de la Fundación

Elaborado: Carla Montalvo

Todos los actores educativos deben verse y actuar como líderes, deben tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Todos tienen a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales. Se debe ejercer esta dimensión del liderazgo para tener éxito en la escuela como una comunidad de aprendizaje.

3.2. Materiales e instrumentos

Los instrumentos de investigación utilizados en el desarrollo de esta tesis son encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, los mismos que representan a todos los actores educativos. A su vez se utilizó la entrevista y contacto personal con los actores antes mencionados.

Se ha utilizado estas técnicas o instrumentos debido a la ventaja de su amplio alcance, es rápida en su construcción y económica en su aplicación. Se adapta mejor a una investigación “extensa” por ser precisa y puntual.

También se ha recopilado la información institucional, es decir documentos relacionados con la operación administrativa de la fundación Ontaneda, en

específico en la Escuela “Jorge Suarez Andrade”, como por ejemplo: Manual Organizacional, Código de Ética, Plan Estratégico, Plan operativo anual, etc.

Al utilizar esta combinación de instrumentos y materiales se ha logrado la fiabilidad y confianza en la información que se incluye en esta tesis.

3.3. Método y Procedimiento

Los métodos y procedimientos que utilizare para el desarrollo de ésta investigación son los siguientes:

Método Analítico: Donde analizaremos los factores más relevantes relacionados con el tema.

Método Descriptivo: Porque se describirán los principales aspectos relacionados con el tema a analizar.

Técnicas de recolección de datos

- Observación
- Entrevistas
- Cuestionario

Fuentes de documentación

- Libros
- Revistas
- Periódicos
- Internet
- Otros.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

Antes de empezar el diagnóstico institucional debemos tener en claro cuál fue el desarrollo histórico de la Fundación Ontaneda.

El 20 de julio de 1949 nace la fundación Ontaneda mediante Decreto Ejecutivo N° 1396. El mentalizador y fundador de la institución fue el Dr. José Virgilio Ontaneda Salazar, distinguido jurisconsulto, nombró como primer Director al Rvdo. Padre Dr. Jorge Suárez Andrade, el mismo que inauguró la primera obra socioeducativa, en ese entonces Instituto “Santa Mariana de Jesús”, el 16 de julio de 1956.

Para respaldo legal se nombró una Junta Administradora que es el organismo rector de las políticas y decisiones de la Fundación Ontaneda. El primer Estatuto de la Fundación Ontaneda, en su artículo primero dice “Fúndase un Instituto de Beneficencia para educación de niñas de la clase obrera, a fin de facilitar, en primer lugar, la enseñanza primaria de educación...sin perjuicio de que procuren iniciarse gradualmente en los rudimentos de aprendizaje de artes u oficios...”

En enero de 1972 se obtiene la valiosa colaboración de la Comunidad de Hermanitas de la Anunciación, quienes con verdadero apostolado se dedican a la acción pastoral de la fundación hasta la actualidad.

El 1973 la Srta. Esther Guerrero Gómez dona su casa ubicada en la calle García Moreno 1544, domicilio actual de la Fundación Ontaneda, al Dr. Jorge Suárez Andrade, con la finalidad de que se establezca un Jardín de Infantes, el mismo que inicia sus labores en octubre de 1974 y lleva el nombre de su benefactora.

El Jardín de Infantes ha tenido una trayectoria de gran acogida por parte de la comunidad y es precisamente su demanda junto con el espíritu de su fundación, lo que impulsa la creación de la Escuela “Jorge Suárez Andrade” en junio de 1992.

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

Los manuales, planes y proyectos constituyen las herramientas con que cuentan las organizaciones de todo tipo para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. Contienen la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Ventajas de la disposición y uso de manuales

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.
- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.

- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
- Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
- Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

A continuación se relatará los conceptos e ideas básicas de cada una de las herramientas utilizadas para la Gestión Educativa que vivencia la Gestión, el Liderazgo y los Valores.

4.1.1.1. El manual de organización

El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

De manera general se puede decir que el manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

El manual de la organización es un instrumento operativo, el cual consta de tres etapas: recabar información, análisis de la información recabada e integrada.

Para proceder a elaborar el manual de organización es indispensable allegarse de un conjunto de información, para obtener los elementos básicos de análisis que nos proporcionen conocimiento de la situación orgánica, funcional y jurídica de la institución de referencia. Para tal efecto se recomienda la siguiente metodología que comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí y conformándose en tres fases:

1.-Recabación de información

2.-Análisis de la información

3.-Integración del manual

Los principios básicos que debe contener este tipo de manuales son:

- Toda posición de supervisión debe tener asignadas funciones y responsabilidades concretas.
- Toda Asignación de responsabilidades debe ir acompañada de la correspondiente autoridad para ejercerla.
- No debe quedar incertidumbre respecto a la definición de autoridad y responsabilidad con relación a todas y cada una de las posiciones de la organización.
- Cada persona que ocupa un puesto en la organización debe recibir órdenes de una única fuente.
- Toda decisión que se adopte respecto a un integrante de la organización debe ser efectuada con conocimiento y consentimiento del supervisor inmediato del afectado por la decisión
- Debe existir y aplicarse un mecanismo que permita controlar y evaluar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los niveles jerárquicos.

Debe incluir todos o algunos de los siguientes ítems:

- Objetivo del manual: en esta parte se indicará los fines y alcances generales del manual de organización.
- Objetivos y políticas de la organización: se indicarán los fines hacia los cuales se dirigen los esfuerzos de la organización.
- Jerarquía: Se definirán y establecerán los distintos niveles jerárquicos de los rangos y de los entes de la organización.
- Autoridad: se indicarán los distintos tipos de autoridad vigentes en la organización.
- Control: Se definirán y establecerán los tipos de control dentro de la organización.
- Misiones y funciones: se enunciarán las funciones de cada uno de los entes de la organización y se definirán sus fines.
- Atribuciones: Se definirán y establecerán las facultades delegadas a los responsables de cada ente de la organización.
- Delegación: Se refiere a la enunciación de las tareas que el personal jerárquico puede asignar a sus subordinados.
- Reemplazo: se definirá y establecerá el régimen de reemplazos entre los responsables de los entes de la organización.
- Información: se determinará cuál es la información que debe generarse en el ente orgánico, tanto para su propio uso como para integrar el sistema general de información de la organización.
- Relaciones: se indicarán los tipos de relaciones existentes entre los distintos entes internos de la organización o externos a la misma.
- Responsabilidades: Se definirán las obligaciones que emergen del ejercicio de una determinada atribución.
- Organigramas: Se incluirá la representación gráfica de la estructura orgánica, total y parcial de la organización.

**Tabla N°6 - Diagnóstico del manual de organización de la
“Fundación Ontaneda”**

Se genera a continuación un cuadro en el que se detallara los componentes que integran o no el manual y las observaciones respectivas en esta herramienta.

COMPONENTES DEL MANUAL DE ORGANIZACION	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Objetivos del manual	X		Se determina que el objetivo del manual es definir las funciones y responsabilidades de cada posición dentro de la institución.
Objetivos y políticas de la organización	X		Se proponen objetivos y políticas que colaboran en el buen desempeño de las competencias educativas dentro de la institución, sin embargo se debe tener mayor nivel de inclusión en el ámbito participativo de todos los actores educativos (estudiantes, docentes, área operativa, área administrativa).
Conceptos generales	X		Se incorporan los datos generales tales como misión, visión, desarrollo histórico, resoluciones ministeriales, etc. También se distinguen los diferentes tipos de autoridades (jerárquicas, operativas, de mandos y de servicios).
Contenido común de los entes del mismo nivel	X		Se establecen las funciones de los integrantes de la Fundación Ontaneda desagregando al nivel de área.
Contenido específico	X		Se establecen y detallan las obligaciones

de los entes		y derechos específicos de los integrantes de cada área, es decir se delegan funciones específicas a cada involucrado.
Contenido común de los rangos de igual jerarquía	X	Se generan y respetan las políticas, deberes y derechos de cada integrante de esta Fundación, las políticas, metas se cumplen por igual. En la Fundación cada participante del hecho educativo se siente proactivo y genera varios productos que los pone a conocimiento del área administrativa para su valoración y respectiva aceptación.
Organigramas	X	Cuentan con un organigrama de la estructura orgánica de la Fundación, el cual no está graficado, tan solo se detalla los integrantes de cada área.

Sin duda alguna la fundación sigue normativas y estándares educativos que le llevarán a la excelencia a mediano plazo. La labor que se ha podido valorar es de buen nivel, tan solo se deben corregir y pulir ciertos detalles que han sido mencionados.

Lo que se debe recalcar es la excelente labor que realiza la fundación en todas las áreas, ya que se brinda una educación holística para niños y niñas de escasos recursos. Complementando la educación que reciben en el seno de las familias.

4.1.1.2. El código de ética

Un código de ética fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una Institución. El código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

La ética y la moral tienen en común el hecho de guardar un sentido eminentemente práctico; sin embargo, la ética es un concepto más amplio y rico que la palabra moral.

De esta manera, puede entenderse por moral cualquier conjunto de reglas, valores, prohibiciones y tabúes procedentes desde fuera del hombre, es decir, que le son inculcados o impuestos por la política, las costumbres sociales, la religión o las ideologías. En cambio, la ética siempre implica una reflexión teórica sobre cualquier moral, una revisión racional y crítica sobre la validez de la conducta humana.

En tal caso, la ética, al ser una justificación racional de la moral, remite a que los ideales o valores procedan a partir de la propia deliberación del hombre. Mientras que la moral es un asentimiento de las reglas dadas, la ética es un análisis crítico de esas reglas. Por eso la ética es una "filosofía" de la moral, si se entiende la filosofía como un conjunto de conocimientos racionalmente establecidos.

Diagnóstico del código de ética de la “Fundación Ontaneda”

La Fundación Ontaneda a través de su ejercicio profesional y desinteresado, desea ser partícipe de la evolución del contexto educativo para construir una sociedad más justa, donde exista mayor igualdad y libertad individual.

Ha creado este código de ética que es compatible con las normas vigentes en la nación, fue concebido específicamente para interactuar con el contexto educativo ecuatoriano y coadyuvar a su mejoramiento.

El apego estricto a este código de ética, es condición fundamental para ser miembro de esta Fundación y respectivas instancias que lo integran, y garantiza a

terceros el prestigio de sus agremiados, y su nivel de excelencia profesional en los ex alumnos y en los docentes y administrativos que la integran.

De éste modo y en función a la voluntad expresa de la Junta Administrativa de la Fundación, la Fundación Ontaneda podrá reprender, suspender o expulsar a cualquier miembro que infrinja este código de ética, o a quien en su opinión, se comporte de alguna manera que desacredite a la Fundación, su Pre - kínder, kínder, escuela y colegio.

Sin duda alguna, lo que pretende la Fundación con este código de ética es mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los integrantes de la misma. Al estar escrita y articuladas en un solo documento, no se hace necesario que la autoridad exprese y diga cuales son las obligaciones de cada uno de los actores educativos.

4.1.1.3. El plan estratégico

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

En la planeación estratégica, la empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Se debe reunir a los actores educativos, involucrarlos en la definición de las estrategias y de los proyectos resultantes y comprometerlos en la asunción de los criterios de actuación en función de sus competencias, responsabilidades y posibilidades.

Otra de las particularidades de un Plan Estratégico es la fijación de los objetivos estratégicos educativos, que se definen como aquellos que permiten alcanzar una situación de capacidad intelectual y de calidad de conocimiento superior a la de partida y en el plazo de ejecución previsto en el plan. Objetivos que tienen que ser factibles; deben ser ilusionantes, no ilusorios.

Diagnóstico del plan estratégico de la “Fundación Ontaneda”

El Plan Estratégico de la Fundación Ontaneda 2011 - 2012 constituye el producto de un trabajo en equipo de una Comisión encargada para el efecto, con la participación de los diferentes actores sociales que forman parte del sistema institucional, a través de una matriz de involucrados. Los problemas y expectativas que se recolectaron, sirvieron para establecer el diagnóstico de la situación actual de la Fundación. Con esta información se estructuró la proyección y consolidación hacia una unidad educativa, donde se señala como fin último de la Planificación Estratégica: La satisfacción del contexto con la oferta profesional y de servicio, como propósito: elevar la calidad educativa a todo nivel como resultados concretos que se quiere alcanzar: Una gestión académica eficiente, una gestión financiera sostenida, una gestión del talento humano potencializado y una gestión de los recursos físicos suficientes.

Hecha la prospección de la Fundación, se diseñó para cada resultado una Estrategia a seguirse, que a su vez se concretó con el señalamiento de proyectos y subproyectos, a partir de los cuales se va a elaborar el Plan Operativo anual, que se detallara en el siguiente punto. Vale la pena señalar que esta planificación no sigue los esquemas tradicionales, sino que, al fundamentarse en las teorías modernas como la Teoría de Sistemas, el Criterio de Totalidad Concreta, la multidimensionalidad, la complejidad, la Teoría de Restricciones, se vio en la

necesidad de utilizar el modelo del Marco Lógico y Técnicas, como el árbol de diagnóstico y el árbol de objetivos.

Este Plan Estratégico tiene tres momentos: el diagnóstico situacional actual de la Fundación que incluye al Pre -Kinder, Kinder, Escuela y Colegio, su proyección futura y la elaboración de estrategias para lograr los cambios.

Para el primer momento, la Comisión de Planificación Estratégica proyectó un plan de trabajo, definió la participación de todos los actores integrados en el sistema a través de una matriz de involucrados y construyó un instrumento para la recolección de problemas y expectativas relacionados con la Fundación. Con este insumo se elaboró el Árbol de Diagnóstico, a través de relaciones de causa-efecto como señala el Marco Lógico y de allí se identificaron los problemas focales y los problemas raíces hallados, utilizando la Teoría de Restricciones, lo cual fue validado en dos oportunidades por autoridades, docentes y empleados.

Para el segundo momento, el Árbol de diagnóstico se transformó en Árbol de Objetivos, de donde se obtuvo los elementos necesarios para estructurar el Marco Lógico con la interrelación de objetivos, línea base, indicadores, fuentes de verificación y supuestos.

En el tercer momento, a partir del Marco Lógico, se fijaron ya los objetivos y resultados que se quieren lograr, como también las políticas, estrategias y proyectos que operativicen esos logros. La visión y misión de la Fundación han sido tomadas de los Estatutos.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

Es un documento en donde los responsables de una institución establecen los objetivos que desea cumplir y se estipulan los pasos a seguir.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la institución, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

Por lo tanto un POA dura un año, en el cual se describen las estrategias que se han ideado para lograr los objetivos y que supone las directrices que deben seguir los integrantes de la entidad en el desempeño cotidiano.

Además, el plan operativo anual debe desglosar los objetivos para cada entidad, área o departamento según el caso. Por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo.

Este plan permite el seguimiento de acciones para juzgar y evaluar su eficacia, en caso de que los objetivos no estén fáciles de lograr, o se haya perdido el camino, los directivos tienen la potestad de tomar nuevas medidas y corregir en el camino.

A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan. Lo más importante de este modelo es que, mediante un correcto seguimiento del plan operativo anual, se puede hallar no sólo las desviaciones en el plan, sino también el motivo de su origen.

Todos los planes deben ser coherentes y estar articulados entre sí, para poder lograr las metas y objetivos planteados.

Tabla N°7 - Diagnóstico del plan operativo anual de la “Fundación Ontaneda”

En tanto al plan operativo anual de la fundación se incluyen los horarios definitivos de clases, los docentes responsables de cada nivel, que niveles realizan los minutos cívicos de cada lunes y cuál es el tema delegado para los mismos, que docentes serán los supervisores en los recreos, se plantean los actos culturales, inicio y cierre del año lectivo, se establece el plan didáctico anual, las destrezas que se desarrollaran a manera general y específica por cada nivel de estudio, y se cumple con las siguientes partes:

ACTIVIDADES	CUMPLE	OBSERVACIONES
--------------------	---------------	----------------------

	SI	NO
ASPECTOS	X	Son las divisiones de áreas, es decir los objetivos que cada área que integra la Fundación posee en específico su propia parte en el POA.
ACTIVIDADES	X	Son muy específicas, se las ha estructurado de forma concreta y de fácil y moderado alcance.
PROCESOS	X	Se pide la colaboración y participación de todos los actores educativos para el logro de los proyectos y actividades.
LOGROS	X	Se expresa lo alcanzado, lo que se a conseguido con dicho proceso.
RESPONSABLES	X	Se delega a las personas que velan por el cumplimiento y realización de dichas actividades, ya sea los docentes, la administración, comisiones o cualquier actor que participa activamente en el proceso educativo de la Fundación Ontaneda.
RECURSOS	X	Se especifica si son humanos, de oficina, técnicos o de cualquier orden.
ESTADO / EVALUACIÓN	X	Cuentan con datos del estado, es decir se especifica si está vigente, operativo o si aun no se lo pone en práctica. Se aclara quien es el encargado de revisión y supervisor de la actividad. Conocer el grado de cumplimiento del calendario escolar.

FECHAS	X	Se expresa desde que fecha empieza la puesta en marcha y cuando se termina o finaliza dicha actividad, la misma que no puede extenderse más de un año.
--------	---	--

Con el POA se ha logrado:

- La asignación de responsabilidades individuales y colectivas (comisiones, asignación de grados y grupos).
- Organización y funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social.
- Ceremonias y festivales.
- Organización de comités emergentes (seguridad, social y padres de familia, otros).
- Organización para la interacción con padres de familia y comunidad.
- Organización de tiempo efectivo de enseñanza y aprendizaje.
- La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus actividades y estrategias y cumple con las metas que ella misma se fija.
- El director ejerce liderazgo académico y social para la transformación de la comunidad escolar.
- El personal directivo y de apoyo, trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.
- Los alumnos se organizan y participan activamente en las tareas sustantivas de la escuela.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El P.E.I. es un proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados

educativos, que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país.

En la vida cotidiana de la escuela, proyectamos lo que queremos, tenemos ideas creativas acerca de cómo se podrían hacer las cosas, surgen problemas y buscamos soluciones, pero muchas veces actuamos en forma intuitiva o improvisada, dejando que las situaciones ocurran y los conflictos nos rebalsen en lugar de poder anticiparnos.

El Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) debe ser tomado como objeto de conocimiento, tiene que poder ser explicitado por los miembros involucrados, compartido, documentado y reflexionado.

Es un proceso en tanto requiere decisiones que no se dan en forma acabada. No son pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto. Se toma en consideración que la institución tiene su propia dinámica y la realidad y el entorno se ajustan a la misma. Hablar de un proceso es reconocer que hay un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianeidad de la vida institucional.

Los actores son personas que desempeñan determinados roles. El P.E.I. es ante todo un proyecto social, y es por eso que el espacio donde se desarrolla la acción está marcado por las relaciones, intereses y participación de los grupos o actores involucrados. El enfoque que describo se denomina estratégico-participativo. Los actores participan desde dentro de la escena, y en situaciones de poder compartido. Se opone a un diseño normativo. Se considera la complejidad de la situación que se quiera tratar, buscando acercarse a las metas propuestas.

Es participativo en tanto todos los actores opinan, deciden, ejecutan y evalúan el Proyecto. Desde este punto de vista se consideran la dimensión administrativa, la pedagógica, y la comunitaria en forma articulada; la gestión es integral.

De este modo, la gestión curricular es entendida en forma amplia. No son sólo los contenidos a ser transmitidos en el aula; abarca las demás interacciones que se generan en la escuela.

Para la elaboración y puesta en marcha del Proyecto desde este modelo, cambia la incidencia del rol del director. Si bien es un rol clave ya que se ocupa de la conducción (se trate de una persona o de un equipo), el liderazgo no radica exclusivamente en él, sino que implica toma de decisiones colectivas, y por ende la responsabilidad y la tarea asumida es compartida.

Dentro de la Escuela, los distintos actores tienen autonomía, y hay una articulación entre el compromiso individual y el grupal. El poder está repartido, y si cada uno hace bien lo que tiene que hacer, la institución se beneficia. Cada uno realiza sus funciones sin que sea necesario a cada paso una instancia de consulta hacia todos los roles de mando de la escala jerárquica. Esto no sería operativo.

Hay que pensar la participación de los actores como un elemento consustancial del proceso de gestión del P.E.I., asegurándose que la misma sea participación real y no simbólica.

El director tiene que promover espacios de discusión y participación. No es el proyecto que hacemos 'para cumplirle al Director', es el proyecto para todos. Es en el P.E.I. donde la autonomía de la escuela se hace realmente efectiva.

Diagnóstico del proyecto educativo institucional de la “Fundación Ontaneda”

La identidad institucional dentro de la Fundación está construida en forma colectiva entre los actores. Reúne las características actuales del Pre-Kinder, Kinder, Escuela y Colegio, pero para el desarrollo de esta tesis se toma en cuenta tan solo la parte pertinente al séptimo año de educación básica, se toma en cuenta sus peculiaridades que la hacen diferente a las demás Instituciones educativas del Cantón Quito. En esa particularidad confluye la historia escolar, el contexto y la población representada, la misión legal y visión de la Fundación Ontaneda.

La construcción de la visión de la Fundación es básica para la proyección de la imagen institucional, es una visión hacia el futuro. Se ha planteado la Fundación deseada, a la cual se quiere llegar. Esto nos indica que los directivos,

administrativos y docentes pensaron en la Fundación que tenemos y cuál es la brecha que hay entre dónde estamos y dónde deseamos estar. Por ello fue necesaria la construcción de una especie de mapa del territorio escolar, trazando los caminos hacia la visión institucional. Para esto se realizó el reconocimiento de la identidad institucional, definiendo cuáles son los principales problemas y cuáles las fortalezas con las que se cuenta.

Se percibe, que se considero un modelo participativo, queda claro, que los distintos integrantes de la institución pueden hacer un relevamiento de problemas. Generando el diagnóstico de las situaciones problemáticas de la institución. No todos los problemas se pueden resolver y menos al mismo tiempo. Se ha establecido prioridades y se ha abordado determinados sub-proyectos.

El tiempo traza caminos a largo plazo para la Fundación, los sub-proyectos se construyen para un período determinado (mediano plazo). Los tiempos no pueden ser cumplidos sin los recursos necesarios para cumplir las actividades.

Se conformaron los equipos de trabajo, y se definieron las responsabilidades de cada uno. Con los compromisos de acción y el diseño de proyectos específicos, nos hallamos ante una Institución apropiada y apta para generar profesionales de bien. Dentro de la Institución se viabilizan las acciones, de modo tal que los proyectos sean posibles.

En la Fundación se cumple con la evaluación de los proyectos, los mismos que pueden ser modificados, ajustados o remplazados por nuevos proyectos. En la evaluación siempre se contemplan todos los aspectos que resultan relevantes para el proyecto: ¿se lograron soluciones a los problemas?, ¿hubo compromiso por parte de la gente?, ¿se pudo hacer en el tiempo establecido?, ¿qué otras acciones requerirá?, entre otros.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

El reglamento Interno, define exactamente lo que se espera que sea el modelo de comportamiento, el uniforme, el cumplimiento de un horario, las normas éticas y las maneras en las que se definen las relaciones al interior del centro de estudios. Dicho reglamento contempla además una normatividad respecto al tipo de sanción que se debe seguir en el caso en que el estudiante incurra en la violación de la norma.

En vista la necesidad de contar con un documento de esta naturaleza, la Fundación Ontaneda, mediante la comisión conformada para la elaboración del presente Reglamento, a realizado el documento como instrumento de Gestión Técnico Pedagógico y Administrativo para que no se tenga duplicidad de funciones y/o interferencias.

El presente Reglamento Interno es un documento que establece Normas Básicas de Organización, Funcionamiento y Control de la Institución, en sus aspectos educacionales así como las funciones generales y específicas: Académico, Administrativo, Financiero, Laboral e institucional. El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la institución.

Así, debe contener a lo menos: las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo y las de cada turno, los descansos, los diversos tipos de remuneración; el lugar, día y hora de pago; las personas a quienes los trabajadores deben dirigir sus reclamos, consultas y sugerencias; la forma de comprobación del cumplimiento de las normas previsionales y laborales; las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad, las sanciones que se puedan aplicar a los actores educativos con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir en estos casos.

Diagnóstico del reglamento interno y otras regulaciones de la “Fundación Ontaneda”

Dentro de la Fundación Ontaneda se da la elaboración y actualización permanente del Reglamento Interno, Plan Anual de Trabajo, PEI, Proyecto de Gestión, Cuadro de Asignación de Personal, Procedimientos Administrativos, Nóminas, Actas y Fichas Integrales.

El fin de estos procesos antes planteados, es establecer Normas y Procedimientos de carácter interno a los que deben sujetarse todo el personal que labora y estudia en el pre - kínder, kínder, escuela y colegio perteneciente a la Fundación Ontaneda, a fin de facilitar su funcionamiento con el objetivo de brindar un mejor servicio dentro del marco de la calidad, para la excelencia total, en la presente etapa de un nuevo orden social en el mundo globalizado de creciente competitividad.

Todo lo anterior va de la mano de los siguientes objetivos específicos que son planteados en el reglamento interno de nuestra institución en estudio:

- Planificar, coordinar, organizar, diseñar, ejecutar, evaluar y valoran el servicio educativo que brinda el plantel, acorde a la realidad, garantizando la calidad y eficiencia educativa.
- Garantizar la gestión administrativa que se brinda en la Educación Básica, Primaria, Secundaria y Educación Básica Alternativa; utilizando los recursos propios con que cuenta la Institución Educativa.
- Impulsar, propiciar una excelente gestión y capacidad de respuesta frente a los requerimientos específicos que sirven de sostén y apoyo para la obtención de resultados de calidad en los alumnos a través de una paulatina modernización conforme al avance de la Ciencia y Tecnología.

Sin duda el que la institución tenga un reglamento interno ayuda en la evaluación del comportamiento, ya que orienta y ayuda al personal docente, administrativo, comunidad y al alumnado en el que hacer en el diario convivir institucional.

Dentro de la Fundación se cumple parcialmente lo establecido en el Reglamento Interno de la Fundación, esto se debe a la falta de divulgamiento del reglamento con los actores educativos. Para solventar estas pequeñas dificultades tan solo se deberá difundir más las normativas, planes y reglamentos existentes y se logrará la completa articulación de los actores educativos.

Si todas las herramientas de Gestión educativa se han desarrollado y sus correspondientes programas operativos dentro de la Fundación han sido diseñados dentro de un marco participativo e interdisciplinario, la puesta en marcha de los proyectos seleccionados tendrá mayor viabilidad, ya que contará con el apoyo tanto de quienes integran las bases como de los niveles de dirección, coordinación y administración.

Con lo anteriormente expuesto se puede concluir que es una unidad educativa que se encuentra en proceso de consolidación. Y se deben poner en práctica las siguientes sugerencias:

- Que el trabajo se realice contando con la presencia, participación y opinión de todos los actores educativos.
- Que el Director escolar coordine los trabajos.
- Que se realice bajo un clima democrático (consenso por mayoría, diálogos, participación, colegiado).
- Que se entreguen antes de la reunión los temas sugeridos por cada dimensión a todos los docentes y miembros del Consejo de participación social para que identifiquen y expresen por escrito tres problemas considerados los más importantes.

- Que jerarquicen por grado de importancia los problemas detectados por dimensión otorgando el número 1 al de menor importancia, 2 al de mediana importancia y el número 3 al de mayor importancia.
- Las relaciones y formas de interactuar con los alumnos son efectivas.
- Los directivos y docentes se preocupan por capacitarse y actualizarse continuamente.
- Los directivos y docentes demuestran dominio pleno de los enfoques curriculares, planes programas y contenidos.
- Los docentes demuestran capacidad de crítica del propio desempeño, así como de rectificación, a partir de un concepto positivo de sí mismos y del trabajo.
- Planifican las clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de los estudiantes.
- La Fundación a través de la mayoría de los docentes tienen "deseos" de innovar la educación; sin embargo a falta de conocimiento de dichas innovaciones muchas veces se llega al fracaso y se vuelve al sistema tradicional de educación.
- La mayoría de los docentes no pone en práctica las innovaciones educativas por que no conocen y si conocen les da solo resultado si combinan métodos.
- La junta escolar no propone estrategias de mejoramiento en la calidad educativa esto produce un perjuicio en la escuela y colegio.

Las transformaciones educativas no llegan solas, no hay que sentarse a esperar, como quien aguarda en la estación viendo si pasa el tren. En el caso que nos ocupa, si somos pasivos, lo más probable es que el tren siga de largo.

Hay que darle entonces protagonismo a la gente para pensar y actuar en su propia práctica. Poseen los instrumentos, hay que generar los espacios. Sabemos que en el año escolar se designan días especialmente para reflexionar sobre las herramientas educativas de liderazgo y gestión.

Con nuestra práctica docente conseguimos de los alumnos una participación activa, crítica y creativa. Abrimos la escuela a la integración de niñas y niños con necesidades económicas, de afecto y tantas otras que afectan a la sociedad de hoy, sin duda nuestra niñez y juventud requieren de apoyos específicos para desarrollar plenamente sus potencialidades. Actividades, proyectos y sub-proyectos que están avanzando dentro de la Fundación Ontaneda.

Una organización inteligente debe concebir a la Planeación Estratégica como herramienta para decidir la forma en la que se realizará el propio proceso de planeación dentro de la institución, es decir, habrá que desarrollar un anteproyecto previo a la iniciación formal del proceso de Planeación Estratégica. En esta fase, los miembros del equipo de planeación y los responsables de tomar las decisiones clave determinarán si se cuenta con los elementos materiales, financieros y humanos para llevarla a cabo y si la dirección está comprometida con el proceso además, identificarán qué otros grupos de interés dentro de la institución pueden participar.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

El conocimiento de la misión, visión, estrategias, proyectos y programas de la institución por parte de todos sus integrantes es un elemento fundamental para cumplir con estos factores. Sirve como un mecanismo motivador, pues participar en su cumplimiento se convierte en un reto personal.

4.1.2.1. Misión y visión

En el proceso de la Planeación Estratégica, se encuentran dos elementos clave que permiten a las instituciones ubicarse y enfocar sus acciones en congruencia con sus objetivos y su filosofía, estos son: la visión y la misión.

Definir enunciados que muestren las declaraciones de la visión y la misión de la institución es un ejercicio obligado para todas las autoridades e integrantes, con la finalidad de que se involucren responsablemente en sus tareas, se identifiquen con la razón de ser institucional y se comprometan con sus metas y objetivos.

MISIÓN:

La FUNDACIÓN ONTANEDA es una institución de carácter social con un buen ambiente organizacional que tiene como MISIÓN brindar educación formal, de calidad y a bajo costo, a niños y adolescentes que la demanden; satisfaciendo las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, mediante el desarrollo humano y profesional de sus docentes y administrativos, cuyos logros se reflejan en una formación sólida e integral de sus estudiantes, a través de la aplicación de metodología apropiada e innovadora, adecuada utilización de recursos, refuerzo de valores, en un ambiente de respeto y afecto, a fin de que egresen capacitados para continuar su educación formal o ejercer su profesión y enfrentar retos personales, familiares, sociales y laborales.

VISION:

La FUNDACIÓN ONTANEDA con su lema “Virtud, Ciencia y Arte” en los próximos 10 años continuará consolidando su prestigio, trabajo y calidad educativa con la capacitación de su recurso humano, el equipamiento material de acuerdo a los avances tecnológicos y científicos y mejoramiento de las condiciones físicas del inmueble. Aspiramos constituirnos en una UNIDAD EDUCATIVA mediante la creación del pre-kinder y la legalización del ciclo básico y abrir una nueva opción académica que responda a la demanda estudiantil y a sus expectativas laborales. Creemos que la unidad es una fortaleza y nos proponemos tender puentes y crear espacios de participación comunitaria y con ONG’s.

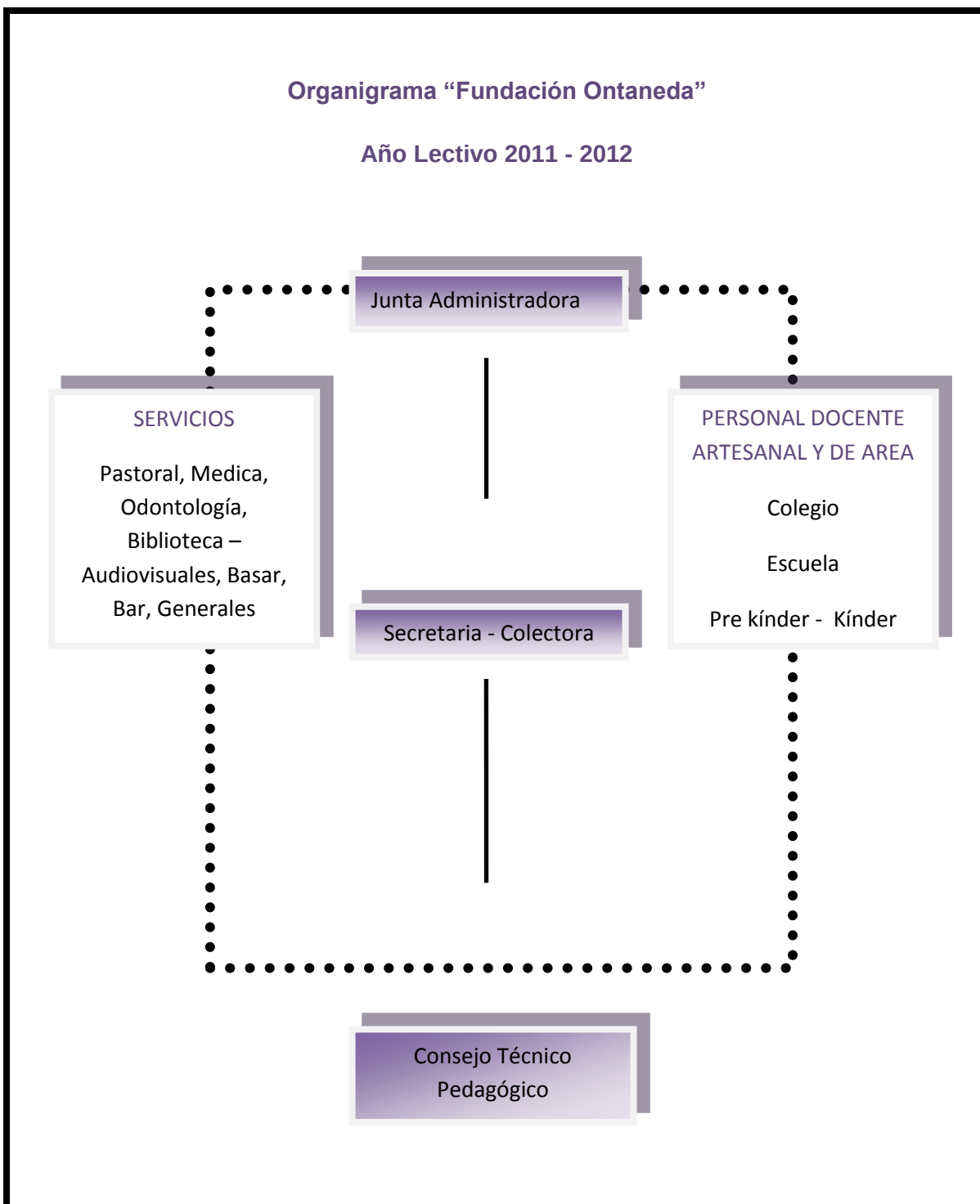
4.1.2.2. El Organigrama

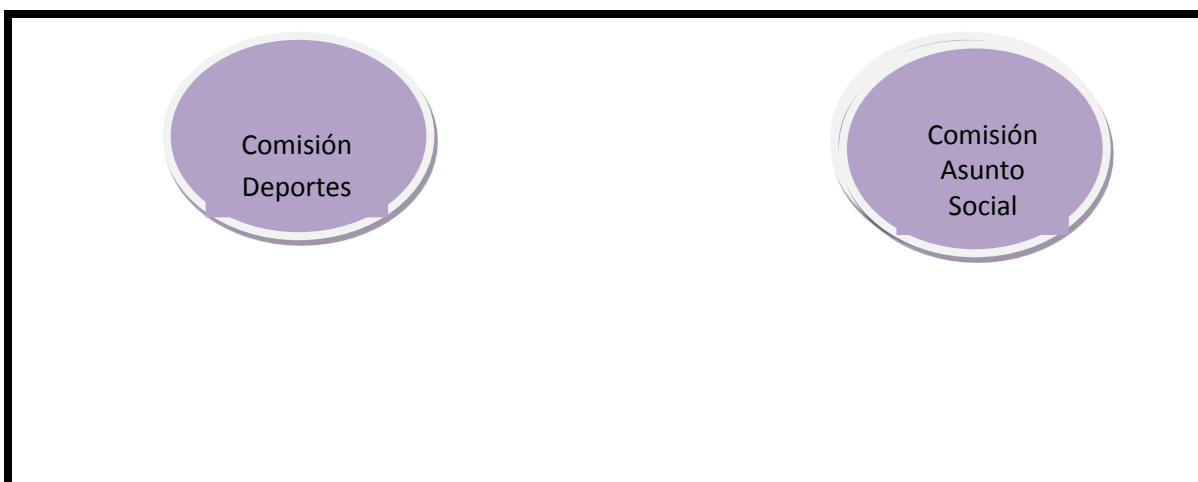
El Organigrama se constituye en un instrumento útil para organización institucional, mediante el cual se presenta un perfil formal del centro educativo, la misma que se convertirá en una fuente de investigación. Este elemento técnico se ve de manera efectiva y positiva, ya que, se observa las funciones, niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad, forma de comunicación, relación del grupo de trabajo (docente, administrativo y directivo), facilita la reestructuración y operatividad de los agentes educativos.

La Fundación Ontaneda cuenta tan solo con un organigrama posicional y no un organigrama gráfico, es decir, cuenta con un detalle de las personas que integran orgánicamente la institución a manera de listado.

Para efectos del desarrollo del trabajo se realizó el siguiente organigrama gráfico y posteriormente en el apéndice de esta tesis se adjunta el organigrama de la Fundación tal como fue entregado por las autoridades.

Grafico N°2 – Organigrama “Fundación Ontaneda”





Elaborado: Carla Montalvo

Como vemos en el organigrama gráfico, se debe incorporar la participación democrática y activa de los actores educativos en sus papeles gerenciales y educacionales, para así lograr establecer mayores niveles de congruencia interna; es decir que se plantee y se logre cumplir el reto de hacer armonizar la realidad institucional con los planteamientos del modelo educativo, articulando conscientemente el espacio de acción, procedimientos metodológicos, explicaciones, finalidad sociológica, estructura institucional, sistema social y finalidades institucionales.

De esta manera se conseguirá que toda la comunidad educativa se responsabilicen de su propio desarrollo y del de la sociedad adjunta a él, por lo tanto estudiantes y padres de familia estarán incluidos y se verán apoderados de los avances que tengan en la educación sus hijos. Una fortaleza encontrada es el liderazgo, corresponsabilidad de todos los actores educativos, que pragman sus deseos de mejorar y aportar en una obra educacional con tintes benéficos. Su debilidad o mejor dicho falencia se encuentra en la falta de conocimiento o de personas apoderadas de las normas y leyes educacionales, para el cumplimiento y mejoramiento de herramientas gerenciales educativas, como es el caso de la existencia del organigrama pero solo a manera de listado.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

1) Junta administradora de la “Fundación Ontaneda”

Órgano supremo que aprueba los presupuestos y las cuentas. De entre los socios se constituye una Junta Directiva que representa a la Fundación y que garantiza a las familias que la enseñanza impartida a sus hijos e hijas se ajustará a la oferta educativa concreta, expuesta en el Proyecto Educativo.

La Junta Directiva está constituida en la actualidad por los siguientes miembros: Presidente, Vicepresidente, Directora, Secretario, Tesorero y Representante de la Comunidad de Hermanitas de la Anunciación.

Son facultades de la Junta Directiva:

- Ostentar la representación de la Fundación en toda clase de relaciones, actos, contratos, ante toda clase de personas y entidades públicas o privadas.
- Ejercer en general, todas las facultades relativas al gobierno y gestión de la Fundación.
- Organizar y dirigir el funcionamiento interno y externo de la Fundación, así como establecer los reglamentos internos de todo tipo que considere conveniente.
- Elaborar los presupuestos, las Cuentas anuales y la Memoria económica y de actividades, establecer las mensualidades.
- Delegar alguna o algunas en uno o varios de sus miembros pudiendo constituir en su caso un Comité Ejecutivo.
- Desarrollar las demás competencias y funciones que los presentes Estatutos no asignan a los demás órganos de gobiernos y administración.

2) Secretaria colectora

En este departamento se centralizan todas las actividades económicas, es decir los ingresos que provienen de los estudiantes a través de la compra de especies valoradas , en cuanto a los egresos , se realiza el proceso de control previo, recopilando toda la documentación de respaldo para ejecutar los gastos, las transacciones de ingresos y egresos se registra en el Sistema de Administración Financiera del Ministerio de Finanzas, luego de un proceso de validación se ordena el pago al Banco Central del Ecuador, para enviar los fondos a cada una de las cuentas de los beneficiarios.

Se mantiene el archivo de los comprobantes de pago, ingresos, etc., existe el control de inventarios de activos fijos, bienes de control y suministros.

Todas las actividades financieras están legalizadas por la primera autoridad. Se centraliza toda la información solicitada por el Ministerio de Economía, Ministerio de Educación, SRI, Contraloría General del Estado, IESS. En este departamento se elaboran los roles de pagos, personal docente, administrativo y de servicio del personal con nombramiento y del personal a contrato de la sección diurna y nocturna, y la liquidación respectiva de los fondos a terceros como: el IESS, SRI, Retenciones, Cooperativas, etc.

Una de las principales funciones de este departamento de proveer oportunamente de los bienes y servicios en el proceso educativo, cumplir con las disposiciones de las autoridades de acuerdo a la competencia.

3) Consejo técnico – pedagógico

Se constituye como el órgano de excelencia de las escuelas, para garantizar el ofrecimiento de una educación de buena calidad, mediante la participación consiente y decidida de todos los docentes que la conforman.

Es un órgano colegiado de carácter consultivo e interdisciplinario, integrado por personal docente, que mediante un esquema participativo, propone estrategias alternativas para el mejoramiento de la calidad educativa.

Rasgos distintivos del Consejo Técnico - Pedagógico

- Integrada por docentes.
- Propositiva.
- Participativa.
- Órgano colegiado.
- Consultiva.
- Diseña estrategias para el mejoramiento educativo.
- Función integradora.
- Órgano de apoyo académico a la dirección.
- Dinámica y prospectiva.
- Sólidos principios de ética, identidad y vocación.
- Interdisciplinaria.
- Espacio académico que permite el debate respetuoso en un amplio contexto de libertad de expresión.

Objetivo del Consejo Técnico Académico:

Promover la participación sistemática de los docentes, en un marco de interdisciplinariedad que permita la generación de propuestas alternativas, que coadyuven al mejoramiento de calidad educativa.

Funciones del Consejo Técnico Académico:

- Fungir como un órgano asesor y de apoyo académico ante la dirección del Centro.

- Analizar el Programa Operativo Anual de actividades del Centro, de acuerdo con los lineamientos establecidos y proponer las modificaciones que resulten en el área académica.
- Opinar sobre los Programas de Desarrollo Institucional a mediano y largo plazo conforme a los objetivos del Centro, de acuerdo con los lineamientos establecidos y proponer las modificaciones procedentes en lo referente al aspecto académico.
- Proponer sistemas de control y evaluación para los proyectos y programas de operación e inversión del Centro, de acuerdo con las disposiciones que emita la Dirección General.
- Proponer estrategias para la ejecución, opinar a la Dirección del Centro en la formulación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos institucionales, académicos, investigación de vinculación, y producción de los mismos.
- Analizar las necesidades técnicas y de recursos que se requieran para el cumplimiento de las labores académicas del Centro y proponer alternativas de atención.
- Analizar y emitir sugerencias acerca de los problemas de carácter técnico- pedagógico, social, administrativo y disciplinario que le presente la dirección.
- Proponer estrategias para la participación del Centro en actividades sociales, culturales y en todas aquellas que propicien la superación personal de docentes y estudiantes.

Organización del Consejo Técnico Académico:

El Consejo Técnico Académico por su área de atención, se organiza en comisiones académicas y éstas, a su vez, en subcomisiones y grupos de trabajo específicos.

Los grupos de trabajo, entre otras variantes, atenderán la evaluación de los contenidos de las diversas asignaturas que conforman los planes de estudios vigentes.

Por sus etapas de realización, el trabajo del Consejo Técnico Académico se clasifica en:

- a) Planeación del proceso educativo.
- b) Seguimiento del proceso educativo.
- c) Evaluación del proceso educativo.

Por su estructura, el Consejo Técnico Académico funcionara mediante:

- a) Una asamblea general.
- b) Una mesa directiva.
- c) Comisiones académicas.
- d) Subcomisiones académicas (por ejemplo por áreas de conocimiento).
- e) Grupos de trabajo académico (por ejemplo por cada asignatura).

Los nuevos ejes de su desempeño:

- Una educación basada en el aprendizaje.
- Dominio del idioma inglés.
- Formación profesional estructurada bajo el enfoque de competencias, en el Tipo Educativo Básico y Medio.
- Desarrollo de habilidades del pensamiento.
- Formación integral con énfasis en el desarrollo humano.
- Fomento de la investigación educativa, como elemento sustantivo de calidad.
- Educación de buena calidad y constante.

4) Área de servicios

- PASTORAL

La función pastoral o ministerio pastoral, es el trabajo consistente en dirigir, alimentar, educar, consolar y discipular espiritualmente a las almas del Señor, es decir a la congregación o comunidad cristiana.

Este es un trabajo estrictamente espiritual, y su finalidad es lograr y mantener que la congregación desarrolle altos niveles de madurez espiritual; para que las personas sean saludables anímicamente, mentalmente, y socialmente; a través de la práctica de un estilo de vida cristiano auténtico basado en la palabra de Dios.

Este es un trabajo difícil, complejo, de partes y de totalidad; y en el que participan los pastores, las congregaciones y el entorno social y sus realidades. Considerando también, que los miembros o piedras vivas, sostienen su comunión o relación directamente con Jesucristo, de manera personal, y no a través o por intermediación de la persona de ningún pastor.

- MÉDICA

Se brinda a todos los actores educativos las siguientes asistencias:

- a) Medicina Asistencial.- Atención y tratamiento inmediato para cualquier proceso patológico ó accidente que se presente durante el desempeño de la jornada educativa. Vigilancia de la evolución del proceso patológico.
- b) Medicina Preventiva.- Vacunaciones (antigripal, antitetánica y antihepatitis B en personal de riesgo). Reconocimientos médicos. Dotación y Reposición de Botiquines. Información sanitaria.
- c) Medicina de Empresa.- Atención y tratamiento, en su caso, de accidentes laborales y enfermedades profesionales.
- d) Urgencias.- Asistencia, en las situaciones de urgencia que se presenten, a todos los miembros de la comunidad educativa durante su permanencia en las instalaciones.

- ODONTOLOGÍA

Se brinda supervisión directa, es decir que el odontólogo está en la consulta, diagnóstica personalmente el problema a resolver, autoriza el

procedimiento a realizar y realiza el procedimiento, valorando la labor realizada antes de despedir al paciente.

Se realizan técnicas de exploraciones odontológicas, técnicas de higiene bucodental, realizar la desinfección y esterilización del instrumental, y conocer sobre el revelado e interpretación de radiografías.

- **BIBLIOTECA – AUDIOVISUALES**

El objetivo principal de la biblioteca y los audiovisuales es satisfacer las necesidades de información de los estudiantes, profesores, técnicos, académicos e investigadores, para el apoyo de las actividades académicas, de investigación, de docencia y difusión de la cultura.

Principales funciones de la Biblioteca.

1. Seleccionar, adquirir, organizar y actualizar el material documental y bibliohemerográfico y visual.
2. Ofrecer los servicios óptimos a los usuarios en los horarios establecidos y en las mejores condiciones para el mayor aprovechamiento de los recursos existentes.
3. Dar una amplia y veraz información a los usuarios externos que la soliciten.
4. Expedir constancias de no adeudo de libros u otros materiales, como requisito indispensable para tener derecho a presentar examen.

Servicios básicos para los usuarios:

- **Préstamo interno:**

En este servicio el usuario tiene acceso dentro de la biblioteca, a las colecciones en estantería abierta y cerrada.

- **BASAR**

Este servicio es en bien de toda la comunidad educativa ya que las artesanías, manualidades y distintos trabajos realizados en los cursos y niveles se ponen a la venta a la comunidad y a todos aquellos que deseen adquirir los productos manufacturados.

Los recursos recaudados se los reinvierten en la comprar de nuevos materiales para continuar generando nuevos diseños.

- BAR

Desarrollar los procesos de pre-servicio, servicio y post-servicio propios del bar-cafetería, aplicando con autonomía las técnicas correspondientes, acogiendo y atendiendo al cliente, utilizando, en caso necesario, consiguiendo la calidad y objetivos económicos establecidos, respetando las normas y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación alimentaria y gestionando administrativamente pequeños establecimientos de esta naturaleza.

Tareas:

- a) Desarrollar los procesos de servicio de alimentos y bebidas en barra y mesa.
- b) Asesorar sobre bebidas distintas a bebidas alcohólicas, prepararlas y presentarlas.
- c) Preparar y exponer elaboraciones sencillas propias de la oferta de bar-cafetería.
- d) Gestionar el bar-cafetería.
- e) Actuar bajo normas de seguridad, higiene y protección ambiental en hostelería

- GENERALES

Son los servicios de mantención general de la infraestructura, reparaciones, aseo, entre otras ocupaciones.

5) Personal docente artesanal y de áreas

Con relación al Personal docente:

La Institución Educativa selecciona a su personal docente, buscando en ellos características fundamentales tales como: calidad humana, principios morales y espirituales y un nivel académico que satisfaga las exigencia de la institución que busca impartir una educación de la más alta calidad.

En nuestros docentes buscamos a un equipo de profesionales que valoran la preparación académica, que manifiestan voluntad hacia, el cambio y que mantienen una constante preocupación porque en nuestra organización se reafirmen los principios cristianos.

Nuestra organización estima necesidad fundamental la actualización pedagógica, el liderazgo y servicio, la profundización en el conocimiento y la actuación acorde con él, el acercamiento entre directivos y docentes, tanto en el aspecto humano como profesional, la valoración del trabajo y el estímulo correspondiente y la evaluación justa para que la toma de decisiones se hagan sin sesgos ni favoritismos, para lograr así aumentar la verdadera autoridad moral.

6) Comisión de deportes

La Comisión de Deportes tiene por objeto el cumplimiento de los fines institucionales, con especial énfasis en los relacionados con la enseñanza, el desarrollo personal de sus miembros y los de la sociedad de su entorno, así como la extensión de la cultura, el deporte y la formación en valores.

Para ello el Área de Deportes pone a disposición de la Comunidad Educativa y de la sociedad en general, los medios humanos y materiales necesarios para permitir conciliar la vida académica y el deporte, promoviendo el estudio y el ocio y garantizando una educación integral y de calidad.

Para lograrlo la Comisión de Deportes organizará su gestión de acuerdo con los siguientes principios:

- El deporte como parte integrante de la formación de los alumnos.
- El deporte como medio de integración social.
- El deporte como fuente de salud.
- El deporte para todos, sin exclusiones.
- El deporte como alternativa de ocio.

Son objetivos del Área de Deportes:

- Ofrecer un programa de actividades, cursos, escuelas y talleres deportivos, propios y en convenio, que permita la participación de toda la comunidad educativa.
- Organizar competiciones internas y participar en las externas, promoviendo la participación de los alumnos de la Fundación Ontaneda.
- Poner a disposición de los usuarios las instalaciones, equipamientos y material deportivo necesarios para la consecución de los fines previstos.

7) Comisión de asuntos sociales

La Comisión de Asuntos Sociales tiene por objeto el desarrollo de programas cívicos, programas especiales, agasajos, misas, ceremonias y demás eventos sociales en los cuales se encuentren los actores educativos.

A su vez se encargan de comunicados, actualizaciones y novedades en las pancartas de la institución.

4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores

Hemos de reconocer que en la actualidad, en tiempos de reformas y contrarreformas, el concepto de clima cobra especial importancia, al admitirse la necesidad de generar climas abiertos y de colaboración si queremos que las organizaciones educativas se conviertan en centros de mejora escolar y aprendizajes duraderos. El trabajo en equipo y la coordinación de funciones y procesos se constituyen en elementos esenciales del desarrollo institucional, por lo que las características del clima del centro van a influir de manera decisiva en la mejora del mismo.

Partiendo de la premisa anterior, vamos a referirnos someramente a algunos de los aspectos estructurales, institucionales y sociales que se relacionan con el clima que se vive en los centros educativos, que influyen en su configuración y que, por tanto, juegan un importante papel en los procesos de aprendizaje y desarrollo. Para Paulino Murillo Estepa (379:399), los elementos que se deben tomar en cuenta son:

- Elementos institucionales
- Elementos del rol profesional del docente
- Elementos propios de la persona del docente
- Aspectos afectivos
- Aspectos conductuales

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores

A inicios del siglo XXI, nos enfrentamos a una variedad de retos, que sólo podremos afrontar desde la economía del saber. Si queremos el progreso debemos responder con una educación de calidad. Para ello, debemos exigirnos a nosotros mismos y a nuestra organización educativa, un nivel de productividad adecuado.

El contexto social de la Educación se caracteriza por experimentar profundos y continuos cambios y, por lo tanto, la Fundación Ontaneda no puede continuar en una posición de inercia. Debe adaptarse y responder a las nuevas demandas y necesidades de su entorno, competir con otras instituciones de educación, ampliar su campo de actuación y, además, ser eficiente. Cada vez más, los centros de educación van a estar sometidas a examen y juicio por parte de sus alumnos, empresarios financiadores directos e indirectos, administración pública y sociedad en general.

A criterio de Cazalis (1991), “la evaluación de calidad es parte integrante del planteamiento estratégico y consiste en la búsqueda de un “equilibrio móvil” entre las exigencias de la ciencia con las posibilidades y recursos internos y las necesidades externas del entorno. Se puede pensar también en un equilibrio como estático entre la universidad ideal, dado cierto contexto histórico y las posibilidades de una universidad real. Según el Dr. Manuel Lizardo (2002) en esta atención entre lo posible y lo necesario, las estrategias no deben radicarse de antemano en lo posible. Es imprescindible tener la capacidad de construir utopías viables”. (p.33).

Tomando en consideración al mismo autor, la calidad en educación tiene dos componentes, el primero es el acatamiento o respeto a las exigencias epistemológicas de una ciencia o de una disciplina, que es lo que normalmente se denomina excelencia y constituye la calidad intrínseca, en la medida que se pueden fijar patrones objetivos dado cierto momento histórico. Otro de los componentes fundamentales, que no siempre se incluye cuando se habla de calidad es la pertinencia societal, o sea la correlación con las necesidades del entorno y con las del desarrollo del país.

Ante esta perspectiva, se entiende a la gestión como la realización de acciones de carácter conceptual y técnico-administrativo para procurar el desarrollo sostenido de la calidad institucional; y a la docencia universitaria como el

conjunto de acciones que se concreta en una práctica social y científica que busca propiciar aprendizajes significativos en los futuros profesionales. Freire plantea que el hombre debe ser partícipe de la transformación del mundo por medio de una nueva educación que le ayude a ser crítico de su realidad y lo lleve a valorar su vivencia como algo lleno de valor real.

De esta manera, el educador ya no es sólo aquel que educa, sino también aquel que es educado por el educando en el proceso de educación, a través del diálogo que se sostiene. Tanto el educador como el educando son a su vez educando y educador en un proceso dialéctico. Es así como ambos se transforman en sujetos centrales del proceso en un crecimiento mutuo; aquí la autoridad requiere estar al servicio, siendo con las libertades y en ningún caso contra ellas.

A criterio de Paulo Freire (1975), "Ahora, ya nadie educa a nadie, así como tampoco nadie se educa a sí mismo, los hombres se educan en comunión, mediatizados por el mundo". (p. 90).

A su vez, los educandos no son dóciles receptores, sino más bien se transforman en personas activas, investigadores críticos, siempre en diálogo con el educador, quien a su vez es también un investigador crítico. El papel del investigador crítico es el de proporcionar, siempre unido a los educandos, las condiciones para que se dé la superación del conocimiento al nivel de opinión por el conocimiento verdadero.

Es fundamental para realizar una educación como práctica de la libertad negar la existencia del hombre abstracto, aislado, suelto, desligado del mundo, y de la misma manera negar la realidad del mundo separada de los hombres. Como ya dijimos anteriormente, el hombre sólo puede ser comprendido verdaderamente como un hombre situado. Se considera el referente filosófico de la percepción

de Paulo Freire, puesto que nos ayuda a ampliar la visión de educación para nuestra labor docente.

Surgen las posiciones doctrinales al incorporar a la educación principios teóricos de la ciencia andragógica; a la obligante necesidad de las universidades de incluir en sus diseños curriculares la formación de educadores de niños y adolescentes en los niveles pre kínder, kínder, básicos y secundarios, y a la adopción y desarrollo de nuevas funciones, ajustadas a los cambios acelerados de la cultura, de la ciencia, tecnología, estimuladoras de una idea social y económica, que exige políticas masivas de culturización y profesionalización de la población en general y, en particular, de los sectores marginales de ciudades y campos.

Es precisamente, la gran paradoja que se presenta en la educación que la organización y administración se fundamentan en un criterio pedagógico en el que el sujeto de la educación inicial el educando es un niño en formación, por lo que necesariamente hay que buscar en la ciencia pedagógica, los fundamentos teóricos que permitan adecuar los aprendizajes, las estrategias metodológicas, la construcción del currículum, las relaciones profesor-estudiante (facilitador-participante) a la naturaleza psicosocial de una comunidad educativa que debe caracterizarse por el respeto mutuo, opcional y participativo de sus integrantes.

El estudiante, precisamente por ser niño y adolescente rechaza la rigidez e inflexibilidad pedagógica con que es tratado por sus profesores que frenen indirectamente el proceso de autorrealización, aspiración natural y propia de la niñez y juventud en general.

En relación a los aprendizajes se puede decir que el mismo es vivencial y está fundamentado en la confrontación teoría-aprendizaje y centro de producción para facilitar el autofinanciamiento.

Que la jerarquía académica de la Fundación Ontaneda no está fundamentada en el autoritarismo de las verticales. La horizontalidad y la participación son base de nuestra innovante organización.

Tomando en consideración la enseñanza en este proceso educativo, el docente debe contar con una posición humilde discreta, de auxiliar como facilitador, orientador, guía o acompañante del proceso de enseñanza – aprendizaje. Sin embargo, esta apertura hacia nuevos agentes y medios, exige una cuidadosa preparación de quienes ejercen función docente y una habilidosa selección de los auxiliares didácticos que han de intervenir en el proceso.

Un verdadero educador requiere de una cuidadosa y esmerada preparación, formación y aún especialización, los mismos agentes auxiliares necesitan quizá con mayor apremio, de una esmerada preparación y de un cuidadoso entrenamiento.

Además convergen puntos importantes en el docente tales como:

- Tener un buen equilibrio emocional, ajuste importante para unas buenas relaciones interpersonales.
- Proporcionar suficiente libertad para que cada sujeto pueda decir lo que desee.
- Identificarse con lo que expone, manifiesta y siente cada una de las personas.
- Actitud diferente a la del Educador tradicional.

La educación se enfrenta en todas partes a desafíos y dificultades relativos a la financiación, la igualdad de condiciones de acceso a los estudios y en el transcurso de los mismos, una mejor capacitación del personal, la formación

basada en las competencias, la mejora y conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios, la pertinencia de los planes de estudios, el establecimiento de acuerdos de cooperación eficaces y la igualdad de acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional.

La educación debe hacer frente a la vez a los retos que suponen las nuevas oportunidades que abren las tecnologías, que mejoran la manera de producir, organizar, difundir y controlar el saber y de acceder al mismo. Deberá garantizarse un acceso equitativo a estas tecnologías en todos los niveles de los sistemas de enseñanza.

Ante estas consideraciones, es importante conocer que actualmente docentes y estudiantes vivimos en una sociedad que cambia muy rápidamente. Nos enfrentamos a una dinámica en la que los conocimientos de las diferentes áreas del saber evolucionan aceleradamente; constantemente nos llegan nuevas informaciones, a través de medios de comunicación que también se hallan en constante cambio.

Esto ha provocado que las Instituciones de Educación se comprometan a brindar más que una formación técnica, científica o artesanal a sus estudiantes, se comprometan a generar procesos de formación permanente, de una formación para toda la vida. Esto conlleva a la necesidad de hacer transformaciones en los procesos didácticos, de generar enfoques educativos innovadores centrados en el estudiante y su aprendizaje, centrados en los procesos de construcción de conocimientos y no tanto en su transmisión; de aprovechar los beneficios que brindan las nuevas tecnologías de información dentro de la formación del estudiantado.

4.1.3.5. Dimensión organizativa operacional y valores

El sistema organizativo no es simplemente una red de intercambios comunicativos, intercambios azarosos y espontáneos, sino que hemos de

reconocer que fruto del funcionamiento habitual del sistema se crean estructuras. Así las estructuras se forman de los intercambios comunicativos que desarrolla el propio sistema, entregándole a éste estabilidad y unidad. Cabe señalar entonces, que todo lo que produce el sistema, todo circuito relacional, todo intercambio comunicativo, toda actividad del sistema organizativo, se sostiene en estructuras, que por haber nacido en él y para él, le otorgan identidad, soporte y estabilidad a su funcionamiento.

López Yáñez (2001) señala que un sistema organizativo, posee también estructuras que permiten a los acontecimientos comunicativos (los elementos del sistema) constituirse en referencia no sólo del suceso anterior, sino también en referencia de otros sucesos del presente o del pasado; o incluso a sucesos que aún no han ocurrido y puede que nunca ocurran, es decir, que no son sucesos propiamente dichos sino tan solo expectativas respecto a lo que podría ocurrir. Las estructuras no son materiales, no vinculan objetos entre sí, sino símbolos. Los símbolos contienen significados sobre los que una organización ha alcanzado algún grado de consenso.

Hemos de entender que cada centro educativo en su devenir, en su acontecer, habrá de crear a lo largo de su historia múltiples y variadas estructuras de conexión, estructuras de vinculación social, a través de las cuales, por ejemplo, se forman los lazos de amistad y compañerismo entre colegas; estructuras normativas mediante las que profesores, familias y alumnos operan acatando algunas normas del centro; estructuras de creencias, a través de las cuales los diferentes miembros de la comunidad educativa construyen significados y asumen estilos relacionales, de poder, de influencias, de expectativas. En fin, estructuras que darán forma a sus intercambios relacionales, que conformarán su sistema organizativo y que orientarán los nuevos circuitos de su forma de funcionar.

López, J. y Sánchez, M. (1997), expresan que, si pensamos en la vinculación entre el concepto de cultura y clima escolar, hemos de ver que lo relevante no son las normas, valores y hechos en sí, sino las interpretaciones que diversos grupos

o sujetos establecen como consecuencia de patrones culturales que han aprendido en su interacción con los demás miembros de la organización. (p. 150)

La cultura posee, por tanto, un papel integrador que socializa los comportamientos, que identifica a sus miembros a través de formas de pensar y de actuar en el ámbito organizativo, así como que les confiere identidad colectiva. Por esta razón es pertinente tener en consideración la influencia de la cultura en el clima del centro, ya que por inclusión, si por medio de éste sus miembros asumen identidad colectiva, las percepciones que los sujetos tienen sobre el comportamiento del conjunto de los miembros de la organización (clima escolar), pueden estar teñidas por la cultura del centro.

4.1.4.6. Dimensión administrativa y financiera y valores

Las instituciones educativas como entes de servicio a la comunidad están en la obligación de mejorar constantemente mecanismos y sistemas que le permitan alcanzar efectivamente sus metas, para esto será necesario que la institución se organice adecuadamente, para responder a todas las expectativas de la comunidad mediante una administración, que sepa interpretar y canalizar las aspiraciones de la comunidad educativa apoyada en documentos normativos que permitan regular el actuar de los actores sociales de la comunidad.

Para esto en la Fundación Ontaneda cuenta con organigrama, manual de funciones, reglamento interno y tantas otras herramientas que facilitan el funcionamiento integro de la institución.

La estructura institucional necesariamente debe tener un ente que permita organizar, estructurar, normar y controlar el cumplimiento de las aspiraciones de los actores sociales que hacen a la institución, por lo tanto la administración viene definida como una acción del poder público al aplicar las leyes y cuidar de los intereses públicos. Para este cometido, se cuenta con un plan institucional en el cual se selecciona los diversos cursos de acción expresados en forma de metas

hacia el futuro de tal manera que el administrador debe organizar, integrar y controlar los recursos para asegurar el logro de las metas propuestas, orientando una adecuada toma de decisiones, para concretizar los mismos niveles aceptables.

Después de analizar el documento se llega a la conclusión que el plan institucional hasta cierto punto enfoca las aspiraciones de la Comunidad Educativa; sin embargo el plan institucional no está adecuadamente sistematizado en un documento macro, que permita llevar adelante adecuadamente las acciones que emprenden en función a las aspiraciones de todos los actores sociales de la Unidad.

En cuanto al clima institucional se nota un acentuado carácter amigable, horizontal y abierto de parte de la directora que entiende y practica totalmente los principios del Desarrollo Humano que toma en cuenta la Reforma Educativa produciendo esto un clima institucional propicio para el aprendizaje y el desarrollo de profesionales aptos para emprender el futuro.

En cuanto a la relación con los demás docente, los padres de familia y la junta escolar, se podría decir que existe un clima aceptable y favorable.

Pero ante esta necesidad de cambio, es imprescindible que la Administración Educativa priorice los mecanismos que faciliten al profesorado, desarrollar esta labor educativa con una serie de medidas: formación inicial más completa y adecuada a los retos actuales con los que va a enfrentarse el profesor, remarcando la didáctica y la formación psicopedagógica, menos horario académico para los tutores, más tiempo para ejercer bien la tutoría con profesores, padres y alumnos, mayor tiempo de coordinación del profesorado con el departamento de orientación y coordinadores de convivencia de los centros, reconocimiento económico de las tutorías, implicación de otros profesionales en el centro, etc., que faciliten esta compleja labor, incentivando un trabajo que genere una mayor implicación y motivación hacia estas tareas. Estas mejoras que debe

realizar la parte administrativa son básicas e imprescindibles como paso previo dirigido a los profesionales de la enseñanza.

4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores

Esta área toma en cuenta aspectos que tienen que ver con el tipo de relación que tiene la Fundación Ontaneda con las instituciones de la Comunidad Escolar.

La participación popular en el sistema educativo nacional busca consolidar la característica inclusiva de la educación, vale decir que para su constante transformación, en función de los intereses, las necesidades, desafíos, y aspiraciones de los ciudadanos, se establece que la sociedad debe participar activamente en la organización ejecución y evaluación de la educación.

Una de las formas de contribución es la participación de la comunidad educativa en la elaboración del proyecto educativo institucional. El PEI como instrumento guía el accionar de la institución, debería contar en su elaboración, con la participación de, por lo menos los representantes de cada grupo de actores sociales que conforman la Comunidad de la Fundación Ontaneda. En la Escuela Jorge Suarez Andrade siete de cada diez padres y madres de familia no participan en la elaboración del PEI y solo tres de diez participan en dicha elaboración. Se observa que la mayoría de los padres de familia no participan en la elaboración del PEI lo cual debilita el accionar de la Fundación, ya que no se generaron valores como la responsabilidad y el compromiso con el desarrollo de dicho proyecto.

Los padres de familia participan esporádicamente en las actividades que la institución emprende de la siguiente manera: Seis de cada diez padres de familia participan en reuniones informativas y entrevistas personales con los docentes, tres de diez en reuniones informativas y trabajos comunales y finalmente uno de cada diez en acciones comunales del establecimiento.

Nueve de cada diez padres de familia participan en los actos cívicos y sociales de la misma, aunque cuatro de ellos lo hace de vez en cuando. Solo uno de diez no participa en estos eventos.

Los problemas educativos actuales deben ser resueltos en cooperación entre la sociedad y las organizaciones educativas. Un nuevo escenario de corresponsabilidades se hace necesario.

La educación es vital para el desarrollo de una persona en la sociedad, y es importante para el país para salir adelante a nivel estructural, social y económico. Lamentablemente existe desigualdad que se presenta en distintas maneras, ya sea por el nivel económico de cada individuo, por diferentes formas de pensar, por discriminación de género, etc.

Al analizar las categorías conformadas por docentes y directivos al definir clima escolar, observamos el surgimiento de elementos institucionales que lo determinan, tales como la comunicación, la organización y el liderazgo, entre otros.

Además, se encuentran las características propias del rol que determinan el clima escolar, entre las que destacamos el nivel de responsabilidad y compromiso, el profesionalismo y la vocación. También se puede observar una clara predominancia de elementos relacionales que son propios de la persona, y que sobresalen básicamente en dos aspectos, los socio-afectivos y los cognitivos-conductuales. Entre los primeros destacan aquellos relacionados con un buen nivel de empatía y amistad, el establecimiento de vínculos de confianza y la actitud de calidez que facilita la generación de ambientes agradables. Respecto a los elementos propios de la persona, en su aspecto conductual, como determinantes del clima escolar destacan la actitud de respeto y de tolerancia, la solidaridad, la buena convivencia, así como la consideración de valores y la apertura a conversar.

En este sentido, y en primer lugar, el clima escolar está constituido por elementos institucionales tales como el nivel de organización y orden, la claridad de normas, metas y funciones, y los procesos comunicativos. Cabe precisar además, el reconocimiento de la comunicación como un aspecto relevante para las relaciones interpersonales en la escuela.

Un importante hallazgo de esta investigación es que al analizar más específicamente las figuras que aparecen interactuando en el mundo del docente, se observa que cuando éstos y directivos se refieren al clima escolar, lo hacen desde dos posiciones: desde su rol profesional y desde su posición de personas. Desde el primero, el clima es significado con conceptos como responsabilidad, comunicación, compromiso y organización. Desde la posición de la persona, el clima es significado con conceptos como respeto, empatía, tolerancia, comprensión y valores, entre otros.

El trabajo al interior de las escuelas debe centrarse en la búsqueda permanente de alternativas que generen la obtención de mejores resultados en los alumnos, para ello resultan fundamentales los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En estos procesos influye una gran diversidad de factores, entre los que destacan las formas de organización, administración y las relaciones que se establecen con los miembros de la comunidad escolar. Considerar estos factores implica reflexionar acerca de la pertinencia que tienen las prácticas que se viven cotidianamente, lo que supone una necesaria transformación de las formas de ver, entender y hacer las cosas en la escuela.

En tal sentido, la transformación de las prácticas implica el uso de varias herramientas como el liderazgo, el trabajo colegiado y colaborativo, la autoevaluación permanente, la participación y colaboración de los padres de familia y la planeación estratégica, entre otros. Por eso en el trabajo presentado con anterioridad se plantean las estrategias generales (análisis de involucrados) y las estrategias más emblemáticas (análisis de alternativas), recapitulando en el cuadro se presentan las estrategias según el involucrado:

Estudiantes:

- Formar alumnos preparados que usen sus conocimientos, habilidades procesos cognitivos en su diario vivir.
- Dar guías y pautas que los estudiantes sigan en la elaboración de tareas y trabajos que forman parte de sus estudios.
- Actitud proactiva y lideres natos en los grupos de trabajo.

Docentes:

- Informar sobre el diseño de planes especiales que se desarrollan para solucionar y mitigar los problemas de la Institución Educativa.
- Implementar más trabajos en grupo que combinen las actividades físicas e intelectuales.
- Reconocer el esfuerzo del estudiante.
- Dar charlas, consejos y guías a los padres de familia para que se puedan comunicar adecuadamente con sus hijos.

Autoridades:

- Buscar enfoques que respondan a esta realidad, para que ya no incida más desde primaria hasta secundaria.
- Crear un programa único en su orientación y heterogeneidad de práctica.
- Apoyar y permitir las acciones que el educador crea pertinentes a desarrollarse en el aula.
- Evaluar y mantenerse al tanto de los avances.

Padres de familia:

- Invitarlos especialmente a participar de las reuniones. Utilizar en ellas un lenguaje compatible y de fácil entendimiento. Encontrar beneficios extras, alrededor del proyecto.
- Elogiar a sus hijos, estimulando y premiando los esfuerzos.

- Acercarse más a sus hijos y ayudarles en el crecimiento de su autoestima y carácter.

Es necesario estar focalizado en estudiar los distintos tipos de soluciones que se plantean para poder mejorar algunos hábitos de nuestra educación.

4.1.3. Análisis FODA

En los momentos actuales de globalización y competencia, las instituciones educativas han sufrido una serie de transformaciones muchas de ellas han ido quedándose a la zaga de otras instituciones, como tal se han quedado obsoletas, con disminución del alumnado y no están de acuerdo a las exigencias del momento ni tampoco a las necesidades de los padres de familia.

La lucha permanente de la educación exige un permanente cambio e innovación de acuerdo con las actuales circunstancias.

Las instituciones educativas sea cual fuese su gestión deben mantenerse a la vanguardia con respecto a la tecnología, pedagogía e insumos educativos, la Fundación Ontaneda se proyecta hacia el futuro a través de un liderazgo en nuestra zona de influencia con una gestión descentralizada y brindando una educación de calidad, promoviendo la participación activa de los padres de familia.

Para dicho fin, es necesario desarrollar un diagnóstico del liderazgo en nuestra institución a través de la matriz del FODA, identificando fortalezas, debilidades a nivel interno y en el aspecto externo identificando nuestras oportunidades y amenazas.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS:

Una fortaleza constituye todo lo que una institución tiene: historia, tradición, situación geográfica, personal docente, administrativo, alumnos, posición en la comunidad.

Las fortalezas deben utilizarse en relación con la visión, es decir, con los que la institución tiene en su conjunto para lograr llegar a la situación deseada; las siguientes preguntas pueden ayudar a tomar conciencia de lo que se posee y utilizarlo para la construcción del futuro deseado.

DEBILIDADES:

Una debilidad se entiende como todo aquello que requiere atenderse y solucionarse, ya que constituye un obstáculo para el cumplimiento de objetivos.

Analizar en detalle los datos básicos del servicio prestado permite detectar con claridad aquellos obstáculos que se presentan en la operación estratégica. Es factible visualizar la manera de convivir con ellos, de ser necesario, o de eliminarlos en lo posible.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES:

Las oportunidades son situaciones o condiciones de las que se puede obtener algún provecho o beneficio que puede coadyuvar al logro de objetivos y, con ello, propiciar el crecimiento y desarrollo de la institución.

Buscar y encontrar oportunidades permite detectar nuevas vías de acción mediante una evaluación constante, sistemática y crítica de aspectos relacionados con:

AMENAZAS:

Como ya se ha expresado, las amenazas provienen del exterior, tomar conciencia de que existen pone en una condición de alerta ante cualquier variación que pueda afectar el logro del futuro deseado, al mismo tiempo, funcionan como una presión, que bien utilizada, sirve para mejorar los servicios actuales.

4.1.3.3. Matriz FODA

Matriz N°1 - FODA

EXTERNOS → INTERNOS ↓	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
	Contaminación ambiental por smog de vehículos pesados y particulares. Ventas ambulantes en las aceras de la institución. Proliferación de la delincuencia. Presencia cercana de juegos electrónicos que mal influncian a niños y jóvenes dejando de lado sus estudios. Ubicación cercana de discotecas. Se evidencia drogadicción y venta de estupefacientes en las cercanías de la institución Desorganización familiar, muchas de las familias son ampliadas (abuelos o tíos suplen rol paterno). Aumento en la tasa de deserción escolar por migración Baja autoestima de las y los estudiantes en el nivel artesanal Deterioro de la capacidad adquisitiva de la población por falta de fuentes de ingreso en el núcleo familiar. Existen 3 colegios artesanales muy cercanos a la institución.	Cursos de capacitación gratuitos a otorgarse por convenios dentro de la institución. Apoyo de la supervisión del Ministerio competente. Apertura a nuevas propuestas artesanales según las nuevas necesidades de mano de obra calificada. Innovación en los proyectos pedagógicos en el Ecuador y el mundo. Visitas de observación de las autoridades del ministerio competente. Convivencias de padres de familia Catequesis sacramental para lograr el centro ético, espiritual y social que todo ser humano necesita. Servicios públicos y privados completos y cercanos. Es parte del centro histórico. Buenas relaciones con la comunidad circunvecina. Apertura para prácticas en talleres artesanales cercanos a la institución. Buena demanda estudiantil en Jardín y Escuela
<u>FORTALEZA</u>	Organización administrativa comprometida y en busca de mejoras *Mantener a los padres de familia a participar activamente en la educación *Incentivar a los alumnos hacer uso productivo de los servicios y recursos	

constantes.	de sus hijos.	con los que cuenta la Fundación..
Ambiente de afecto y democracia dentro de la institución.	*Recordar constantemente que la visión de la institución se basa crear puentes y espacios de participación para lograr la democratización de la educación.	*Tener acceso a los diferentes cursos de actualización para los docentes.
Personal capacitado y comprometido con la niñez y la juventud.		*Promover actividades destinadas a mejorar la infraestructura.
Ubicación geográfica estratégica para captar estudiantes del norte y sur de la ciudad de Quito.	*Organizar cursos de actualización para docentes.	*Propiciar mayor autonomía en la gestión administrativa.
Local propio.	*Solicitar ayudas económicas a ONG's.	*Promover curso de actualización de acuerdo a sus funciones, en universidades y cursos generados por el magisterio.
Ayuda desinteresada a sectores populares.	*Motivar su participación activa en la educación de sus hijos.	*Clases dinámicas.
Compromiso social en pro mejora y búsqueda de nuevas oportunidades para romper los círculos de pobreza.	*Comprometerlos a inculcar los valores promovidos por las herramientas de Gerencia Institucionales.	*Implementar más trabajos en grupo que combinen las actividades físicas e intelectuales.
Servicios de apoyo: pastoral, médico y dental para los estudiantes y sus familiares.	*Poner en práctica los planes y reglamentos.	*Reconocer el esfuerzo del estudiante.
Se cuenta con espacios de recreación: canchas, parque infantil		*Acudir a las charlas y capacitaciones programadas por las autoridades.
Nivel aceptable de participación y colaboración de los Padres de Familia en Jardín y Escuela.		*El local de la institución se encuentra en una zona de gran afluencia de medios de transporte, lo que facilita el fácil acceso de los estudiantes y docentes.
Rendimiento adecuado de los estudiantes en Jardín y Escuela.		*Mantenimiento de buenas relaciones con el Municipio, ONGs y los Ministerios sectoriales y demás autoridades políticas que intervienen en la toma de decisiones pro mejora de la institución educativa.
Material didáctico de calidad.		
Gobierno Estudiantil		
<u>DEBILIDADES</u>		
Ubicación geográfica, cerca de bares, discotecas y lugares de juegos mecánicos.	*Comprometer a los padres de familia para que efectúen el seguimiento académico en casa.	*Potenciar el rendimiento académico de los alumnos.
El medio ambiente que rodea a la institución es poco sano debido al smog que emanan los vehículos que transitan por la zona.	*Motivar en los alumnos al uso adecuado de los bienes de la Fundación.	*Actitud proactiva y lideres natos en los grupos de trabajo.
El tipo de construcción del inmueble, al ser una casa de vivienda adaptada para fines educativos no es el más adecuado.	*Formar gradualmente el carácter, la capacidad de reflexión y juicio, al tiempo que se amplían los conocimientos del estudiantado.	*Establecer nuevos mecanismos de coordinación.
Varios educadores no cuentan con el valor de la puntualidad.	*Reforzar la confianza del adolescente en sí mismo y también ayudar a padres y a otros miembros de la familia a que entiendan mejor a sus hijos.	*Elogiar a sus hijos, estimulando y premiando los esfuerzos.
Parcialmente se cumple lo establecido en las herramientas de gestión,		*Crear vínculos de confianza entre los actores educativos (estudiantes, docentes y autoridades).
		*El estudiante interactúa y se comunica con los demás libremente, sin miedo al rechazo o a la

liderazgo y planeación de la institución educativa.	*Gestionar con la policía nacional y el municipio la revisión de emanación de gases vehiculares en las cercanías de la institución, para evitar el daño en la salud de todos los atores estudiantiles y de la comunidad que habita en el sector.	equivocación.
Biblioteca poco equipada, muchos de los estudiantes deben acudir a otras bibliotecas a realizar las consultas.		*Dar charlas, consejos y guías a los padres de familia para que se puedan comunicar adecuadamente con sus hijos.
Ausencia de laboratorio de Ciencias Naturales.	*Realizar campañas de sensibilización para evitar los ruidos molestos en las horas de clase.	
Insuficiente equipo y espacio en el taller de computación.		
Maquinaria industrial insuficiente para la cantidad de alumnos en el área artesanal.	*Comprometer a Docentes y administrativos a la elaboración de las herramientas faltantes y actualización permanente del Reglamento Interno, Plan Anual de Trabajo, PEI, Proyecto de Gestión, Cuadro de Asignación de Personal, Procedimientos Administrativos, Nóminas, Actas y Fichas Integrales, entre otras herramientas de gestión y liderazgo.	
Especialización única en el nivel artesanal, lo que nos demuestra la poca o nula competencia con otras instituciones educativas del sector.		
Bajo rendimiento en el nivel artesanal por parte de los educandos.		
Poco involucramiento y colaboración de Padres de Familia en el nivel artesanal.		
Material didáctico no suple todas las necesidades de los estudiantes, por el costo no se puede adquirir para el número total de alumnos.		

La Escuela Jorge Suarez Andrade, durante el año Lectivo 2011 – 2012 consolidará su prestigio bajo el lema “Unidad, Trabajo y Calidad” para lo cual tiene varios factores que se tomarán en cuenta como son: la actualización permanente del docente, elaboración de instrumentos curriculares pertinentes y actualizados, y el equipamiento con materiales y recursos de acuerdo a los avances tecnológicos y científicos, materiales didácticos y de reciclaje, tomando en cuenta la necesidad de implementar la conciencia ecológica en nuestros alumnos.

Con la identificación y realización del FODA, permitió conocer en qué se debe mejorar, para ello será necesario tener siempre presente la misión y visión propias de la institución. Lo que se persigue con esta herramienta es el bienestar del estudiante lograr que el servicio educativo que reciben los niños, adolescentes,

jóvenes adultos de toda condición social, étnica y cultural, tenga la misma calidad y les garantice un desarrollo para una vida plena como individuos y ciudadanos.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La Escuela Jorge Suárez Andrade se encuentra ubicada en la Ciudad de Quito. Esta institución pertenece a la Fundación Ontaneda como ya fue explicado con anterioridad. A través del área de Educación, la Fundación brinda oportunidades educativas a los pobladores del ámbito socio económico bajo, especialmente a los jóvenes, para romper el círculo de pobreza y vulnerabilidad, se ofrecen herramientas productivas y personales para el desarrollo económico, social y cultural de los jóvenes, sus familias y comunidades.

Tanto en el área operacional y administrativa (directivo y administrativos) de la Fundación mostraron sus valores, calidad y calidez humana al abrir sus puertas y permitir charlas directas, entrevistas y el realizar las encuestas necesarias. Las encuestas fueron realizadas a todos los docentes de la escuela y a los estudiantes pertenecientes a un grado de educación básica. A continuación se va a presentar

4.2.1. De los directivos

En la institución, a manera de Fundación cuenta con 7 directivos. Personas que colaboraron y prestaron su tiempo para la realización de la entrevista y encuesta respectiva, que ayudaron a socavar opiniones y la realidad de la administración, gestión y liderazgo del centro educativo. Se evaluó el ambiente real y el clima escolar que existe en el establecimiento en el que se desenvuelven todos los actores educativos. Seguidamente se mostraran los datos que se reflejaron en estas intervenciones.

Tabla N° 8 - Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

FORMAS DE ORGANIZACIÓN	f	%
-------------------------------	----------	----------

a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	5	55.55
b. Coordinadores de área.	2	22.22
c. Por grupos de trabajo	2	22.22
d. Trabajan individualmente	0	0.00
e. No contestan	0	0.00
TOTAL	9	100

Fuente: Directora Institucional Marthita Vaca y Junta Administradora.
Elaboración: Carla Montalvo

Dentro de la Fundación Ontaneda y en especial dentro de la Escuela “Jorge Suarez Andrade” se crea un espacio y un momento propicio para establecer lazos de comunicación adecuada, mediante el diálogo personal y luego comunitario, tendiente siempre a crear consensos y procurando mantener un ambiente de cordialidad.

Las formas de Organización están lideradas por el Director (Rector) en un 55%. Es él quien evalúa y reorganiza las actividades en una reunión por grupos de trabajo, cada mes. El Director (Rector) pone en consideración el POA a toda la Comunidad Educativa (incluidos Padres de Familia), al inicio del Primer Trimestre y de evaluación al final de año lectivo.

Tabla N°9 - Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	22.22
b. Los resultados obtenidos en la institución	6	66.66

c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	11.11
d. Otros	0	0.00
e. No contestan	0	0.00
TOTAL	9	100

Fuente: Directora Institucional Marthita Vaca y Junta Administradora.
Elaboración: Carla Montalvo

El 66% de los encuestados coinciden en que los resultados los aspectos primordiales para medir a la institución, debido a que la Fundación y las instancias que forman parte de ellas son de núcleos pequeños y la demanda estudiantil es amplia, se toma en cuenta la eficacia del sistema de gestión de la calidad educativa, la cual radica en no perder de vista los resultados, de modo que resulta elemental buscar la conformidad con los requisitos individuales y grupales de todos los agentes educativos vinculados con la escuela “Jorge Suárez Andrade”.

Tabla N°10 - Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	9	100
b. No		
TOTAL	9	100

Fuente: Directora Institucional Marthita Vaca y Junta Administradora.
Elaboración: Carla Montalvo

Dentro de la Fundación y las instituciones adscritas lamentablemente no se cuenta con todas las herramientas normativas institucionales y de apoyo educativo, pero se tiene bien definidas las responsabilidades de cada agente educativo, con un modelo participativo y democrático.

De hecho el 100% de los encuestados considera que, la supervisión y normatividad del hecho educativo se realiza como acciones esencialmente orientadoras en dos campos que aún estando estrechamente interrelacionados y teniendo un fin común, requieren de la precisión de sus funciones con el propósito fundamental de lograr mayor eficiencia. Debiendo tomar en cuenta al alumno, al personal escolar, a la comunidad en que esté inmersa la escuela, a los recursos técnicos y materiales, a las políticas y a la legislación educativa vigente en su planeación, realización y evaluación, en forma congruente y coherente.

Tabla N°11 - El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	8	88.88
b. No	1	11.11
TOTAL	9	100

Fuente: Directora Institucional Marthita Vaca y Junta Administradora.
Elaboración: Carla Montalvo

Dentro de la institución las decisiones son tomadas de manera participativa liderada por el director en un 88%, respetando el ejercicio profesional y la experiencia en el ámbito educacional (gerencial, administrativa y docente) de cada integrante.

Para los directores y Junta administrativa es muy importante el clima educativo, el cual debe verse desde un ángulo y perspectiva del ser humano que educa y se educa, pues de nada sirven complicados mecanismos, técnicas y estrategias basadas en distintas ramas del saber, si el objetivo final no es el hombre mismo, con el enriquecimiento de los valores y ética que sirven para fortalecer las

actividades sociales y de integración. Que buscan mejorar la esencia del hombre, el clima de respeto y la toma de decisiones eficientes y eficaces con trasfondos sociales.

Tabla N°12 - Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	7	77.77
b. No	2	22.22
TOTAL	9	100

Fuente: Directora Institucional Marthita Vaca y Junta Administradora.
Elaboración: Carla Montalvo

Los directivos y la Junta Administrativa reaccionan ante los conflictos, creando espacios y momentos propicios para establecer una comunicación adecuada mediante el diálogo personal y luego comunitario, tendiente siempre a crear consensos y procurando mantener un ambiente de cordialidad.

Es por eso que el 77% de los encuestados considera que es factible la delegación de la toma de decisiones, ya que así se ven involucrados directamente con la institución y verifican que no solo son parte de la institución, sino que son de gran importancia para la misma y para los agentes sociales que en ella interactúan.

Tabla N°13 - La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	9	100	0	0	0	0.00
b	Desarrollo profesional de los docentes	9	100	0	0	0	0.00

c	La capacitación continua de los docentes	8	88.88	1	11.11	0	0.00
d	Trabajo en equipo	5	55.55	4	44.44	0	0.00
e	Vivencia de valores institucionales y personales	8	88.88	1	11.11	0	0.00
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	22.22	7	77.77	0	0.00
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	8	88.88	1	11.11	0	0.00
TOTAL		49	77.77	14	22.22	0	0.00

Fuente: Directora Institucional Marthita Vaca y Junta Administradora.

Elaboración: Carla Montalvo

El 77% de los encuestados aseveran que la administración y liderazgo se promueve siempre. El liderazgo, es un elemento presente en toda organización, y en esta institución educacional es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas.

Dentro de la Fundación se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia el que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, cómo intermediar para solucionar un problema, cómo desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyendo actualmente los aspectos más importantes a manejar para alcanzar el liderazgo institucional deseado.

Tabla N°14 - Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
-------	-------------	---------	---------	-------

		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	4	44.44	5	55.55	0	0.00
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	6	66.66	3	33.33	0	0.00
c	Se adquieren a partir de la experiencia	7	77.77	2	22.22	0	0.00
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	9	100	0	0	0	0.00
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	9	100	0	0	0	0.00
TOTAL		35	71.42	10	28.57	0	0.00

Fuente: Directora Institucional Marthita Vaca y Junta Administradora.

Elaboración: Carla Montalvo

La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos planteados por la Fundación Ontaneda. Debido a esto las habilidades de liderazgo se las ha alcanzado por medio de la experiencia en un 77% y por medio del estudio de teorías contemporáneas en un 66%.

Por otro lado, nuestro gerente educativo está consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano, es decir tanto docentes como alumnos. Los docentes para la visión institucional constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación. Y a su vez, cada alumno debe ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello debe conllevar a que nuestros gerentes educativos propicien estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la institución se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

Tabla N°15 - Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	9	100	0	0.00	0	0.00
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	11.11	7	77.77	1	11.11
c	La mejora de los mecanismos de control.	0	0.00	1	11.11	8	88.88
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	9	100	0	0.00	0	0.00
TOTAL		19	52.77	8	22.22	9	25

Fuente: Directora Institucional Marthita Vaca y Junta Administradora.
Elaboración: Carla Montalvo

En la promoción para mejorar el progreso y desempeño de la institución, se utiliza el uso adecuado de información y la prevalecencia de ambientes cordiales de trabajo, los cuales combinados nos generan un porcentual de 52%, demostrando la importancia que tienen en la institución los estilos de comportamiento con que los gerentes orientan el comportamiento de las personas. A su vez, dependen como ya se expresó de los supuestos, creencias y valores que los administradores tienen con relación al comportamiento del humano dentro de la institución. Esas suposiciones moldean no sólo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, se planea y organizan las actividades.

Tabla N°16 - Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	9	100	0	0.00	0	0.00
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	9	100	0	0.00	0	0.00
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	9	100	0	0.00	0	0.00
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	9	100	0	0.00	0	0.00
e	Otros (¿cuáles?) Pastoral, médica y odontología.	9	100	0	0.00	0	0.00
TOTAL		45	100	0	0	0	0

Fuente: Directora Institucional Marthita Vaca y Junta Administradora.
Elaboración: Carla Montalvo

Se considera que la institución cuenta con todos los organismos básicos suficientes para el buen funcionamiento de la misma, contando con los departamentos y servicios educacionales y de apoyo a los docentes. Para los agentes educativos (administrativos, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia) se presentan servicios como pastoral, médica y odontológica

Tabla N°17 - Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	7	77.77	2	22.22	0	0.00

b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	55.55	4	44.44	0	0.00
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	9	100	0	0.00	0	0.00
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	9	100	0	0.00	0	0.00
TOTAL		30	83.33	6	16.66	0	0.00

Fuente: Directora Institucional Marthita Vaca y Junta Administradora.

Elaboración: Carla Montalvo

El 83% concluye que siempre se promueven el desarrollo de actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores coordinando actividades y estableciendo. Se pretende aprovechar el conocimiento colectivo de los administrativos y del profesorado para construir un espacio útil que facilite la incorporación paulatina de los recursos digitales como medio didáctico en las distintas áreas y etapas educativas, así como, intercambio de conocimientos, procesos de enseñanza y aprendizaje y la verdadera absorción del conocimiento por parte de los alumnos.

Tabla N°18 - 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.	9	100	0	0.00
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los	9	100	0	0.00

	proyectos, planes y programaciones de la institución.					
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	9	100	0	0.00	
d	Mantener actualizada la metodología.	9	100	0	0.00	
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	9	100	0	0.00	
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	9	100	0	0.00	
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	9	100	0	0.00	
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	7	77.77	2	22.22	
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	8	88.88	1	11.11	
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	9	100	0	0.00	
TOTAL		87	96.66	3	3.33	

Fuente: Directora Institucional Marthita Vaca y Junta Administradora.
Elaboración: Carla Montalvo

Departamentos didácticos y sus acciones es una de las calificaciones por medio de la percepción de los encuestados más alta, ya que cuenta con el 96% de implementación eficiente en los espacios educativos en todos los niveles. Los profesores participan de las actividades de investigación de los Departamentos Didácticos. Reflejando las líneas de trabajo de estos departamentos así como

materiales de trabajo que han ido desarrollando a través de la experiencia, las buenas prácticas docentes y pedagógicas.

Tabla N°19 - La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	7	77.77	2	22.22
TOTAL		7	77.77	2	22.22

Fuente: Directora Institucional Marthita Vaca y Junta Administradora.
Elaboración: Carla Montalvo

Con un 77% se constata que dentro de la institución se utilizan herramientas de planificación, control y desarrollo, dando posibilidad de auge de la población meta con la que cuenta la institución.

La gestión pedagógica combinada con la planificación determinan qué resultados ha de lograr la organización; la institución especifica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos. Siendo estos procesos, herramientas importantes para cualquier actividad gerencial donde los líderes educativos son la clave para alcanzar el éxito.

Tabla N°20 - Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	8	88.88	1	11.11

b	Plan estratégico.	9	100	0	0.00
c	Plan operativo anual.	9	100	0	0.00
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	8	88.88	1	11.11
TOTAL		34	94.44	2	5.55

Fuente: Directora Institucional Marthita Vaca y Junta Administradora.
Elaboración: Carla Montalvo

Es imprescindible en nuestra institución educativa la existencia de planes, códigos, modelo enfocados en los objetivos que se desean alcanzar en la misión y visión. Este método hace énfasis en la elaboración del diagnóstico interno y externo que conlleven a alcanzar los objetivos planteados.

Dentro de este material se incluye la MATRIZ FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), lo que permite a la institución apoyarse en sus fortalezas y oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas, es por eso que los encuestados le dieron importancia con el 94%.

En la institución se busca utilizar de una manera apropiada sus fuerzas, es decir que esta se beneficie de las circunstancias internas, factores políticos, económicos, sociales y culturales para lograr su objeto, para proveer resultados con excelencia en la formación de personas que sean justos para ayudar al país a mejorar las condiciones de vida.

4.2.2. De los Profesores

El docente en la institución actúa como agente de cambios con compromisos y retos que le permita esforzarse a plenitud para encontrarse a sí mismo y poder diseñar el camino para enseñar y orientar en educación y que el acto de educar se convierta en una acción vital y superior para la construcción y formación de la vida misma de los hombres con una actitud capaz de insistir en la búsqueda de medios

y técnicas que permitan mejorar el proceso curricular y de garantizar su constante mejoramiento personal y profesional.

Tabla N°21 - Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	58.82	7	41.17	0	0.00
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	14	82.35	3	17.64	0	0.00
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	88.23	2	11.76	0	0.00
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación	8	47.05	9	52.94	0	0.00

	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	0	0.00	4	23.52	13	76.47
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	70.58	5	29.41	0	0.00
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	100	0	0.00	0	0.00
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0.00	2	11.76	15	88.23
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0.00	4	23.52	13	76.47
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0.00	0	0.00	17	100
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	15	88.23	2	11.76	0	0.00

12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	17	100	0	0.00	0	0.00
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	82.35	3	17.64	0	0.00
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	12	70.58	5	29.41	0	0.00
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	88.23	2	11.76	0	0.00
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	16	94.11	1	5.88	0	0.00
TOTAL		165	60.66	49	18.01	58	21.53

Fuente: 17 Docentes de la Fundación Ontaneda.
Elaboración: Carla Montalvo

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, es por eso que dentro de la Fundación Ontaneda se ponen en práctica:

- Criterios y opciones básicas de metodología didáctica.
- Opciones metodológicas propias de cada área.
- Decisiones sobre agrupamientos de alumnos.
- Decisiones sobre organización de tiempos y espacios.

- Materiales curriculares y recursos didácticos básicos que van a utilizarse para trabajar los contenidos de cada una de las áreas en los diferentes ciclos y cursos, y criterios de uso.

Cumpléndose en un 60% desde la perspectiva de los encuestados.

4.2.3. De los estudiantes

Al alumno se lo considera como ser activo dentro su proceso enseñanza-aprendizaje, debe desarrollar una capacidad significativa en la cual aprenda a pensar, criticar y aprender, con una aprehensión de los conceptos que se estudien y que posibiliten una presencia a largo plazo con la posibilidad de ser utilizados.

Tabla N°22 - Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	16	80	4	20	0	0.00
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	0	0.00	3	15	17	85
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	17	85	3	15	0	0.00
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	0	0.00	0	0.00	20	100
5	En las clases se espera que todos	0	0.00	0	0.00	20	100

	los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.						
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	14	70	6	30	0	0.00
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	20	16	80	0	0.00
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	17	85	3	15	0	0.00
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	0	0.00	0	0.00	20	100
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75	5	25	0	0.00
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	0	0.00	2	10	18	90
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	20	100	0	0.00	0	0.00
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	20	100	0	0.00	0	0.00
14	La ética y los valores se enseñan	20	100	0	0.00	0	0.00

con el ejemplo.

TOTAL	143	51.07	42	15	95	33.92
--------------	------------	--------------	-----------	-----------	-----------	--------------

Fuente: 20 Estudiantes de la Fundación Ontaneda.

Elaboración: Carla Montalvo

Desde la perspectiva de los estudiantes de la Institución educativa, se sienten atendidos por parte de los docentes y directivos, es decir, las dudas, opiniones e inquietudes siempre son solventadas, a demás, vivencia la educación en valores y ética por medio del ejemplo.

Una de las grandes fortalezas subrayadas por los estudiantes es la facilidad de trabajar en equipo, mejorando la calidad de lo aprendido por medio de nuevos métodos pedagógicos, generando clases interactivas y divertidas para los alumnos, en las cuales el conocimiento elevado seria mayor. Cabe destacar que el educador tiene que estar constantemente motivando a sus alumnos para que de esta manera obtenga mayor capacidad de aprender en su desarrollo integral, socialmente comprometido en el proceso permanentemente de auto crecimiento conocedor de la realidad educativa, mediador de la acción pedagógica, planificador, evaluador y promotor de relaciones humanas inspiradas en principios democráticos y de justicia social a través de la práctica educativa responsable, orientados a la búsqueda de la excelencia en los resultados.

4.2.4. De Los Padres de Familia

La familia para la institución es el núcleo principal, ya que son ellos quienes confían a sus hijos a nuestra educación, a nuestra pedagogía, valores y ética impartida. Desde el punto de vista institucional, la familia no sólo es buena para la sociedad, sino que también es lo mejor para el desarrollo de la persona humana, y sobre todo es la institución la que forja el inicio de la educación; en este sentido la familia cumple una función psicológica y existencial que se agrega de manera esencial a las funciones de todo ser social.

Tabla N°23 - Contacto con los hijos/as y la institución

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	¿Mantiene diálogo con sus hijos respecto a problemas escolares respecto a problemas escolares, personales, etc.?	17	56.66	3	10	10	33.33
2	Su hijo/a acude contento al colegio	22	73.33	8	26.66	0	0.00
3	En general, ¿su hijo/a opina que sus profesores son excelentes?	19	63.33	8	26.66	3	10
4	¿Su hijo/a mantiene contacto con sus compañeros fuera de la Institución?	26	86.66	2	6.66	2	6.66
5	¿Creen que su hijo/a mantiene buenas relaciones con sus compañeros de clase?	26	86.66	4	13.33	0	0.00
6	¿Asisten a las reuniones de curso y de la institución?	12	40	10	33.33	8	26.66
7	¿Participan en actos escolares (votaciones, actos culturales, fiestas, etc.)?	18	60	7	23.33	5	16.66
TOTAL		140	67.66	42	20	28	13.33

Fuente: 30 Padres de Familia de la Fundación Ontaneda.
Elaboración: Carla Montalvo

La familia y la escuela comparten un objetivo común y por eso el 67% de padres de familia participan y se preocupan por la educación de sus hijos. En mi opinión, la educación comienza en casa. Un docente es un instrumento para transmitir conocimientos a las nuevas generaciones y de ayuda para lograr a cabo el proceso educativo, mientras que los padres son quienes deben guiar a los hijos en el largo camino a recorrer.

Pero por distintas razones esta meta no se cumple, por ejemplo hay padres que están más preocupados por ganar dinero para darles una buena educación a sus hijos, pero no tienen tiempo para conversar con sus hijos, ni mucho menos para acudir a las reuniones escolares de padres de familia, creen que con llevarlos a la escuela es suficiente

La Fundación Ontaneda busca formar integral y armónicamente al niño, niña y adolescente a lo largo de los distintos períodos del desarrollo humano y del proceso educativo, aportando referentes que les permitan integrarse en la sociedad. Indiscutiblemente, estos sistemas de influencias necesitan converger para garantizar la estabilidad y el equilibrio para una formación adecuada de niños y adolescentes.

Tabla N°24 - Medio institucional

Orden	Declaraciones	Si		No		No se	
		f	%	f	%	f	%
1	Si hoy tuviera que volver a escoger un Centro Educativo para que el alumno/a estudie, ¿escogería el mismo	24	80	0	0.00	6	20
2	¿Está usted contento con la labor que realiza el director del Centro Educativo?	24	80	2	6.66	4	13.33
3	¿Está usted contento con la labor que realiza el profesor de Matemática del alumno?	30	100	0	0.00	0	0.00
4	En comparación con el año	30	100	0	0.00	0	0.00

pasado, ¿este año ha notado usted algún cambio en la forma de enseñanza de los profesores de la institución?

TOTAL	108	90	2	1.66	10	8.33
--------------	------------	-----------	----------	-------------	-----------	-------------

Fuente: 30 Padres de Familia de la Fundación Ontaneda.
Elaboración: Carla Montalvo

La relación familia – institución educativa se produce por la participación de las madres y padres en contactos de tipo formal e informal entre los que se encuentran el acompañamiento de los niños, niñas y adolescentes a la Institución Educativa, el que disminuye en la medida que crecen los niños.

El 90% de padres de familia se encuentran satisfechos con la labor que cumplen los docentes y administrativos, a tal nivel de confían que si podrían elegir otra institución, ellos escogerían la misma. El intercambio de información existente, supone los aportes del maestro sobre hechos relevantes de lo cotidiano o de cuestiones más trascendentales como progresos de los niños, niñas y adolescentes o tal vez asuntos relativos al comportamiento y actuación de los estudiantes en las instalaciones educativas.

4.2.5. Matriz de problemáticas

Matriz N°2 - Resultados de la entrevista a directivos

N°	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la	Comunicación es la interrelación de personas para informar, fortalecer vínculos afectivos y/o profesionales, llegar a acuerdos, tomar decisiones;	7	La comunicación es el emitir mensajes, sonidos y palabras que muchas veces son o no receptadas.	2

	información?	es decir, busca cambiar comportamientos, tiene interlocutores activos. La información en cambio es una manera de comunicación en la que el o los interlocutores no tienen ningún papel protagónico, son pasivos, receptivos.		Se toma a la información como datos que pueden ser manipulados, también se la considera como una herramienta para la comunicación.
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Tenemos documentos de gestión que aún no están completos y estamos en proceso.	8	Si cuenta pero no se los aplica completamente. 1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Creando un espacio y un momento propicio para establecer una comunicación adecuada mediante el diálogo personal y luego comunitario, tendiente siempre a crear consensos procurando mantener un ambiente de cordialidad.	7	Me alejo y evito el conflicto, dejando que mis colegas asuman la responsabilidad en el caso. 2

4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Tener autoridad moral. Ser paciente y servicial. Tomar decisiones oportunas y asertivas. Estar siempre dispuesto y disponible. Trabajar en equipo. Delegar tareas y responsabilidades. Aceptar cambios. Ser optimista y tener magnífico don de gente. Tener sueños a corto y largo plazo. Ser creativo, crear ambientes propicios. Ser motivador. Estar en permanente aprendizaje.	6	Tener las respuestas y las guías necesarias para los subalternos. El líder educativo es quien siempre debe tener la razón de los actos y funciones de los demás.	3
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y	Estamos en camino para que sea el liderazgo transformacional.	9		0

	alumnado?			
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Respeto, libertad Ternura, bondad, confianza Solidaridad, cooperación Creatividad Verdad Buenos modales Mentalidad innovadora	9	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Profesores: Respeto, bondad, solidaridad, tolerancia, comprensión Estudiantes: Respeto, lealtad, creatividad, mentalidad abierta al cambio	8	Profesores: 1 Respeto, tolerancia. Estudiantes: Respeto, tolerancia.
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Crítica	8	Irresponsabilidad 1 Altanería o soberbia Intolerancia social

Fuente: Muestra indistinta en la Fundación Ontaneda.
Elaboración: Carla Montalvo

El camino de los antivalores es a todas luces equivocado porque no solo nos deshumaniza y nos degrada, sino que nos hace merecedores del desprecio, la desconfianza y el rechazo por parte de nuestros semejantes, cuando no del castigo por parte de la sociedad.

Es muy importante la participación de los padres en la concepción de la imagen personal del niño, ya que nosotros nacemos con un sentido de valor propio, esto lo aprendemos en el núcleo familiar; los mensajes que ellos le comunican respecto a su valor como persona. Durante los primeros años el niño aprende la autovaloración en la familia.

Matriz N°3 - Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 El centro educativo cuenta con manuales y reglamentos que no se encuentran completos, o en sus literales cuentan con varios vacíos.	Los contenidos y capacidades en la Educación todavía no han sido contextualizados y adecuados a la realidad de la Institución Educativa. Los docentes presentan dificultades en la planificación, ejecución y evaluación de sus programaciones curriculares. Falta de talento humano comprometido con la adecuada formulación	Docentes desmotivados en participar en las diversas comisiones de gestión. Parcialmente se cumple lo establecido en el Reglamento Interno de la Institución Educativa. Vacíos en herramientas, manuales incompletos, actividades poco claras

de dichas herramientas para los docentes y administrativas y administrativos. operativas.

Problema 2 Docentes no se Limitado tiempo para Recursos financieros actualizan a través de llevar a cabo la insuficientes para cubrir instituciones capacitación y las necesidades de la particulares, algunos actualización docente. institución educativa debido a sus conocimientos técnicos no tienen postgrado o especialización.

Escaso material Mobiliario escolar muy educativo con el que antiguo y deteriorado cuentan los docentes. por el tiempo que tiene. Docentes con prácticas Bajo de interés de los educativas poco alumnos. interactivas y de descubrimiento activo.

Problema 3 Escasa participación de Abandono material de Muchos padres de los padres de Familia en los hijos que se dedican Familia, tutores y asambleas y reuniones a ciertos vicios como la apoderados no asumen que organiza la drogadicción y el responsablemente su rol institución. alcoholismo.

como padres y no se Padres de Familia no se Pocos padres de familia preocupan de la unen y no se encuentran conocen las prácticas educación de sus hijos o bien organizados pedagógicas llevadas a cabo en la Institución Educativa. pupilos

Problema 4 Los estudiantes Impide el normal discriminan a sus desarrollo de la

compañeros por raza, personalidad de los
lengua y cultura niños y niñas.

Discriminación a los Los estudiantes
estudiantes por coparticipan en el
pertenecer a otras desarrollo de su
religiones institución educativa, no
les interesa

Estudiantes no practican Gran cantidad de
el folklore, tradiciones, cabinas de Internet
costumbres etc. De su donde los estudiantes se
pueblo prefiriendo distraen con juegos y
juegos en red, vicios, pornografía.
etc.

Fuente: Muestra indistinta en la Fundación Ontaneda.
Elaboración: Carla Montalvo

Según lo antes expuesto, podemos concluir que:

- Tenemos una serie de factores que nos dificultan poder lograr liderazgo en lo referente a la gestión pedagógica, institucional y administrativa debido a la falta de herramientas.
- Existen vacíos y desconocimiento en la creación de los documentos de gestión por parte de la Dirección, Juntas, Docentes y la comunidad educativa.
- No existe un liderazgo efectivo activado en su totalidad de parte de la dirección con la comunidad educativa.
- Se evidencia que existe un clima institucional no del todo favorable, por la llegada de algunos docentes y alumnos a la institución que no comparten con la política institucional.
- Los agentes educativos se sienten poco cómodos con la ubicación de la institución, los padres sienten que sus hijos pierden el tiempo en videojuegos y cabinas de internet.

5. DISCUSIÓN

La educación es el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende los conocimientos. La educación también implica una concienciación cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de las generaciones anteriores. El proceso educativo se materializa en una serie de habilidades y valores, que producen cambios intelectuales emocionales y sociales en el individuo. Es por eso que para nosotros, la fundación Ontaneda nos centramos en el proceso de enseñanza aprendizaje de los valores, el mismo que es el eje transversal de la formación integral del estudiante, para 17 docentes es fundamental el enseñar con el ejemplo.

Desde nuestro punto de vista, es básico y muy necesario aplicar el “Acompañamiento Educativo”, el cual lo tomamos como el devolver las ganas de aprender al educando. Es redescubrir el gusto y el deseo de aprender, desenvolviéndose en un ambiente de confianza que permite el desarrollo pleno y personal, en todos los aspectos de la vida. Para esto es necesario tener la capacidad de producir y apropiarse del conocimiento, junto con los educadores, las instancias educativas y los padres de familia. Ya que el acompañamiento educativo es la continuidad de aprendizajes por medio el apoyo de las instancias educativas y los recursos necesarios para que los educandos tengan mejores oportunidades de éxito.

En el caso de los niños, la educación busca fomentar el proceso de estructuración del pensamiento y de las formas de expresión. Ayuda en el proceso madurativo sensorio-motor y estimula la integración y la convivencia grupal.

Por lo tanto, la educación no es simplemente asistir a la escuela o agarrar libros, es inculcarle el amor por el conocimiento. Motivarlos a conocer cada vez más de lo que sucede a su alrededor en su presente, pasado y futuro. Ya que sin motivación no se puede llevar a cabo un proceso educativo exitoso, si no tenemos motivación

o interés obviamente no se realizara un buen trabajo. Si pensamos "estoy cansado" o "no quiero hacerlo" las cosas no saldrán bien. Lo mismo con la educación si el niño piensa "no me gusta ir a la escuela" o "la escuela es aburrida" es porque uno como maestro no está cumpliendo con su función principal: originar ese gusto por aprender. En este aspecto estamos a gusto con el porcentual logrado, el cual es de 73.33% de los estudiantes acuden con buen ánimo a la institución dispuestos a dar su mejor esfuerzo y aprender y absorber como esponjas el conocimiento de los docentes.

Para la institución es importante evitar que un docente se abandone y pierda las luces y metas de un excelente docente, debido a eso buscamos un docente con sentido de educador, a continuación adjuntamos las características de dichos actores para aclarar las dudas:

Cuadro N° 2 – Docente ausente vs. Sentido del educador

Docente ausente	Sentido del educador
• No asume el rol. • No se esfuerza para mejorar (capacitación, postgrados) y actualizarse. • Se desentiende del aprendizaje de los estudiantes. • No crea algo propio. • Crea prejuicios de sus estudiantes. • Se siente frustrado, no le gusta las actividades que desempeña en la institución. • Es incapaz de llegar al otro, solo le importa cumplir con el	• Crea comunicación sin violencia. • Rechaza las burlas, humillaciones y el sarcasmo en las relaciones educativas. • Construye un ambiente en el que todos los estudiantes pueden expresarse y avanzar en las relaciones, en la comunicación y en el inter aprendizaje. • Se expresa de manera clara y fácil de entender. • Es tolerante. • Reconoce lo que el otro es y puede dar de sí.

cronograma de actividades y no el interlocutor o educando. • No crea un espacio de intercambio de experiencias y de enriquecimiento mutuo. • Todas sus enseñanzas se basan en la ciencia.	• Tiene un gran sentido de superación (capacitación, postgrados, actualizaciones). • Se comunica, acompaña y promueve el aprendizaje. • Es creativo y entusiasta. • Aprecia la experiencia y la capacidad de aprender de cada uno.
---	---

Fuente: PRIETO, D. LA COMUNICACIÓN EN LA EDUCACIÓN.

Elaborado por: Carla S. Montalvo C.

Así como es importante contar con docentes proactivos y decididos, de igual modo se debe incluir el acompañamiento del estudiante en el aprendizaje. Lamentablemente muchas veces nos encontramos con estudiantes abandonados o desprotegidos, los cuales perdieron la ilusión de contar con un buen docente guía, profundicemos con las características de estos actores:

Cuadro N° 3 – Estudiante abandonado vs. Acompañamiento del estudiante en el aprendizaje

Estudiante abandonado	Acompañamiento del estudiante en el aprendizaje
• No tiene contacto con el educador y los miembros del acto educativo. • No tiene una comunicación fluida. • No puede criticar, preguntar y dialogar con sus semejantes y autoridades educativas. • Tiene altas exigencias en el	• Integra al estudiante en un grupo social, para que encuentre allí posibilidades de desarrollo, de felicidad, de lucha y desafío. • Tiene serenidad comunicacional. • Se comunica fluida y naturalmente. • Se construye a sí mismo por medio de la alegría en el

aprendizaje, que a su vez pueden ser carentes de significación para su educación.

- No tienen el tiempo necesario para asimilar un tema.
- Este mal construido en distintas capacidades y por ende tiene una mala apropiación de los conocimientos.
- Es Aquel que no está bien nutrido.
- Está impedido de ser espontáneo.
- No colabora en clase.

aprendizaje porque el estudiante interactúa y se comunica con el mundo.

- Brinda capacidad de comunicación y poder sentir al otro.
- Tiene capacidad de reflexión sobre los hechos pasados y presentes para pensar en el futuro.
- Se toma en cuenta las experiencias cotidianas, la afectividad, las relaciones entre las instancias educativas.

Fuente: PRIETO, D. LA COMUNICACIÓN EN LA EDUCACIÓN.

Elaborado por: Carla S. Montalvo C.

Puede que el niño, niña y adolescente, desde mucho antes, llegue con problemas; pero esa es otra función a cumplir por parte del docente. Un maestro es un instrumento para transmitir conocimientos, sin embargo, también es una persona que está dispuesta a ayudar y a comprender al alumno en cualquiera que sea su situación. Gracias a esta visión el 63.33% de los estudiantes consideran que sus docentes son más que maestros, son guías y amigos.

El docente o educador dentro de la institución crea un ambiente adecuado que estimula el goce del saber, evitando la violencia, la ironía y humillaciones entre los participantes del acto educativo. Ya que no se puede aprender de alguien en quien no se cree porque a su vez la comunicación se ha perdido. Sin duda la educación es la base de todo proceso educativo. Lográndose por medio de la buena interacción entre las instancias del aprendizaje, que buscan como objetivo la comprensión y la práctica de los conocimientos en la vida cotidiana.

Es indudable que el fin de un docente es motivar al alumno para que investigue y aprenda a través de situaciones novedosas, productivas e interesantes para así formar a los profesionales de pensamiento analítico y crítico, y esto no se logrará por la cantidad de contenidos o enseñanzas que se entregue o se transmita a los alumnos, sino por la cantidad y calidad de las experiencias pedagógicas que pueda organizar en beneficio de ese futuro profesional.

Se debe tener muy claro que no basta con sólo anotar un objetivo en un rincón de la pizarra, es muy importante transmitirles la importancia de alcanzar dicho objetivo y hacerlo suyo y para esto el docente debe ir retroalimentando los aprendizajes de sus estudiantes.

La experiencia humana no solo implica pensamiento como lo expresa Julián de Zubiria (1.994: 8), sino también afectividad y únicamente cuando se consideran en conjunto se capacita al individuo para enriquecer el significado de su experiencia, es por esto que se toma en cuenta varias formas de inteligencia como son la lógica matemática, la lingüística, la espacial, la musical, la corporal y kinestésica, la interpersonal y la intrapersonal que son más conocidas como inteligencia emocional.

No debemos olvidar que para entender la labor educativa, es muy importante considerar varios elementos en el proceso educativo; a los profesores y su forma de enseñar, la estructura de los conocimientos que conforman el currículo y el modo en que se desarrolla el proceso educativo. Es así que un punto importante es la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, en donde las relaciones respetuosas y de confianza con y entre los alumnos sean el punto de partida, dando lugar a la empatía , la posibilidad igualitaria de participación, la tolerancia, la solidaridad y el respeto sean los valores fundamentales que dentro de las acciones pedagógicas tomadas por el maestro sean las que se impongan ante cualquier diferencia y así poder alcanzar el objetivo trazado de la enseñanza.

Por otra parte el docente debe ser considerado como un guía muy transparente, que de confianza a los alumnos sobre la materia que está impartiendo, por tal motivo la preparación para la clase, la planificación de los temas y actividades deben ser realizadas de forma muy cuidadosa, sin olvidar que la información en cualquier área de conocimiento va evolucionando con el paso del tiempo, se puede notar que los conceptos se amplían o se estrechan, que aparecen nuevos referentes por lo que el maestro o profesor tiene el deber moral de estar al día para así ser un conector entre el saber y el estudiante.

Se debe tener muy presente que, es importante considerar lo que el individuo ya sabe de tal manera que establezca una relación con aquello que debe aprender. Para que este proceso tenga lugar, el educando debe tener en su estructura cognitiva algunos conceptos, como; ideas, proposiciones estables y definidas, con los cuales la nueva información que se da puede interactuar y se vuelve una pieza más del gran rompecabezas que es la educación.

Es indiscutible la idea que nos brinda Alfonso Gumusio (2008) “la comunicación en la educación es una necesidad vital ya que el aprendizaje es un proceso de toda la vida”. Es decir que tanto la educación como la comunicación son procesos que influyen directamente en la formación de la personalidad de cada uno de los individuos. Instancia por la cual el respeto es fundamental, el saber manejar los conflictos entre los agentes del acto educativo es básico.

Hoy en día tanto el alumno como el docente aprenden en forma conjunta, descubren lo que significa el trabajo en equipo y logran desarrollar todo el potencial creativo que tienen, los cuales no solo van a ser aplicados en su vida profesional sino también en su vida personal, porque a más de incrementar sus destrezas y contenidos, también aumentará su autoestima, siendo un gran medio para alcanzar una educación de calidad.

Dentro de la fundación tenemos dos grandes debilidades, el no contar con herramientas gerenciales precisas, algunas no existen o se encuentran en procesos de construcción o las existentes son muy antiguas y quedan en la práctica obsoletas, perjudican notablemente la eficacia de la educación y la instrucción de los niños, niñas y jóvenes.

Y por otro lado el aislamiento y en algunos casos el relego de algunos de los alumnos, que por ser de recursos limitados o de padres migrantes reciben el rechazo de otros alumnos. Tanto docentes como administrativos se mantienen al tanto de los hechos para evitar conflictos entre estudiantes y mantener un ambiente estable y adecuado para el desarrollo del acto educativo.

Desde mi punto de vista los puntos álgidos para mejorar la educación tanto en la institución como en el país son:

- Fomentar el gusto por la investigación, las ciencias, las artes, el deporte, la música, la literatura, etc. pero de manera profesional.
- Fomentar el cariño por nuestra cultura, nuestras raíces y nuestras costumbres y tradiciones.
- Mejorar la educación cívica, ética y moral, para que nuestros jóvenes seas personas con buenos principios y valores.

Aunque todavía estamos lejos de alcanzar un excelente nivel de educación, nos encontramos en proceso y sabemos que lo lograremos, muchos más niños y niñas en estado vulnerable llegaran a nuestra institución y serán recibidos en una institución eficiente y de calidad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones:

Al analizar la capacidad de gestión y liderazgo de la institución, nos damos cuenta que todo director y personal administrativo tiene la responsabilidad de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido, con un alto sentido del cultivo de los valores en la comunidad educativa.

Para que la fundación Ontaneda sea fuerte e innovadora, dentro de las características de la sociedad de hoy, es necesario proponer el ejercicio de estrategias competitivas planificadas e implementadas oportunamente por líderes positivos y probos.

Dentro de la Institución Educativa se delimitaron los siguientes resultados:

- El modelo organizativo que se adopte para la gestión y la administración tiene claras consecuencias en el funcionamiento de la organización y por tanto, en el facilitar o no el logro de los objetivos planteados. De ahí la importancia de organizar correctamente las tareas a partir del modelo educativo, es decir, de situar la gestión al servicio de la aplicación del sistema educativo.
- Los alumnos no se esfuerzan al 100%, algunos alumnos tienen poca capacidad receptiva inmediata, además de que los profesores no adaptan bien la enseñanza hacia su población meta, y el problema medular es que los padres no ayudan en los procesos de reafirmación del conocimiento y en la generación de lazos de compañerismo.
- Uno de los factores de riesgo en materia de violencia en los centros educativos es la falta de normas de disciplina/incumplimiento de compromisos y acuerdos. Los planteles en donde existe una filosofía de disciplina clara, conocida y compartida por toda la comunidad educativa, reportan menos incidentes de violencia social.
- La implementación de un código de convivencia es indispensable dentro de todas las instituciones que conforman la Fundación Ontaneda. Esta herramienta debe ser construida con la participación de todos los actores, logrando plasmar los intereses, necesidades y así superar los problemas

de la comunidad educativa en su conjunto. Constituyéndose en un verdadero instrumento para forjar nuevas relaciones humanas en la institución.

- A todos los actores educativos les compete trabajar por una cultura positiva que sea una fortaleza de la organización para contribuir a un satisfactorio clima institucional.

Recomendaciones:

- La directora de la Fundación debe emprender cambios sustanciales en liderazgo educativo para mejorar la gestión institucional.
- Se sugiere poner en práctica el liderazgo educativo para mejorar la gestión institucional implementando sistemas innovadores en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Al personal administrativo y académico se les debe facilitar talleres y actividades de aprendizaje, para la formación de líderes en pro mejora de la gestión institucional, así los docentes de la Fundación Ontaneda podrán emplear estrategias curriculares para abarcar temas sobre liderazgo educativo, gestión institucional y motivación.
- Es necesaria la elaboración y aplicación del manual de convivencia, el mismo que normará deberes y responsabilidades de estudiantes, maestros y padres de familia, ya que contempla las necesidades de la comunidad educativa porque este se ha convertido en una herramienta de gran ayuda para la convivencia y tolerancia de la sociedad educativa.
- Se sugiere socializar el manual de convivencia a: estudiantes, maestros, autoridades y padres de familia, para que no se quede plasmado en palabras y que llegue a cumplir los objetivos y logros que tanto necesita la Fundación. Puesto que las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia se deben comprometer a cumplir con los artículos que formen parte de esta herramienta de liderazgo y gerencia.
- Se debe promover la participación de los niños en temas de liderazgo como herramienta esencial para resolver los problemas que caracterizan el mundo de hoy.
- Los docentes en sus prácticas deben fomentar confianza en los niños por medio de la aplicación de métodos y técnicas del aprendizaje que inculquen valores en la personalidad de los niños, niñas y adolescentes.
- Los docentes como excelentes profesionales deben propender al impulso de la innovación, que se convertirá en un beneficio para todos los actores

educativos y en especial para los estudiantes, quienes se enriquecen de nuevas experiencias.

- Es menester que cada uno de los docentes aumente día a día su competencia para que permita a sus estudiantes ser actores y constructores de un aprendizaje acumulativo, con valores y no repetitivo.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

“ETICA Y VALORES, CLAVE DEL ÉXITO INSTITUCIONAL”

El área de investigación a tratar será el liderazgo y valores en la Fundación Ontaneda. Nuestra institución no discrimina en razón de raza, religión, situación socioeconómica, ni por ningún otro concepto. Imparte una formación personalizada e integral con respeto a la libertad de las conciencias y apoyándose en los principios cristianos, dentro de un ambiente que combina el respeto a la libertad personal con las exigencias derivadas de la responsabilidad también personal.

Duración: Año Lectivo 2012 - 2013

Integrantes: Comunidad Educativa “Fundación Ontaneda”

Responsables: Docentes y Autoridades.

7.2. Justificación

La Constitución Política del Estado, La Ley Orgánica de Educación, el Código de la Niñez y Adolescencia y demás leyes afines, ofrecen un espacio de análisis y reflexión sobre: los reglamentos, el clima escolar, las prácticas pedagógicas y disciplinarias, cuya inadecuada aplicación conlleva a elevar los índices de maltrato, conflictos internos y deserción estudiantil, entre otros. En tales circunstancias, es responsabilidad y compromiso institucional elaborar de manera participativa y equitativa el Código de Convivencia; para que, su aplicación se convierta en el referente de la vida escolar.

Es importante recordar que el Código de Convivencia y el Reglamento Interno de la Institución son dos documentos diferentes pero complementarios

Este proyecto busca trabajar por afianzar e interiorizar, principios morales, éticos y religiosos de cada persona, teniendo en cuenta sus condiciones socioeconómicas y culturales. Convirtiéndonos en una comunidad educativa comprometida con los valores de respeto, responsabilidad, solidaridad y sana convivencia en nuestro diario educar.

Formando integralmente a la persona con “Suavidad y Firmeza”, en sus dimensiones: humana, psicológica, afectiva, intelectual, moral y cristiana; y capacitándoles a obrar con liderazgo en la sociedad de hoy por eso se ha decidido dar inicio y continuidad a este proyecto.

Uno de los aspectos que afectan a la sociedad en la q se desenvuelve la “Fundación Ontaneda” y por ende sus estudiantes y todos los actores educativos es: **“la falta de empatía, que recae directamente en una crisis en valores”** por ello se hace necesario replantear la formación integral tomando como base la profundización tanto en información como vivencial de los valores, la autoestima, tolerancia, responsabilidad, honradez, respeto a la diferencia, puntualidad, cortesía, etc.

La Fundación con sus instituciones adscritas, impulsan una educación en la que se complementa lo académico con lo formativo, ya que las virtudes/valores no pueden aislarse en un ámbito, sea cognitivo o afectivo, sino que caracterizan a la persona entera. De aquí que, se quiera o no, se transmiten y aprenden valores constantemente ya que están presentes en toda relación humana significativa. Es necesaria la participación del docente en la educación no sólo como técnico sino, sobre todo, en su labor de formador. La razón viene dada por la consideración de toda educación como una actividad moral. Si la educación tiene la finalidad de mejorar a un individuo o a la sociedad, el hecho de contribuir a esta mejora supone actuar desde una instancia moral.

Para lograr lo anterior, este proyecto se fundamenta en los principios que sobre formación en valores proponemos.

Desde el mismo momento en que el niño, niña o joven opta por sentir que es alguien dentro del medio social en que se desenvuelve y toma contacto con su realidad, va identificando en ella valores tanto sociales como morales; podemos afirmar así que entra en proceso de intervención en la formación, rescate o pérdida de los mismos; hecho que exige y demanda de parte de los educadores realizar una orientación constante en este aspecto, generando, coordinando y asesorando acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de los estudiantes y por ende de la comunidad en general, mediante la dirección y manejo del personal a su cargo en el desarrollo de actividades que realmente permitan tal objetivo.

Como se estipula en la Guía metodológica de Códigos de Convivencia (2009:7), el Código de Convivencia apunta a facilitar la búsqueda de consenso a través del diálogo para el reconocimiento, abordaje y resolución de los conflictos; generar las condiciones institucionales necesarias para garantizar la trayectoria escolar de los niños, niñas y adolescentes, aplicando un criterio inclusivo y posibilitar la formación de los estudiantes en las prácticas de la ciudadanía democrática, mediante la participación responsable en la construcción de una convivencia holística en los establecimientos educativos.

Corresponde a todos los actores educativos poner en práctica acciones, que lleven a internalizar los valores, creemos entonces que a través de este proyecto se ayude a los estudiantes a que aprendan a hacer juicios morales, dándoles un conjunto de herramientas que les ayuden a analizar los valores que creen tener y los valores por los que viven realmente.

Las tareas a desarrollar en este proyecto deben tener relación, considerando el hecho de que un grupo social que no se limita tan solo a aplicar sus normas y pactos de convivencia, que haga de sus valores una presencia cotidiana, es un grupo eficaz para sus integrantes que se sienten orgullosos de pertenecer al mismo y construyen dentro de la sociedad un lugar un espacio claramente reconocido capaz de llevar a que dichos valores o algunos de ellos sean asumidos por toda la comunidad como propios o por los menos hacer que grupos sociales a

los cuales le son extraños y contradictorios esos valores deban asumir una actitud cuidadosa frente a ellos.

Es necesario elaborar el Código de Convivencia que permita cambiar las relaciones de los miembros de la comunidad educativa, construido de forma participativa, a partir de derechos y responsabilidades reconocidos en la Constitución Ecuatoriana, el Código de la Niñez y Adolescencia, La Ley Orgánica de Educación, La Ley de Educación de la Sexualidad y el Amor, la Ley de la Juventud (2001) y en los documentos internacionales como: La Convención sobre los Derechos del Niño y sus protocolos facultativos, el Plan de Acción de la Conferencia Internacional de Población y Desarrollo de El Cairo, la Plataforma de Acción de Beijing y la Declaración de un Mundo Apropiado para los niños del 2000.

Teniendo en cuenta que la educación no es un proceso informativo, sino lo que es más importante un proceso formativo. La “Crisis de valores” que vive nuestra institución, hace necesario replantear el papel que la educación juega en ella y a su vez encontrar alternativas que permitan orientar y realizar el cambio que se impone en los procesos organizacionales que se dan al interior de nuestra institución.

7.3. Objetivos de la propuesta

Generales:

- Formar integralmente a la niñez y juventud para lograr su realización personal mediante actitudes positivas cimentándolas en valores, para construir una nueva sociedad en la que reine la justicia y el amor.

Específicos:

- Señalar las competencias de los actores educativos y los procedimientos para garantizar el cumplimiento de sus derechos y responsabilidades.

- Determinar las medidas administrativas que tiendan a la superación de conflictos.
- Privilegiar el desarrollo de la inteligencia afectiva y equilibrio emocional, a fin de que los estudiantes actúen con voluntad, autodominio, autodisciplina y autenticidad.
- Lograr que los estudiantes tomen conciencia de su rol en la sociedad.
- Formar en los estudiantes convicciones profundas de Fe en Dios y su doctrina mediante la catequesis, vivencia de los mandamientos y sacramentos, para que hagan de su vida una permanente entrega de solidaridad y servicio al prójimo.
- Brindar formación a los padres que lo deseen, para ayudarles en su tarea de primeros educadores.
- Formar y capacitar a sus directivos, profesores y empleados en los aspectos humanos, espirituales, doctrinales y profesionales necesarios para su mejor desempeño.

7.4. Actividades

La problemática que se presenta en esta institución, exige una organización compartida por el equipo docente, orientadoras y padres de familia y estudiantes. Todos reconocemos que a pesar de esos aspectos de problemática en algunos de los educandos, existen a su vez cualidades, intereses y actitudes positivas hacia el cambio y la superación, conservan gran capacidad de adaptación y disposición para mejorar. En lo que a la comunidad educativa se refiere es necesario que todos los implicados en su construcción, participen de forma efectiva y coherente.

El Código de Convivencia, como acuerdo del buen vivir y de cultura de Paz, con respecto a derechos y deberes, es parte fundamental del componente de gestión del Proyecto Educativo Institucional (PEI), ya que en ningún momento puede considerarse como un proceso independiente.

Para poder llevar a cabo el Código de Convivencia es necesario pasar por las siguientes fases y sub-fases que a continuación se desglosan:

1) Fase 1: Diagnóstico a nivel institucional

- 2.1) Sensibilización
- 2.2) Conformación del comité institucional
- 2.3) Conformación del comité de redacción
- 2.4) Diagnóstico de la comunidad educativa
 - 2.4.1) Metodología para el diagnóstico
 - 2.4.1.1) Metodología para los adultos
 - 2.4.1.2) Metodología para niños/as

2) Fase 2: Puesta en marcha

- 3.1) Diseño y redacción del código de convivencia
- 3.2) Conformación de la asamblea específica de aprobación del código de convivencia institucional
- 3.3) Incorporación de nuevos aporte al documento borrador
- 3.4) Revisión final y aprobación
- 3.5) Envío del documento a la dirección provincial de educación y autoridades pertinentes
- 3.6) Publicación y difusión

3) Fase 3: Seguimiento, monitoreo y evaluación

Lo que buscamos con la implementación exitosa de estas fases, es el conjunto de principios, que enfocados en la Doctrina de la Protección Integral, orientan los comportamientos personales y sociales en la búsqueda de una convivencia armónica en democracia.

El logro de una convivencia democrática en nuestra institución supone la aceptación del diseño y de la diferencia y la aplicación de mecanismos de diálogo y de mediación para la solución de los conflictos cotidianos. También la clara definición de los roles, transparencia en la gestión institucional e implementación de procedimientos que garanticen que ante la transgresión de la

norma se tengan en cuenta las causas, el contexto, las excusa plausibles y las reparaciones posibles.

Si bien cada establecimiento elabora su sistema de convivencia con la participación de los diferentes miembros, la responsabilidad de su aplicación corresponderá al equipo de conducción, con asesoramiento del Consejo de Convivencia. Las normas de convivencia deberán formar parte del Proyecto Institucional y serán refrendadas por todos sus miembros.

Ahora bien, se dará directrices generales de cada una de las fases y sub-fases:

7.4.1. Fase 1: Diagnóstico a nivel institucional

7.4.1.1. Sensibilización

La Sensibilización, es un proceso mediante el cual se ayuda a las personas a darse cuenta de la importancia y el valor de algo, lo que los vuelve más abiertos, comprensivos, flexibles y participativos.

Es importante sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia de la construcción de los Códigos de Convivencia mediante:

- Mediante talleres de formación para grupos etéreos (niños, niñas, adolescentes, docentes, padres de familia y/o representantes legales, personal administrativo, etc.)
- Diálogo con los actores de la comunidad educativa.
- Conferencias con temas específicos y de interés general.
- Convivencias, etc.

Este no es un proceso que alcance sus objetivos en una sola reunión, al contrario cada uno de los momentos de la construcción del Código de convivencia, debe servir para profundizar en la sensibilización de los actores de la comunidad educativa, de manera especial el Diagnóstico, pues al involucrarse en el análisis de la situación en la que se encuentra la institución educativa y su entorno, los participantes comprenden las causas y efectos de

cada uno de los problemas que impiden el desarrollo comunitario, así como también identifican y valoran las fortalezas que les permitirán impulsar los procesos de cambio y transformación social.

Matriz N° 4 - Plan para la sensibilización de los diversos actores educativos

<u>ACTORES</u>		<u>TEMAS</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>MOMENTOS METODOLOGICOS</u>	<u>TECNICAS RECOMENDADAS</u>
Primer Taller	Niños, niñas y adolescentes	*Autoestima	4 h	*Ambientación	*Artísticos
		*Valores		*Conversatorio	*Narración de un cuento
		*El amor y el afecto		*Expresión	*Collage
	Adultos	*Valores y autoestima.	4 h		*Papelográfós
		*Rol y corresponsabilidad de actores de la comunidad educativa.			*Lluvia de ideas
*Buen trato.				*Trabajo Grupal	
Segundo taller	Niños, niñas y adolescentes	*Derechos humanos	4 h		*Artísticos
		*Niñez y adolescencia			*Narración de un cuento
		*Los códigos de convivencia			*Collage

Tercer Taller	Adultos	*Derechos humanos	4h	*Papelográficos
		*Cultura de paz y relaciones		*Lluvia de ideas
		interpersonales (Adulto-Niño)		*Trabajo Grupal
		*Códigos de convivencia y		*Artísticos
		*Proyecto Educativo		
	Niños, niñas y adolescentes	Institucional		
		*La democracia y la participación	4h	*Artísticos
		*Comunicación e integración de la comunidad educativa		*Narración de un cuento
				*Collage
Adultos	Adultos	*La democracia y la participación.	4h	*Papelográficos
		*Comunicación e integración de la comunidad		*Lluvia de ideas
				*Trabajo Grupal
				*Artísticos

Fuente: Guía Metodológica de Códigos de Convivencia. Loja 2009.

Elaborado por: Carla S. Montalvo C.

Se proponen las siguientes actividades para trabajar y desarrollar con los alumnos y padres de familia:

Cuadro N° 4 - Actividad y proceso

ACTIVIDAD	PROCESO
Interiorización de valores	Proponer estrategias de intervención en el aula, promover el trabajo individual y

por parte de los docentes.	en grupo, valorándolas conjuntamente, estructurándolas y adecuándolas a cada situación en particular.
Gestión de la sinceridad y la autoestima.	Lectura y reflexión de una fabula, en pro de valorar que ser sincero es difícil pero redunda, a la larga, el beneficio de todos. Optimizar las relaciones personales a través del conocimiento y la aceptación de uno mismo y ver el lado positivo de cada situación.
Promover el Respeto y la Cooperación.	Evaluar y generalizar la definición de respeto que tiene cada miembro del grupo. Luego de esto crear un decálogo donde estén plasmadas las estrategias de cambio. Formular a los estudiantes preguntas que permitan la reflexión de cuánto cooperamos y de cuántas veces los han ayudado cuando lo han necesitado.
Trabajo sobre la Responsabilidad y la Paz	Interiorizar y recordar todas nuestras responsabilidades mediante la lectura de varios cuentos con moraleja. *Capacitar al alumno para que intuya, con la lectura y reflexión de diversos cuentos, que su participación en la paz es importante y fundamental y que creen estrategias para incluirse en los procesos de cambio.

Promoción de la amistad y el diálogo.	Establecer cómo y porqué el diálogo actúa como valor dentro de un grupo y qué oportunidades brinda para sobrepasar obstáculos. Descubrir las ataduras que nos impiden dialogar. *Reconocer, que el diálogo incide en la amistad porque comunicándonos ésta se fortalece, pero callar, a veces la dificulta. Aprecias el valor de la amistad en el desarrollo de la personalidad.
Evaluación general del desarrollo del proyecto y el logro de sus objetivos. Debilidades, fortalezas, sugerencias y ajustes.	Cada docente comentará su experiencia durante el desarrollo del proyecto de Ética y Valores, la clave del Éxito.

Elaborado por: Carla S. Montalvo C.

7.4.1.2. Conformación del comité institucional

Para la conformación de este comité se considerará los criterios de: paridad, equidad de género, interculturalidad.

Este comité elaborará el cronograma de institucionalización del Código de Convivencia, con la participación activa de docentes, padres y madres de familia y estudiantes. Para ello en la Guía metodológica de Códigos de Convivencia se sugiere la siguiente matriz.

OBJETIVO GENERAL: Construir de manera participativa el Código de Convivencia de la Fundación Ontaneda

Matriz N° 5 - Preguntas básicas Código de Convivencia

Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Tiempo	Responsables	Lugar
(qué)	(Para qué)	(Cómo)	(Con qué)	(Cuándo)	(Quiénes)	(Dónde)

Fuente: Guía Metodológica de Códigos de Convivencia. Loja 2009.

Elaborado por: Carla S. Montalvo C.

7.4.1.3. Conformación del comité de redacción

En el Caso de nuestra Institución se procederá de conformidad al Art. 11 y 12 del Acuerdo Ministerial No. 182. Que estipulan que:

*Art. 11. **CONFORMAR** el Comité de Redacción del Código de Convivencia en cada establecimiento educativo, en todos los niveles y modalidades del sistema nacional. El responsable de la conformación de este Comité es el director o rector.*

*Art. 12. **INTEGRAR** el Comité de Redacción del Código de Convivencia con los siguientes miembros:*

Educación General Básica

Subdirector/a, quien lo preside, con voz dirimente

Un psicólogo educativo, de existir.

Un docente representante del Consejo Técnico.

Un representante del Comité Central de Padres de Familia.

Un representante del sector administrativo y servicios.

El/a presidente/a del Gobierno Estudiantil.

BACHILLERATO

Vicerrector/a, quien lo preside,

Coordinador del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), de existir.

Inspector General.

Un docente representante de la Asamblea de Profesores.

Un representante del Comité Central de Padres de Familia.

Un representante del sector administrativo y servicios

El/a presidente/a del Gobierno Estudiantil

UNIDAD EDUCATIVA

Vicerrector/a, quien lo preside.

Director/a

Coordinador del DOBE, de existir.

El Inspector General.

Un docente representante por cada nivel educativo.

Un representante del Comité Central de Padres de Familia.

Un representante del sector administrativo y servicios.

El/a presidente/a del Gobierno Estudiantil.

Y que cumplirá con las funciones determinadas en el Art. 13 del Acuerdo Ministerial No, 182.

Realizar el diagnóstico de la realidad del establecimiento educativo en los aspectos socioeconómicos, psicopedagógicos y normativo.

Elaborar de manera participativa con los docentes, padres de familia, estudiantes y personal administrativo y de servicio, el documento base del Código de Convivencia.

Presentar al Consejo Técnico o Consejo Directivo el documento base del código de Convivencia para su conocimiento, estudio y trámite de aprobación en la asamblea específica.

Presentar al Consejo Técnico o Consejo Directivo el documento final aprobado por la Asamblea específica.

El Comité de Redacción del Código de Convivencia cesará en sus funciones una vez que el mismo ha sido aprobado por la asamblea específica.

7.4.1.4. Diagnóstico de la comunidad educativa

Cabe recordar que el diagnóstico de la comunidad educativa tiene tres aspectos importantes, según el Acuerdo No. 182, que son: socioeconómico, psicopedagógico y normativo.

Como referentes dentro de los tres aspectos del diagnóstico se puede considerar los siguientes criterios:

Matriz N° 6 - Criterios

Socioeconómico	Psicopedagógico	Normativo
-----------------------	------------------------	------------------

Fuente: Guía Metodológica de Códigos de Convivencia. Loja 2009.

Elaborado por: Carla S. Montalvo C.

7.4.1.4.1. Metodología para el diagnóstico

Para la construcción del diagnóstico utilizaremos metodologías para adultos, niños, niñas y adolescentes, a fin de garantizar la participación activa e involucramiento de todos los actores de la comunidad educativa.

7.4.1.4.2. Metodología para los adultos

Para el trabajo con los adultos se sugiere hacerlo en estos tres grupos diferenciados: Directivos/administrativos, Docentes, Padres, madres de familia y/o representantes legales.

PASOS:

- I. Organización de actores sociales adultos, de acuerdo a la realidad institucional.
 - Directivos
 - Personal docente
 - Administrativo y de servicio
 - Padres y madres de familia

II. Identificación de los problemas/conflictos en la comunidad educativa.

Para ello se optará por algunas técnicas como: lluvia de ideas, trabajo en grupo, dialogo mediante preguntas generadoras, mapeo de actores, diagrama institucional, línea de tiempo, flujo grama de relaciones.

III. Clasificación de problemas.

El facilitador/a podrá optar por la técnica de la rejilla con la finalidad de ordenar y clasificar los problemas/conflictos en conformidad con los tres aspectos enunciados:

Matriz N° 7 – Problemas/ conflictos

Socioeconómico	Psicopedagógico	Normativo
(sociales y económicos)	(aprendizaje, relaciones, comportamiento)	(reglamento, normas, acuerdos)

Fuente: Guía Metodológica de Códigos de Convivencia. Loja 2009.

Elaborado por: Carla S. Montalvo C.

IV. Caracterización y análisis de los problemas

En esta parte se trata de precisar a través de la reflexión las causas que generan los problemas/conflictos.

- Matriz de caracterización de los problemas para docentes, directivos y personal administrativo, padres y madres de familia. (Nota: se utilizará una matriz para cada grupo de actores)

Matriz N° 8 – Caracterización problemas

AMBITOS	SITUACION PROBLEMA	CARACTERIZACIÓN
Psicopedagógico	Ejemplo: Los profesores	Ejemplo:

(aprendizaje, relaciones, comportamiento)	no se llevan bien entre ellos.	*No se saludan *En las reuniones solo discuten y no colaboran
Socioeconómico (sociales y económicos)		
Normativo (reglamento, normas, acuerdos)		

Fuente: Guía Metodológica de Códigos de Convivencia. Loja 2009.
Elaborado por: Carla S. Montalvo C.

- ii. Matriz de análisis de problemas por cada grupo de actores.

Matriz N° 9 – Análisis de Problemas

PROBLEMA	CAUSAS	EFFECTOS	POSIBLES SOLUCIONES	OBSERVACIONES
----------	--------	----------	------------------------	---------------

Fuente: Guía Metodológica de Códigos de Convivencia. Loja 2009.
Elaborado por: Carla S. Montalvo C.

- V. Compromisos y acuerdos.

- iii. Matriz de compromisos y acuerdos por cada grupo de actores.

Matriz N° 10 - Compromisos

PROBLEMA	COMPROMISO	ACUERDOS COMUNES
----------	------------	------------------

Fuente: Guía Metodológica de Códigos de Convivencia. Loja 2009.
Elaborado por: Carla S. Montalvo C.

7.4.1.4.3. Metodología para niños/as

PASOS:

1) Preparación/sensibilización

Para ello se trabajará con talleres vivenciales utilizando la pintura, el arte, el dibujo, la música, visualización, actividades lúdicas, actividades iniciales de rompe hielo e integración.

2) Diagnóstico

El docente facilitador debe manejar suficientes metodologías adecuadas a implementarse por edades.

Se iniciará con dinámicas propias para su edad que nos permita en forma lúdica y creativa preparar el ambiente de trabajo. Después de realizada la actividad preguntamos: ¿cómo se sintieron? ¿Qué les pareció?

Explicar el objetivo de la reunión ¿Por qué estamos ahí?

3) Identificación del problema/conflicto.

Cuando el grupo esté motivado se procede a aplicar diferentes técnicas: dibujo, pintura, collage, trozado, entre otras actividades grafo plásticas.

Con los adolescentes se sugiere emplear técnicas como el socio drama, radionovelas que son más expresivas. Recordar lo feo, lo malo y lo que les da miedo en la familia, en el colegio y en la comunidad, mapa parlante, secuencias diarias, ciclo anual, entre otras.

4) Caracterización y sistematización de los problemas/conflictos:

En esta parte el facilitador/a permitirá la participación y expresión libre y espontánea de los niños, niñas y adolescentes. Respetando sus ideas, criterios, sentimientos en un ambiente de afectividad y paz.

Para ello utilizaremos las siguientes matrices:

- iv. Matriz para la identificación de los problemas/conflictos.

Matriz N° 11 – Identificación de Problemas

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS O CONFLICTOS	
¿Qué no les gusta de sus compañeros/as?	
¿Qué no les gusta de sus profesores/as?	
¿Qué no les gusta de sus padres y madres de familia?	
¿Qué no les gusta de los Directivos/administrativos y P. S.?	

Fuente: Guía Metodológica de Códigos de Convivencia. Loja 2009.

Elaborado por: Carla S. Montalvo C.

- v. Matriz para la sistematización de los problemas/conflictos.

Matriz N° 12 – Sistematización de Problemas

¿QUÉ NO LES GUSTA?	¿CÓMO LES GUSTARÍA QUE SEA?
--------------------	-----------------------------

Fuente: Guía Metodológica de Códigos de Convivencia. Loja 2009.

Elaborado por: Carla S. Montalvo C.

- VI. Compromisos y acuerdos.

- vi. Matriz de compromisos y acuerdos por cada grupo de actores.

Matriz N° 13 – Compromisos por grupos

Fuente: Guía Metodológica de Códigos de Convivencia. Loja 2009.

Elaborado por: Carla S. Montalvo C.

7.4.2. Fase 2: Puesta en marcha

7.4.2.1. Diseño y redacción del código de convivencia

Con los elementos recogidos durante el proceso de sensibilización y del diagnóstico, la comisión de redacción procederá a redactar el Código de Convivencia Institucional, de acuerdo al siguiente esquema:

A. Datos informativos de la Institución Educativa:

- Nombre de la institución:
- Parroquia:
- Cantón:
- Provincia:
- Nombre del/la director/a; rector/a de la institución
- Número de docentes
- Número de estudiante
- Directiva del comité central de padres y madres de familia y/o representantes legales
- Directiva del concejo/gobierno estudiantil
- Fecha de realización del Código de Convivencia
- Vigencia del Código de Convivencia
- Supervisor/a del establecimiento

B. Objetivos: Generales y específicos

C. Justificación

D. Redacción del CODIGO DE CONVIVENCIA (En esta parte se desarrollan los acuerdos y compromisos asumidos y recogidos en las matrices aplicadas durante la sensibilización y el diagnóstico)

E. Firmas

F. Anexos

7.4.2.2. Conformación de la asamblea específica de aprobación del código de convivencia institucional

Se conformará según lo establecido en el Art. 14 del Acuerdo Ministerial No. 182. Que estipula:

El rector o director quien la presidirá y tendrá voto dirimente.

Un delegado del Consejo Directivo y/o Concejo Técnico y dos delegados de los siguientes estamentos:

- *Dos delegados de la Junta General de Directivos y profesores.*
- *Dos delegados del Gobierno Estudiantil. (En caso de no existir gobierno/concejo estudiantil se debe garantizar la representatividad de los estudiantes) Dos delegados del Comité Central de Padres de Familia.*
- *Dos delegados del personal administrativo y de servicio.*

A la asamblea general cada uno de los actores llevará sus posiciones en los temas analizados y deberán resolver las controversias que puedan suscitarse. Se realizarán consultas a cada una de las bases a las que representan las personas que participan en la asamblea hasta llegar a consensos.

Si agotadas todas las posibilidades de diálogo no es posible llegar a consensos, se remitirá el asunto materia de controversia a: la Dirección Provincial de Educación por intermedio del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) u organismos del Sistema de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia, quienes podrán actuar como tercero imparcial, priorizando el interés superior del niño.

Solucionada la controversia, el Comité Institucional de Códigos de Convivencia retoma el proceso de redacción del documento final.

7.4.2.3. Incorporación de nuevos aporte al documento borrador

En todos los espacios donde el borrador del código de convivencia fue socializado y sujeto a su análisis y reflexión, la comisión de redacción incorporará los nuevos aportes surgidos sin cambiar las líneas de acción o pensamiento.

7.4.2.4. Revisión final y aprobación

Se realizará en la asamblea general con la participación de todos los actores educativos.

7.4.2.5. Envío del documento a la dirección provincial de educación y autoridades pertinentes

El Código de convivencia, que ha sido aprobado en la Asamblea General y construido con enfoque de género, participación, interculturalidad, será suscrito por todos los actores que participaron en el proceso.

Además será enviado oportunamente a la Dirección Provincial de Educación, Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia, Supervisión Escolar y otras autoridades que sean pertinentes. Se entregará en físico, siendo opcional en digital (formato PDF)

7.4.2.6. Publicación y difusión

La publicación y difusión del Código de convivencia dependerá de la estrategia que se elabore en cada institución educativa por parte del comité institucional.

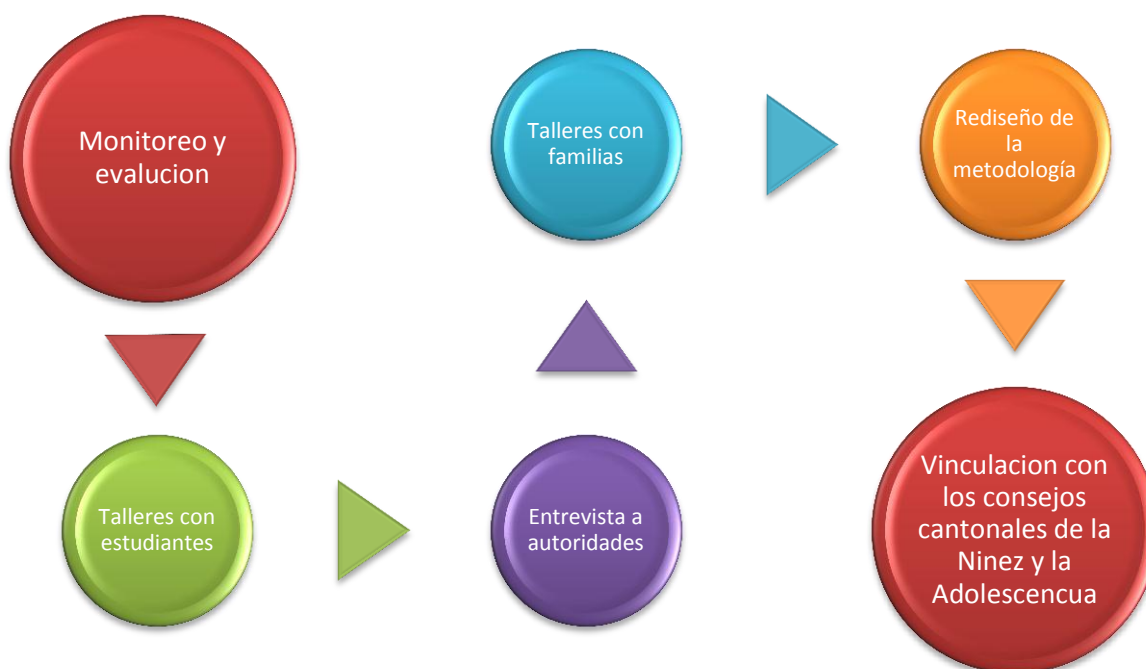
Se recomienda que el Código de Convivencia deber estar disponible en cada aula, DOBE, biblioteca, cartelera y otros espacios que permitan su oportuna consulta, y de fácil acceso. También se puede aprovechar diversos momentos cívicos, sociales y culturales.

Se sugiere protocolizar el Código de convivencia aprobado por la asamblea general ante el notario del cantón en un acto especial.

Fase 3: Seguimiento, monitoreo y evaluación

Se sugiere la realización de varios eventos como: talleres educativos con una metodología participativa, encuentros, convivencias, para lo cual se elaborará una agenda de trabajo que contemple un cronograma definido y permita periódicamente su revisión y ajustes.

Grafico N° 3 – Seguimiento, monitoreo y evaluación



Las normativas determinan que una Institución Educativa debe constar con Código de Convivencia y Reglamento Interno, podemos con certeza llegar a concluir que ambos documentos son sinónimos y sus normas necesariamente homogéneas , se puede concluir que no debe confundirse que el concepto de Código de Convivencia que es un Documento ágil, manuable que garantiza deberes y responsabilidades, para ser ejercidos y realizados en un ambiente escolar

armónico , el documento y un formato no debe ser un ejercicio de completar un rompecabezas y las normas del código de convivencia no deben construirse para prever hasta la última minucia del funcionamiento escolar, que más bien corresponde al papel del Reglamento Interno.

El código de convivencia está en permanente construcción, mediante el monitoreo y evaluación se retroalimenta y perfecciona este instrumento para que responda a las necesidades reales de la vida institucional.

7.5. Localización y cobertura espacial

La Fundación Ontaneda se encuentra en la Ciudad Franciscana de Quito, en el centro colonial de dicha ciudad. Ubicada en la siguiente dirección: García Moreno N9-46 y Esmeraldas.

7.6. Población Objeto

Todos los niños, niñas y adolescentes estudiantes que cursan sus estudios en la Fundación Ontaneda, los docentes que imparten cátedra y las respectivas autoridades de la institución a la que pertenecen.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

- Humanos

La propuesta es sostenible, debido a la relación entre necesidad y oportunidad que tiene la comunidad educativa en fomentar los valores éticos y morales.

El diseño de los contenidos de la propuesta de Ética y Valores tiene en cuenta: la familia, la cultura, el concepto de sujeto, la relación con la Educación, el análisis del porque en nuestra Institución hace énfasis en la Ética aplicada, nuestro meta es ser una fundación educativa con fines benéficos , buscando la Inclusión, educando en valores y en Derechos Humanos, los indicadores de logros y las competencias ciudadanas y prácticas, para dar una respuesta a las necesidades en el ámbito de conocimiento y reflexión de nuestra población estudiantil que es altamente vulnerable y además vulneradora y así educar para la Ética Aplicada que es la reflexión de los actos con miras a la conveniencia personal y en beneficio de la comunidad. Permitiéndonos ser competentes en el trabajo individual en el aula, con rasgos de liderazgo con el conocimiento, habilidades y destrezas metodológicas, pedagógicas y didácticas, convertidas en competencias.

Es más factible su ejecución por la Unidad de Formación que la integran diecisiete docentes con formación pedagógica especializada. Se espera que al ponerse en conocimiento esta propuesta a las autoridades de la Fundación Ontaneda, dispongan su inclusión como un proyecto prioritario piloto en la Institución.

- Tecnológicos

La Institución cuenta con herramientas tecnológicas destinadas a labores técnica, algunas de ellas un tanto ya antiguas y otras casi nuevas para el uso de estudiantes y docentes.

Se cuenta con un aula a manera de laboratorio de computación, en la cual se cuenta con internet. Lo que facilita la investigación, ampliación y profundización de la información, lo cual fortalece el proceso de aprendizaje.

Adicionalmente, los docentes y los estudiantes tienen acceso a la Materiales didácticos. Se cuenta con proyectores. Está por demás mencionar pizarras y otros materiales.

- Físicos

La Institución cuenta con tres aéreas verdes, juegos para el área de kínder y niños en edad escolar, también cuenta con espacios para los adolescentes y para que los docentes puedan realizar sus reuniones y descanso.

Además, existen equipos de amplificación con micrófonos fijos y móviles que podrían ser utilizados, en caso de ser necesarios. El mobiliario es ergonómico, pues los estudiantes son jóvenes adultos y fueron diseñados con esa consideración de necesidad.

- Económicos

La Fundación, considerando que es el recurso humano el gestor de los cambios y transformaciones a través de la formación, incentiva la capacitación y pondría en agenda la ejecución de esta propuesta, como gestión de los integrantes de la Institución; y, el cálculo del presupuesto se considerará en términos de números presupuestarios.

- Organizacionales

Se mencionó que la aceptación y autorización corresponde bien a la Fundación Ontaneda. En uno u otro caso, entraría como proyecto con un líder responsable y los integrantes como equipo.

7.8. Presupuesto

ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Fotocopias	460	0,05	23
Papeles y papelotes			6
Honorario Docentes			545
Refrigerios comunidad educativa (cuando el caso lo amerite)	230	2	460
Impresiones Código de Convivencia	200	8	1600
Subtotal			2634
Imprevistos			200
Total			2834

7.9. Cronograma

Tabla N° 25 - Cronograma

N°	Actividades	Duración	Fechas Tentativas	Horario Tentativo	Responsables
1	FASE 1: Diagnóstico a nivel institucional	32 horas divididas en 8 trabajos grupales con duración de 4 horas cada uno	09/04/12 11/04/12 16/04/12 18/04/12 23/04/12 25/04/12 30/04/12 02/05/12	09H00 12H00	A Por definir : líder docente y líder representante de padres de familia.
2	FASE 2: Puesta en marcha	Tres meses a partir de mayo	02/05/12	Por definir con el comité, docentes y	

administrativos
de la
institución

3 FASE 3: Durante el
Seguimiento, resto del año
monitoreo y lectivo y años
evaluación subsiguientes

**"El principal objeto de la educación no es el de enseñarnos a ganar el pan,
sino en capacitarnos para hacer agradable cada bocado."**

Anónimo

8. BIBLIOGRAFÍA

- MORENO, Amabilia, (2007: 56) .
- AUSUBEL-NOVAK-HANESIAN. (1983). Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo .Segunda Edición. México: TRILLAS.
- CAMACHO, I., FERNÁNDEZ, J. L. Y MIRALLES, J., (2002), Ética de la empresa, Desclée de Brower, Bilbao.
- DE ZUBIRIA, Julián. (1.994). Tratado de Pedagogía Conceptual: Los modelos pedagógicos. Santafé de Bogotá: Fundación Merani. Fondo de Publicaciones Bernardo Herrera Merino. p. 8.
- GUILLÉN PARRA, Guillermo, (2006), Ética en las organizaciones, Construyendo confianza, PEARSON EDUCACIÓN S. A., Madrid.
- Kuhn, Thomas. (1987). La estructura de las revoluciones científicas. México: Agustín Confín FCE.
- MARÍAS J., (1995), La felicidad humana, Alianza, Madrid.
- Ministerio de Educación. Acuerdo No. 182 – Emitido el 22 de Mayo del 2007.
- PÉREZ GÓMEZ, (1998:147) “Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. Volumen III, número 68. México, agosto de 2003”
- PRIETO, Daniel. (2005). LA COMUNICACIÓN EN LA EDUCACIÓN. Colec. Itinerarios. Segunda edición, Buenos Aires: Edic. La Crujía, Edit. STELLA.
- LAVIN, del solar, Fischer e Ibarra (2002:24)
- AYALA VILLEGAS, Sabino. Artículo: Gerencia Educativa.
- ROSAS, Luis Francisco. Trabajo Investigativo Los Valores en la Educación.
- MURILLO ESTEPA, Paulino. (379:399)
- CAZALIS (1991) y LIZARDO, Manuel. (2002:33). PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTOTUCIONAL UNESUM. 2009 – 2013. Jipijapa - Manabí.
- BODAS DE PLATA DE LA FUNDACIÓN ONTANEDA, Reseña cronológica. Quito, 06/16/81.

Bibliografía electrónica

- Blogspot. Gestión educativa organizacional.
<http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/2007/10/definiciones-de-gestin-del-diccionario.html> (Consulta 18-12-2011).

- GUMUCIO, Alfonso. (2008). Una Deuda Reciproca. Disponible en: <http://www.escriitoresyperiodistas.com/NUMERO31/alfonso.htm> (Consulta 22-04-2010).
- SERPAJ-E; 2011. Servicio paz y justicia del ecuador - construcción de códigos de convivencia a manera de explicación. http://www.serpaj.org.ec/attachments/094_Manual%20de%20%20construccion%20actualizado.pdf (Consulta 18-12-2011).
- CONS RODRIGUEZ, Néstor. Importancia de la administración educativa. <http://tecnicasdebibliotecasua.blogspot.com/2008/06/blog-post.html> (Consulta 18-12-2011).
- DIAZ, María Isabel. Gestión y tecnología. <http://johanatov.blogspot.es/> (Consulta 22-12-2011).
- SARRIA GARCIA, Jesús Alberto. Liderazgo escolar. <http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-escolar.shtml> (Consulta 22-12-2011).
- CHIÑAS BRICEÑO, Faustina. Líder escolar. <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/liderafas.htm> (Consulta 22-12-2011).
- O`LEARY, Elizabeth. Liderazgo. <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST349.htm> (Consulta 22-12-2011).
- RUIZ UTRILLA, Gonzalo. <http://cangurorico.com/2009/02/tipos-de-liderazgo.html> (Consulta 22-12-2011).
- BENAIGES FUSTE, Domenec. <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/tipos-de-liderazgo/> (Consulta 22-12-2011).
- José Esterkin. Siete características de un líder exitoso. <http://iaap.wordpress.com/2007/07/16/siete-caracteristicas-de-un-lider-exitoso/> (22-12-2011);
- PALMAR, Yajaira. Liderazgo en tiempo de crisis. <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-tiempos-crisis/lider-concepto-caracteristicas> (22-12-2011);
- Valzam. <http://perso.wanadoo.es/valzam1/lbrdirectivooolider.htm> (22-12-2011)
- Ministerio de Educación de Argentina. Mujeres en la Educación. http://www.bnm.me.gov.ar/e-recursos/medar/exposiciones/mujeres_educacion_argentina/trabajo.htm (22-12-2011)
- FREIRE, Paulo. Paulo Freire y las pedagogías críticas. (Creado el: 07/03/2009) <http://www.dialogos-en-educacion.org/actualidades/paulo-freire-y-las-pedagogias-criticas> (22-12-2011)
- YANEZ LOPEZ. (2001). Aprendizaje Organizativo <http://prometeo.us.es/idea/publicaciones/julian/4.pdf> (22-12-2011)

- YANEZ LOPEZ, J y SANCHEZ, M (1997:150). Aprendizaje organizativo.
<http://prometeo.us.es/idea/publicaciones/julian/4.pdf> (22-12-2011)

9. APÉNDICES

Apéndice 1.-

Organigrama entregado por las autoridades de la Fundación:

ORGANIGRAMA POSICIONAL

FUNDACIÓN ONTANEDA AÑO LECTIVO 2011-2012

JUNTA ADMINISTRADORA DE LA FUNDACIÓN ONTANEDA:

Presidente: Dr. Aníbal Campaña Barrera
Vicepresidente: Dr. Fabián Suárez Morales
Directora Ejecutiva: Dra. Martha Vaca Andrade
Secretaria: Lic. Marcela Vinuesa Miño
Tesorero: Lic. Jorge Aníbal Meneses
Representante de la Comunidad de Hermanitas de la Anunciación: Hta. Anita Aponte

SECRETARIA-COLECTORA:

Sra. Ana Meneses de Tobar

CONSEJO TÉCNICO-PEDAGOGICO:

Dra. Martha Vaca Andrade
Hta. Anita Aponte
Lic. Consuelo Dávila
Sra. Ana Meneses
Lic. Carmita Proaño
Prof. Rosario Pástor
Dra. Beatriz Revelo Navarrete
Prof. Patricia Venegas

SERVICIOS:

PASTORAL: Hermanitas de la Anunciación

MEDICA: Dra. Beatriz Revelo Navarrete

ODONTÓLOGA: Dra. Carmen Elena Astudillo

BIBLIOTECA-AUDIOVISUALES: Lic. Marcela Vinuesa Miño

BAZAR: Lic. Carmita Proaño Villegas

BAR: Hermanita Aura María Alvarez

GENERALES: Sr. Marcelo Arévalo, Srta. Germania Dávalos y Sra. María Yáñez

PERSONAL DOCENTE ARTESANAL Y DE ÁREAS:

Sra. Laura Andrade Dávila: Práctica de Corte y Bordado
Hta. Anita Aponte: Ética Profesional
Lic. Consuelo Dávila: Legislación, Matemática y Contabilidad
Dr. Víctor Ortiz: Estudios y Ciencias Sociales
Lic. Carmita Proaño: Lenguaje y Ciencias Naturales
Lic. Luis Rojas: Cultura Física
Lic. Marcela Vinueza: Inglés Técnico
Prof. Irene Zapata: Teoría, Dibujo Aplicado y Práctica de la Especialidad
Prof. Geovany Mena: Música

PERSONAL DOCENTE ESCUELA:

SEGUNDO AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA: Prof. Gladys López
TERCER AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA: Prof. Ana Chiliquinga
CUARTO AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA: Lic. Narcisa Tigua
QUINTO AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA: Prof. Elsa Gallegos
SEXTO AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA: Hta. Lic. Sonia Bustos
SÉPTIMO AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA: Lic. Carmita Proaño

PERSONAL DOCENTE DE JARDIN Y PRE-KINDER:

PARALELO "A" : Prof. Rosario Pástor
PARALELO "B" : Prof. Patricia Venegas
PARALELO "C" : Prof. Cecilia Gángula
PARALELO "D" : Lic. Jacqueline Vallejo

COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES:

Sr. Marcelo Arévalo
Dra. Elena Astudillo
Hta. Lic. Sonia Bustos
Prof. Cecilia Gángula
Srta. Germania Dávalos
Prof. Gladys López
Prof. Geovany Mena
Lic. Lupe Tigua
Lic. Marcela Vinueza

COMISIÓN DE DEPORTES:

Sra. Laura Andrade
Prof. Ana Chiliquinga
Prof. Elsa Gallegos
Lic. Luis Rojas
Dr. Víctor Ortiz
Lic. Jacqueline Vallejo
Sra. María Yáñez
Prof. Irene Zapata
Hta. Luisa Zhunio

Apéndice 2.- Encuestas