



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR
SEDE IBARRA**

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL**

**Gestión del liderazgo y valores en la “Unidad Educativa Bahá’í Raúl Pavón
Mejía” de la ciudad de Otavalo durante el año lectivo 2010 - 2011**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

AUTOR: Villarruel Bermeo, Jorge David, lic.

DIRECTOR: Posso Yépez, Miguel Ángel, mgs.

Centro Universitario Ibarra

2013

CERTIFICACIÓN

Doctor.

Miguel Ángel Posso Yépez.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, denominado **“Gestión del liderazgo y valores en la “Unidad Educativa Bahá’í Raúl Pavón Mejía” de la ciudad de Otavalo durante el año lectivo 2010 – 2011”** realizado por el profesional en formación: Villarruel Bermeo Jorge David cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, 2012

Director de Tesis Mgs.

Miguel Posso.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Villarruel Bermeo Jorge David declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f) _____

Jorge David Villarruel Bermeo

Cédula: 1001640455

DEDICATORIA

Este trabajo, final de una etapa importante en mi preparación, representa el inicio de nuevos desafíos y oportunidades, por eso lo quiero dedicar a toda mi familia.

A mis abuelos, compañeros incondicionales de toda la vida.

A mi Madre, para quien nunca terminaré la responsabilidad de motivar, apoyar y acompañar mi formación. Ejemplo incondicional.

A mi esposa, por su paciencia, y ayuda en los momentos de dejadez y flaqueza

A mis queridos hijos

Quienes son la razón de los esfuerzos por alcanzar nuevas metas, a quienes tengo la responsabilidad que educar con el ejemplo para que puedan ellos también algún día tener sus propias metas e ideales y puedan contribuir al Servicio de la Humanidad.

Jorge D. Villarruel

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento al Alma Mater, la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus docentes por la generosidad al compartir sus conocimientos, a Todos se los llevará en el corazón y en el Conocimiento Adquirido. Gracias por su tiempo dedicación y esfuerzo.

A mis compañeros, por apoyar el acto de aprender. A la U.E. "Raúl Pavón Mejía" por haberme abierto sus puertas y dejarme obtener tanta experiencia.

A todos quienes me han dado el aliento y la fuerza para perseverar y cumplir con la meta trazada hace ya dos años.

A todos Gracias.

Jorge Villarruel

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DE DIRECTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
INDICE DE CONTENIDOS	VI
INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS	IX
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
1. MARCO TEORICO	7
1.1. La gestión educativa	8
1.1.1. Concepto	9
1.1.2. Importancia de la gestión educativa	9
1.2. Liderazgo educacional	10
1.2.1. Concepto	10
1.2.2. Tipos de liderazgo	11
1.2.2.1. El líder autócrata	11
1.2.2.2. El líder participativo	11
1.2.2.3. El líder liberal	12
1.2.3. Perfil del liderazgo transformador	12
1.2.4. Administración versus liderazgo	13
1.3. Características del líder en contraste con el administrador	14
1.4. Los valores y la educación.	15
1.4.1. Ciencia, religión y desarrollo	18
1.5. Calidad en la educación	20
2. METODOLOGÍA	23
2.1. Participantes	24
2.2. Materiales e instrumentos de investigación	26
2.3. Método y procedimiento	28

3.	RESULTADOS	29
3.1.	Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de Planificación Educativa	30
3.1.1.	Instrumentos de administración educativa donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	30
3.1.1.1.	Proyecto educativo institucional	31
3.1.1.2.	Manual de convivencia	31
3.1.1.3.	Manual de puestos y funciones	32
3.1.1.4.	Manual de estrategias de aprendizaje	32
3.1.1.5.	Manual para la elaboración de Presupuestos	33
3.1.2.	Estructura organizativa de la unidad educativa	33
3.1.2.1.	Misión y Visión	33
3.1.2.2.	El organigrama	34
3.1.2.3.	El perfil ejecutivo	35
3.1.2.4.	El clima escolar y de convivencia	36
3.1.2.5.	Políticas y estrategias	38
3.1.3.	Análisis FODA	40
3.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	40
3.1.3.2.	Oportunidades y amenazas	41
3.1.3.3.	Matriz FODA	43
3.1.3.4.	Matriz de análisis de factores externos	49
3.1.3.5.	Matriz de perfil competitivo	52
3.2.	Resultados de las encuestas y entrevistas	53
3.2.1.	De los directivos	53
3.2.2.	De los profesores	63
3.2.3.	De los estudiantes	66
3.2.4.	De los padres de familia	68
4.	DISCUSIÓN	71
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
5.1.	Conclusiones	75
5.2.	Recomendaciones	76

6.	PROPUESTA DE MEJORA	78
6.1.	Propuesta de proyecto	80
6.1.1.	Resumen ejecutivo	80
6.1.2.	Antecedentes y justificación	82
6.1.3.	Organización participante	84
6.1.4.	Descripción del proyecto	84
6.1.4.1.	Fin del proyecto	84
6.1.4.2.	Propósito del proyecto	84
6.1.4.3.	Objetivos específicos	85
6.1.5.	Metodología	85
6.1.6.	Actividades	86
6.1.7.	Administración y recursos humanos	86
6.1.8.	Cronograma de actividades	87
6.1.9.	Evaluación y monitoreo	88
6.1.10.	Inversión económica	89
7.	BIBLIOGRAFIA	91
8.	APENDICES	93
8.1.	Encuesta a directivos	94
8.2.	Encuesta a docentes	99
8.3.	Encuesta a estudiantes terceros de bachillerato	102
8.4.	Encuesta a padres de familia	104
8.5.	Fotografías	106

Índice de Tablas

Tabla 1.	Descripción de la población de estudio	24
Tabla 2.	Personal docente clasificado por título académico	25
Tabla 3.	Estudiantes clasificados por nivel de estudio y género	25
Tabla 4.	Estudiantes clasificados por nivel de estudio y etnia	26
Tabla 5.	Tipo de establecimiento	53
Tabla 6.	Forma de Organización	53
Tabla 7.	Tamaño de la Organización	54
Tabla 8.	Manual de normas de la Organización	54
Tabla 9.	Liderazgo Institucional	55
Tabla 10.	Resolución de conflictos	56
Tabla 11.	Administración y Liderazgo	56
Tabla 12.	Habilidades de liderazgo	57
Tabla 13.	Desempeño y progreso institucional	58
Tabla 14.	Organismos que integran la Institución	58
Tabla 15.	Actividades en equipos	59
Tabla 16.	Departamentos y Acciones	60
Tabla 17.	Gestión pedagógica	61
Tabla 18.	Material de planificación educativa	61
Tabla 19.	Declaraciones de los docentes	63
Tabla 20.	Planteamientos de los estudiantes	66
Tabla 21.	Información de los padres de Familia o representantes	68

Índice de Gráficos

	Página
Gráfico Nº 1. Organigrama Funcional	34
Gráfico Nº 2. Organigrama de Capacidades del SAT	81

RESUMEN EJECUTIVO

Buscando mejorar la calidad de la educación en las instituciones educativas, se realizó la investigación sobre la importancia que tiene la “Gestión del Liderazgo y Valores en la “Unidad Educativa Bahá’í Raúl Pavón Mejía” de la Ciudad de Otavalo, buscando determinar el tipo de liderazgo que prevalece en los directivos de esta institución y analizando su gestión administrativa actual, versus una administración con principios de gerencia y liderazgo educacional.

Para este proceso de investigación se contó con la apertura de la Institución, se realizaron encuestas y entrevistas a 4 directivos, 23 maestros, 80 estudiantes y 77 padres de familia, considerando el tamaño pequeño de la institución.

Con este trabajo se observó que una administración donde priman la gestión y el liderazgo es superior a una administración donde hay autoritarismo o peor aún, no tiene ninguna base administrativa.

Al final, resalto que la institución debe mejorar su forma de administración y gestión con docentes y estudiantes, por ello la propuesta que se plantea se basa en mejorar las capacidades profesionales para asumir mayor participación y transmitir el liderazgo a los estudiantes.

PALABRAS CLAVES: Gestión, Calidad, Educación, Liderazgo, Aprendizaje.

ABSTRACT

Looking to improve the quality of education in educational institutions, was carried out research on the importance that has the "Management of leadership and values in the "Unidad Educativa Bahá ' i Raúl Pavón Mejía" from the city of Otavalo, seeking to determine the type of leadership that prevails in the directors of this institution and analyzing their management current administrative, versus an administration with principles of management and educational leadership.

For this research process was the opening of the institution, conducted surveys and interviews with 4 managers, 23 teachers, 80 students and 77 parents, considering the small size of the institution.

With this work, it was observed that an administration where the management and leadership prevail is superior to an administration where there is authoritarianism, or worse still, has no administrative basis.

In the end, I emphasize that the institution needs to improve its form of administration and management with teachers and students, therefore the proposal that arises is based on improving professional capacities to assume greater participation and transmit the leadership students.

KEYWORDS: Management, Quality, Education, Leadership, Learning.

INTRODUCCIÓN

Una buena educación no solo depende de la calidad de profesionales que ayuden a los estudiantes a desarrollar sus capacidades, depende además del desenvolvimiento de una estructura administrativa que sea capaz de sostener el proceso educativo de forma adecuada, por ende se desprende que para que la educación escolarizada pueda cumplir con sus objetivos debe desarrollar además en algunos de sus participantes aquellas capacidades para Administrar estas estructuras, dichos participantes no solo deben tener el conocimiento sino la habilidad de dirigir a los demás con inteligencia, persuasión y motivación adecuadas para que la tarea del educador se cumpla con excelencia.

Hay que recordar sin embargo que la Administración Educativa siempre debe ser un medio para alcanzar un fin (...la excelencia educativa de los estudiantes) por lo tanto la administración no debe volverse un fin en si mismo.

“El Propósito de la Educación es el desarrollo de las potencialidades físicas, intelectuales, emocionales y espirituales de la persona, con el fin de capacitarle para que pueda servir mejor al bien común y participar con mayor eficacia en el proceso de la transformación social.” (Hernandez, 2000)

Los objetivos de esta investigación están orientados a la búsqueda de razones para que la educación se estructure cada vez más como una empresa de alto nivel, en el sentido de que sea Administrada de forma eficaz y eficiente y que sus resultados sean visible en niños y jóvenes cada vez más comprometidos con el desarrollo de nuevos conocimientos como respuesta a la sociedad actual y a sus avances.

Para plantear de una forma correcta el problema se citarán varios textos donde se encuentran referencias al tema:

“La educación en la actualidad a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones. Asimismo, la educación latinoamericana ha sido afectada por procesos de reformas y cambios” (Rosales, 2000).

Además Mariela Rosales (2000) en el Contexto Educativo ha dicho que: **“Las nuevas teorías, desde la perspectiva de la administración explican, el concepto básico que orienta el nuevo enfoque, expresando que la efectividad, es la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las exigencias de parte de la comunidad. El desarrollo organizacional, la administración para el desarrollo y los enfoques sistemáticos que terminaron por revolucionar la estructura dinámica y desarrollo de los análisis de problemas educativos”**.

Con respecto a estos cambios, la educación ecuatoriana también ha empezado desde 1998 a ser reformada, con lentitud y con mucha resistencia, en especial por parte de los docentes, un cuerpo docente que hasta ese entonces no sentía la necesidad de actualizarse o mejorar en su mayoría, las reformas educativas en su mayor parte han sido de forma y no de fondo y por ende los resultados de dichas reformas poco se han visto en resultados claros.

Un punto que no se ha tocado con profundidad es la importancia de la administración educativa, desde mi punto de vista como docente y también como parte de la Administración he visto el poco interés en quienes dirigen la educación en aprender sobre ¿cómo administrar correctamente?, en especial en aspectos de LIDERAZGO Y VALORES, tanto en la educación fiscal, como en la educación particular. Porque **La administración del sistema escolar y especialmente la asignación de cargos administrativos, directivos y docentes, se han convertido en el obstáculo más fuerte para el mejoramiento de la calidad del nivel educativo; lo que impide la eficacia de las funciones y tareas de dicho personal.** (Rosales, 2000)

Se hace evidente que el problema de la administración educativa no solo es una cuestión local o nacional, a nivel latinoamericano la educación tiene las mismas enfermedades y somos nosotros, los nuevos docentes o los nuevos administradores quienes tenemos la oportunidad de promover una mejor educación.

En los últimos años y debido a la necesidad impulsada por una sociedad cambiante y que va modernizando todo a su paso, en educación ha sido necesario redefinir la gran mayoría de los aspectos considerados importantes para ser impartidos como conocimientos, se ha visto necesario mejorar los procesos educativos, aumentando las exigencias en cuanto a currículum y experiencias prácticas, lo que ha llevado no solamente a un cambio en la

mentalidad de los estudiantes, si no ha cambios drásticos en la capacidad, calidad y calidez de los docentes que tienen a su cargo la formación de las generaciones que se harán cargo del futuro.

Dentro de estos cambios en cuanto a formación y trabajo docente hay que resaltar la importancia que tiene el LIDERAZGO que ejercer el docente sobre sus educandos, un liderazgo que fomentará el fortalecimiento de la sociedad, debe ser por lo tanto un liderazgo basado en VALORES como la honradez, la veracidad, la tenacidad, que promuevan en los estudiantes el desarrollo de sus potencialidades, para aportar con su servicio al desarrollo de una sociedad más equilibrada e igualitaria, liberada de prejuicios.

Pero el desarrollo de líderes morales es imposible si desde la ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, estos lineamientos no son promovidos, es decir cuando desde la administración de la institución solo se velan por los intereses mezquinos de unos pocos, ya sea por poder económico o por potencial político, ambas caras de una corrupción institucional que se ha visto desde hace tanto tiempo en el sistema educativo ecuatoriano, cuando por un lado las instituciones educativas “particulares” solo se preocupan de sus ingresos y de cómo aumentarlos y por el otro la educación fiscal es manejada por un partido político que desde de mi punto de vista ha perdido el rumbo y que lo único que ha conseguido es sumir al sistema educativo en una burocracia dañina y asfixiante.

La Administración educativa debe ser el ejemplo vibrante para su personal docente de un modelo a seguir en cuanto a innovación, buen trato, actualización promoción de la investigación y el desarrollo de la aplicabilidad de la educación de acuerdo a la realidad social de los estudiantes que se educan dentro de sus salones. Los Administradores Educativos, por ende deben tener la capacitación necesaria, para manejar las Instituciones como empresas de servicios, cuyos procedimientos mejorados y altamente excelentes, lleven a los estudiantes a nuevos niveles de superación y de consecución de sus objetivos, esperando que estos cambios administrativos no solamente sean tomados por las Instituciones básicas, el bachillerato, más bien que llegue a las aulas de las universidades y escuelas politécnicas, para que los profesionales exitosos que surjan de sus almas maters, estén preparados para ayudar en la construcción de una nueva sociedad, que como ya mencioné necesita reafirmar sus bases morales.

Con la elaboración de esta tesis de busca:

1. Como Objetivo General: Determinar el tipo de liderazgo que prevalece en los Administradores de la Unidad Educativa, y como se puede mejorar u modelo de Gestión.

Objetivos específicos:

1. Comparar la administración escolar actual, versus una administración escolar con principios de gerencia, donde primen la gestión, liderazgo y los valores.
2. Mostrar a la Institución educativa los beneficios de una Administración guiada por estos principios y la factibilidad de aplicar los mismos a sus sistemas de administración.
3. Incorporar los valores y el liderazgo como parte de su forma de trabajo

Para sacar adelante esta investigación se contó con el apoyo positivo de la unidad educativa “Raúl Pavón Mejía” de la ciudad de Otavalo, que cuenta con ciertas características como el número pequeño del personal docente y administrativo de la institución, que hizo posible hacer una investigación a profundidad, para luego encontrar recomendaciones adecuadas al sistema administrativo. La investigación se llevó a cabo en un tiempo aproximado de 3 meses, donde se entrevistó, visitó a los docentes, personal administrativo, estudiantes y otros elementos que comprenden la institución.

En cuanto a los recursos humanos que se utilizaron para esta investigación fueron dos personas, escogidas por el investigador, para realizar las entrevistas de una forma ordenada y clara.

Los beneficiarios directos de la investigación son los miembros de la Unidad Educativa “Raúl Pavón Mejía”. Los beneficiarios indirectos son otras instituciones que puedan utilizar la información obtenida para poner en práctica las recomendaciones que se puedan obtener del proceso investigativo.

1. MARCO TEORICO

1.1. La gestión educativa

1.1.1. Concepto

La Administración Educativa, es la encargada de gestar una educación de calidad, por lo tanto el Rector, Director o cualquier funcionario, está llamado a gestionar, pero definamos entonces que es Gestión:

“Del latín gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar” (Definición.de, 2012).

Dentro del ámbito educativo también encontramos el siguiente concepto:

“Podría definirse el concepto "Gestión del Conocimiento" como un conjunto de actividades y prácticas orientadas a la adquisición más eficiente de la habilidad asociada a ese conocimiento y su correcta utilización, con el objetivo de obtener los mejores resultados en el desarrollo de las actividades de una determinada organización”. (GARCIA ROBLES, 2009)

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de las instituciones y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas, se puede también entonces definir a la Gestión Educativa en varios ámbitos, *“Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral”* (SECAB, 2004).

De lo expuesto, la Administración Educativa, es la que está llamada a buscar las maneras de cumplir con los objetivos trazados por la institución, en este caso la Administración Educativa está ligada con el quehacer didáctico, la innovación curricular, la utilización adecuada de las tecnologías, la ética, entre otros aspectos que se deben gestionar para que el conocimiento recibido por quienes estudian en dicha institución tenga máxima calidad y por ende se conviertan en herramientas útiles para el trabajo que desarrollarán en el futuro.

1.1.2. La importancia de la gestión educativa

Pero administrar, guiar y llevar adelante una institución no es tarea sencilla, y lamentablemente quienes hemos sido formados como docentes, pocas veces hemos tenido la oportunidad de adquirir bases sobre la administración, el problema que esto trae consigo es el hecho que en Ecuador, la administración educativa casi siempre es asumida por docentes con un alto grado de experiencia educativa, con muchos años dentro del magisterio, llegando a asumir dichas tareas muchas veces solamente con conocimientos empíricos sobre los métodos más adecuados de administrar, esto no solo lo podemos notar en nuestro país, otros autores también hacen referencia a este tema y se dice que:

“La formación docente no siempre incluye la formación en gestión institucional... en varias oportunidades se escucha a docentes quejarse de sus directores por desacertadas decisiones; y, en algunas ocasiones, se quejan porque la escuela (y en particular su director) no considera sus expectativas. El hecho de que un docente no sienta que sus objetivos personales coinciden con los de la institución, implica un menor rendimiento en su trabajo (Mc Gregor, 1969), y esto, sin duda, no favorece a la educación del alumno. Sobre la base de las consideraciones anteriores, en nuestro medio, se considera que los directores deberían ser evaluados con más rigurosidad y celo cuando se los designa. Una organización efectiva es consecuencia de una buena gestión directiva (Kotter, 1997). Esta afirmación aceptada en el campo empresarial, se pretende comprobar si es válida en el ámbito educativo” (Educación y Sociedad, 2010).

La totalidad de los autores citados y el resto de la información contenida en este documento, coinciden en que los docentes deberían formarse como administradores para poder gerenciar una institución, pero además deben tener condiciones de líder, de allí, que éstos deben conocer las teorías de la motivación y ser capaces de planificar según las circunstancias, haciendo con ello gala de conocimientos de las teorías de liderazgo, así mismo, el docente que se prepara para desempeñar un cargo gerencial debe ser un

profesional entusiasta con el trabajo, lo cual supone un alto grado de motivación para lograr los objetivos organizacionales y tener éxito en la empresa.

El gerente (Rector o Director) debe estar consciente de que existe una estrecha relación entre el nivel de motivación de los miembros de un grupo y su eficiencia y eficacia en el logro de las metas, pero para ello es necesario fomentar un clima adecuado de trabajo en cada una de las dependencias, así como una comunicación fluida y sincera entre los responsables de la conducción de la institución y el resto del personal, sin el cual es imposible lograr el éxito organizacional.

Otro de los factores, es la necesidad de utilizar un estilo gerencial donde líderes y liderados participen mancomunadamente en la toma de decisiones por lo que se recomiendan el estilo democrático para la resolución de crisis o dificultades, pero hay que entender que la democracia no significa siempre hacer lo que los docentes o el personal de servicio desea, siempre hay que recordar que las decisiones y las acciones se toman en función de lo que es mejor para la institución y que la misma está formada por directivos, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Finalmente el gerente educativo debe buscar constantemente la excelencia, mejorando cada día su calidad para ejercer funciones que le permitan mantener un liderazgo positivo y democrático, mediante el cual se motive al personal para que se desempeñe con entusiasmo y dedicación. Debe tener además la posibilidad de entender las necesidades de sus estudiantes, es decir de los Clientes de la Institución, porque son ellos la razón por la que se GESTIONA, se ADMINISTRA, los estudiantes finalmente son el producto visible de la empresa y quienes reflejan la calidad de trabajo que cada persona ha realizado con ellos.

1.2. Liderazgo educacional

1.2.1. Concepto

Un líder es aquella persona que, en alguna medida procura influir sobre otras personas para que actúen o piensen en cierta dirección y logre éxito. Además un líder debe poseer inteligencia, iniciativa, habilidad de superación, seguridad de sí mismo. De acuerdo a esto, el director debe ser un líder nato no solamente en la institución educativa con sus alumnos sino con la comunidad, de ello dependerá el éxito que logre.

“El director, requiere desarrollar la habilidad social del liderazgo. Respecto a esta variable, existen definiciones que orientan hacia los procesos comunicacionales y la interacción entre el líder y el grupo. Así Gibson y otros manifiestan que “El liderazgo es el intento de influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” (Educación y Sociedad, 2010)

“Conforme a las teorías modernas de liderazgo y gerencia, actualmente han evolucionado hacia un liderazgo participativo en el que el líder obtiene poder del servicio a sus seguidores” (Educación y Sociedad, 2010)

1.2.2. Tipos de liderazgo

Tomando como referencia a la guía de estudio denominada “liderazgo, valores y educación”, editada por la UTP, se enumera tres tipos de liderazgo:

1.2.2.1. El líder autócrata

Es aquel liderazgo que no permite que sus subalternos tengan una participación importante dentro de la toma de las decisiones, asume totalmente la responsabilidad de sus acciones, debido principalmente a la desconfianza que existe en las capacidades que puedan tener. El líder autócrata mantiene un riguroso control sobre todas las actividades. En cuanto a los educadores de este tipo, que dicho sea de paso, parece que van perdiendo espacios, aunque no han desaparecido totalmente, piden de sus estudiantes que sigan ciegamente sus instrucciones, sin dejar que la creatividad de los estudiantes salga a flote.

1.2.2.2. El líder participativo

Al contrario del primer tipo de liderazgo, este líder permite la creatividad y la participación de sus dirigidos, les da libertad para tomar ciertas decisiones, aunque está pendiente de corregir el curso de las cosas cuando estas no marchan como se debe. Este tipo de líder confía en la capacidad de sus subalternos y trata de que estas capacidades salgan a flote.

En el caso de la educación, los maestros de este tipo, que van surgiendo de a poco confían en la capacidad de los estudiantes para desarrollar el conocimiento. Es importante también remarcar que debido a que lo que los estudiantes aprenden en gran porcentaje proviene del ejemplo del profesor, el “maestro debería tomar conciencia de la influencia que su ejemplo

puede ejercer sobre los alumnos” (Anello, 1997), por lo tanto si queremos mejorar la formación de líderes, los maestros debemos tomar en cuenta lo importante que es ejemplificar lo que enseñamos, sin importar la rama del saber que sea nuestra especialidad, porque cuando aparecen contradicciones entre lo que enseñamos y como llevamos nuestras vidas, “se produce una distorsión cognositiva” (Anello, 1997).

1.2.2.3. El líder liberal

Este tipo de líder, “deja que sus subordinados realicen la tarea como la consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo” (Jaramillo, 2010), lo que genera divergencias importantes en la forma de alcanzar las metas, los subalternos no se hacen responsables de los resultados, incluso el mismo líder no puede predecir la calidad de los resultados. Este tipo de liderazgo formaría personas que toman acción, pero no miden las consecuencias de las mismas y finalmente, se puede caer nuevamente en situaciones de liderazgo autocrático.

En algunos casos en el sistema educativo, por cansancio o por evitar los problemas que puedan surgir entre el maestros, los estudiantes y el padre de familia, se puede optar por seguir este tipo de liderazgo, dejando que los estudiantes hagan lo que mejor les parezca, lo que desembocaría en un nivel de mediocridad, en cuanto al conocimiento y desarrollo de capacidades que puedan alcanzar ese grupo de estudio.

1.2.3. Perfil del liderazgo transformador

Los líderes transformadores motivan a otros a hacer más de lo que originalmente intentaban y con frecuencia aún más de lo que ellos creyeron posible. Establecen expectativas más restantes y típicamente logran ejecuciones mejores.

Para Geovanny Espinoza Gálvez (1992), Las principales actitudes que debe tener un líder transformacional es:

- a) Tener un conocimiento muy claro de sí mismo.*
- b) Vivir una fuerte coherencia y adaptabilidad.*
- c) Tener como norma la conducta aprender por cuenta propia.*
- d) Reconocer los esfuerzos.*
- e) Tener una gran capacidad para reforzar conductas aprendidas.*
- f) Desarrollar una gran habilidad de experimentación.*
- g) Vivir una cultura de innovación y flexibilidad.*

h) Ser visionario.

i) Tener prudencia y audacia en la toma de decisiones

j) Tener sensibilidad para tratar a los demás, reconociendo en ellos su dignidad personal
(Educación y Sociedad, 2010)

1.2.4. Administración versus liderazgo

Administración	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="328 703 818 1032">• Planear y presupuestar: establecer pasos detallados y tiempos para alcanzar los resultados requeridos, para después asignar los recursos necesarios para hacer que las cosas sucedan.<li data-bbox="328 1182 818 1715">• Organizar y promover personal: establecer alguna estructura para llevar a cabo el plan, proveer a dicha estructura de individuos, delegar responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el plan, proporcionar políticas y procedimientos para ayudar a orientar a la gente, y crear métodos o sistemas para vigilar la instrumentación.<li data-bbox="328 1776 818 2007">• Controlar y resolver problemas: supervisar resultados, identificar desviaciones del plan, para luego planear y organizar con el fin de resolver estos problemas.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="890 703 1380 987">• Establecer una dirección: desarrollar una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.<li data-bbox="890 1137 1380 1514">• Alinear a la gente: transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez.<li data-bbox="890 1574 1380 1951">• Motivar e inspirar a la gente: transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas

<p>Da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones, y tiene el potencial de producir de manera consistente los resultados a corto plazo esperados por distintos grupos interesados en la empresa (por ejemplo, en el caso de los clientes, estar siempre a tiempo; en el caso de los accionistas, mantenerse dentro del presupuesto.)</p>	<p>Genera un cambio, con frecuencia en un grado importante, y que tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles (por ejemplo, nuevos productos que los clientes desean, nuevos enfoques hacia las relaciones laborales que ayudan a una empresa a ser más productiva.)</p>
--	--

1.3. Características del líder en contraste con el administrador

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

(Kotter, 1990).

1.4. Los valores y la educación

Un proceso educativo que fomenta tanto el crecimiento intelectual y espiritual de los estudiantes y les permite contribuir a la transformación de la sociedad debe sin duda aspirar al avance del entendimiento. Sin embargo, la mayoría de estudiantes que participan en un proceso de educación formal afirman que los cursos que estudian rara vez les preparan para entender el mundo que hay a su alrededor. Muchos tienen dificultades para establecer conexiones entre el contenido de sus estudios y lo que pasa en sus propias vidas. Otros sienten que la educación que reciben, en vez de proveerles de un sentido de quiénes son, al mejorar su entendimiento del mundo y posibilitar que se conviertan en creadores conscientes de una nueva realidad social, los bombardea con una gran cantidad de información que entumece sus sentidos y abruma su capacidad de asimilarlos.

La Administración educativa en su tarea de fomentar el desarrollo por ende debería preocuparse por resolver este malestar, pero antes de ello se debería resolver estas interrogantes: ¿Qué tipos de cosas trata de entender la mente? Y ¿Qué herramientas le ayudarán a lograr ese entendimiento?

Lo que expongo a continuación trata de llevar al lector a pensar en la importancia de estas preguntas y su relación con el tipo de enseñanza que se fomente dentro de la institución educativa, para ser contestadas, los valores que se les inculcan a los estudiantes, entre otros aspectos relevantes

Los objetos de entendimiento son aquellas cosas que la mente y el corazón humanos han de entender; estos son muy diversos y pertenecen a muchas categorías, aparentemente sin relación unas con otras. Al realizar una breve revisión de algunas de las expresiones que la gente emplea en sus conversaciones se nos muestran algunas de estas categorías:

«No entiendo por qué usted actúa de esta manera».

«No entiendo por qué existe el sufrimiento en el mundo».

«Él no entiende nuestra amistad».

«Quisiera poder entender la química».

« ¿Entiende usted cómo funciona este aparato?»

«No entiendo lo que me está diciendo».

«No entiendo a dónde quiere llegar».

«Debería tratar de entender mejor los sentimientos de su amigo».

«Entiendo cabalmente sus puntos de vista».

«Necesitamos lograr un mejor entendimiento de la dinámica de la crisis y la victoria».

«Necesitamos entender la verdadera naturaleza del hombre».

Mediante estos pocos ejemplos podemos ver fácilmente que los objetos de entendimiento pertenecen a categorías tales como temas, relaciones, sentimientos, puntos de vista, interacciones, las causas y las razones de las cosas, el significado, el propósito, el funcionamiento y la realidad o esencia de las cosas. Y a estas categorías se les puede añadir visiones, contextos, enfoques, actitudes, resultados, convenciones y muchísimas otras, terminando finalmente con una lista un tanto extensa de categorías de cosas por entender. Lo importante es que usted aprecie que en el curso de sus estudios debe procurar abordar un número suficiente de objetos de entendimiento de varias categorías, para agudizar sus facultades y proveerse de las herramientas mentales que necesitará para alcanzar la finalidad de su educación.

Dignas de mención son dos de estas herramientas mentales, ambas muy útiles en el proceso de investigación de la realidad. Una de ellas es el análisis, el proceso de dividir las cosas en partes más pequeñas para luego estudiar las relaciones e interacciones entre ellas. La otra herramienta es poder situar las cosas en contextos cada vez más amplios para lograr una percepción mejor de las causas y las razones que explican su existencia y su comportamiento.

Supongamos que usted quisiera entender el funcionamiento interno de un reloj, simplemente eso, nada de su función social ni de las leyes físicas que lo gobiernan. Su procedimiento sería necesariamente uno de análisis. Usted desbarataría el reloj, examinaría cada pieza, determinaría su función y luego lo volvería a armar.

Al reflexionar sobre los enfoques para investigar la realidad, otro tema que surge es el de la objetividad. Supongamos, por ejemplo, que el objeto de entendimiento bajo consideración fuera alguna teoría de progreso social. En el caso del reloj, su estudio fue casi totalmente objetivo. No fue necesario que se «adentrara en sí mismo» para examinar sus propios sentimientos y convicciones. Es más, de haberlo hecho, habría confundido y obstaculizado su entendimiento del reloj. Pero para entender una teoría social, proceso que a pesar de lo que muchos puedan creer necesita ser valorado, usted tendrá que examinar su propia visión del mundo, su percepción de la realidad social y sus actitudes básicas hacia la vida y su propósito. De hecho, sólo haciendo esto con cuidado estará en condiciones de ser objetivo. De lo contrario, estará escondiéndose tras un pretencioso velo de objetividad.

La conclusión obvia que se puede derivar de estos ejemplos, es que los enfoques y métodos que se emplean en el aprendizaje deben tener correspondencia con las categorías de los objetos de entendimiento que se estudian en cada caso específico de investigación de la realidad.

Aunque esto pueda parecer obvio, por alguna razón a menudo lo descuidan tanto los profesores como los estudiantes. *“Una de las consecuencias de esta falla es que, durante las últimas décadas, un número cada vez mayor de sistemas educativos de todo el mundo se ha dedicado básicamente a moldear las mentes y las personalidades, volviéndolas esclavas del método analítico, demasiado preocupados por los procedimientos, y apegadas a una definición sumamente estrecha de objetividad”* (Arbáb H. , 2009). Estos graduados de tales sistemas educativos (muchos de ellos de mente muy aguda) optan enfocarse en partes cada vez más diminutas de la realidad, al punto de volverse incapaces de ver las cosas dentro de contextos más amplios cada día. Por lo general, tienden a ignorar la importancia de la historia y demuestran poca capacidad para vislumbrar las implicaciones morales y éticas de sus acciones.

“Los estragos que estas mentes aparentemente tan educadas y pulidas (pero de rangos de entendimiento alarmantemente estrechos) están infligiendo a nuestros entornos físicos y sociales se comienzan a reconocer tan sólo ahora. Y el daño que en el futuro seguirán causando a la sociedad es muy difícil de calcular, ya que el dominio que ejercen sobre los numerosos campos del esfuerzo humano es cada vez más fuerte.” (Arbáb H. , 2009)

De lo expuesto anteriormente se puede llegar a entender la importancia que radica en la educación, como instrumento para el potenciamiento de la mente humana y por ende para el desarrollo de la civilización, pero además se puede llegar a la conclusión de que el simple aprendizaje o la obtención de información sobre conceptos y teorías no es suficiente para lograr el desarrollo integral, personal, peor aún de una comunidad, la civilización debe encontrar el balance para un crecimiento en su espiritualidad, en el fomento de la moralidad, un balance acorde a lo que representa el ser humano en la creación de Dios, siendo que el conocimiento proviene de nuestro Creador, es importante para el ser humano estar ligado a Su Creador, y la única forma de ligarse a Él, es por medio del desarrollo de Virtudes o Cualidades espirituales, que no encontrarán su esplendor en la soledad de la montaña sino en el convivir diario con sus amigos, congéneres y extraños. Los valores de una persona pueden ser medidos en su convivencia social y en el aporte del individuo al mejoramiento colectivo de la sociedad.

Por lo tanto el proceso o sistema educativo tiene un papel altamente decisivo en el desarrollo de la civilización, comenzando por la necesidad actual de retomar aquellas enseñanzas familiares que se han ido desvirtuando y que se notan tan necesarias en la actualidad, Veracidad, Honestidad, Castidad, Amor, Solidaridad y un sin número más de virtudes que se han ido dejando de lado por antivalores como el egoísmo, la corrupción, el libertinaje, acciones que han llevado a la sociedad casi a su desintegración y a su intranquilidad.

Solamente una educación de calidad, enfocada en el desarrollo de todas las características del ser humano, su intelecto, su físico, pero también su espíritu son necesarias para aportar al cambio necesario, pero los valores, el liderazgo no son una materia teórica, se los enseña en la práctica, con el ejemplo, ejemplo que siempre ha caracterizado la vida del docente y que ahora más que nunca deberá ser retomada. Ejemplo que debe promoverse desde la Administración Educativa, no solamente con política y lineamientos claros, sino con trabajo disciplinado y limpieza de actos, suena complicado, difícil, y sí seguramente requerirá de unos cuantos años llevar a cabo estos cambios, pero no es imposible y no tenemos opción, porque la opción es seguir como siempre y dejar que la sociedad se vuelva una selva donde todos miremos solo nuestros propios intereses y finalmente no quede nada.

1.4.1. Ciencia religión y desarrollo

Es importante notar que la Administración actual se basa en la búsqueda de líderes que puedan llevar a las Instituciones hacia la consecución de sus metas. Pero el liderazgo con el paso del tiempo ha ido sufriendo cambios, y el liderazgo de hoy requiere de un mayor compromiso ético y moral. El reconocimiento del lazo vital entre los aspectos prácticos y espirituales de la vida humana, conduce inevitablemente a un replanteamiento de lo que constituye el bienestar, y de los posibles mecanismos para alcanzar ese bienestar. Este entendimiento subraya la necesidad de una exploración sistemática de los papeles que desempeñan la ciencia y la religión en el proceso de desarrollo, entendiendo desarrollo como una de los objetivos fundamentales de la Educación, y por ende una preocupación de la Administración Educativa.

“Los profundos cambios que moldean los asuntos humanos actualmente, sugieren que nuevos modelos de vida —de grandes repercusiones en cuanto a su capacidad de liberar el potencial humano” (Arbáb F. , 2009) Con esto, se pretende plantear la necesidad que tiene la Administración Educativa de relizar cambios en su forma de ejecutar políticas, normas y de llevar adelante los centro de educación para que la formación que reciben los estudiantes esté también de acuerdo a los profundos cambios que la humanidad está viviendo.

Un primer paso en una indagación de esta naturaleza es comprender las funciones esenciales de la ciencia y de la religión en la sociedad humana. A lo largo de la historia, la civilización ha dependido de la ciencia y la religión como los dos principales sistemas de conocimiento que han guiado su desarrollo y han canalizado sus poderes intelectuales y morales². Los métodos de la ciencia han permitido que la humanidad construya un entendimiento coherente de las leyes y procesos que gobiernan la realidad física, y, hasta cierto grado, el funcionamiento de la sociedad misma. Los conocimientos de la religión han proporcionado entendimiento relacionado con las más profundas interrogantes respecto al propósito e iniciativa humanas. Durante aquellos momentos de la historia en que estas dos agencias han operado en concierto, los pueblos y las culturas se han liberado de hábitos y prácticas destructivas y han alcanzado nuevos niveles de realización técnica, artística y ética. De hecho, la acción es fruto del conocimiento, y por lo tanto, la ciencia y la religión son instrumentos o expresiones de la voluntad humana.

“Sin embargo, a menudo la ciencia y la religión se han visto como esferas del quehacer humano que inherentemente son conflictivas y se excluyen. El que la agencia vigorizante de la religión haya sucumbido con frecuencia a las fuerzas del dogmatismo, de la superstición y del sectarismo teológico, es un hecho conspicuo de la historia. La Ilustración, de hecho, marcó un punto crítico en la liberación de la conciencia humana de los grilletes de la ortodoxia y fanatismo religiosos. Pero al desestimar la religión, la Ilustración también rechazó el centro moral que aquélla proporcionaba, creando una dicotomía profunda y todavía existente entre lo racional y lo sagrado. Los resultados de esta ruptura artificial entre la razón y la fe pueden observarse en el escepticismo, la enajenación y el materialismo corrosivo que tanto impregnan la vida contemporánea”. (Arbáb F. , 2009)

Se puede plantear la interrogante para muchos de aquellos que soñamos con una educación diferente, ¿En verdad la Ciencia y la Religión podrán en algún momento congeniar, para llevar al ser humano a un nuevo grado de entendimiento sobre su papel dentro de la “creación”?.

1.5. Calidad en educación

El significado atribuido a la expresión «calidad de la educación» incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí.

Un primer sentido del concepto, la calidad entendida como «eficacia»: *“...una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender...”* (Aranda Rivera, 2010) En esta sentido el énfasis está puesto en que, además de asistir, los niños y adolescentes aprendan en su paso por el sistema. Con este enfoque se pone en primer plano los resultados alcanzados por los estudiantes.

Una segunda dimensión del concepto de calidad, complementaria de la anterior, está referida a qué es lo que se aprende en el sistema y a su «relevancia» en términos individuales y sociales. *“...En este sentido una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona-intelectual, afectiva, moral y físicamente-, y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad...”* (Aranda Rivera, 2010).

Finalmente, una tercera dimensión es la que se refiere a la calidad de los «procesos» y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. *“...desde esta perspectiva una educación de calidad es aquella que ofrece a niños y adolescentes un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas...”* (Aranda Rivera, 2010) Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa.

La calidad en la Educación es un tema que se debe tratar con profundidad, ya que no solo implica el contenido científico que los estudiantes deben “aprehender”, sino que además la calidad de la educación debe ser medida en el reflejo del Carácter de quienes han pasado por las aulas de una institución educativa, pero lamentablemente la Calidad de un centro de educación, no solamente dependen de las autoridades del plantel, más bien depende de las políticas educativas de la provincia o el país. En el Ecuador, en algunos lugares, las Instituciones particulares son meticulosamente revisadas en su accionar y proceder y coartadas en sus intentos por marcar iniciativas para mejorar la calidad de la educación que imparten, mientras que por el otro lado su contraparte fiscal se queja del abandono de las

autoridades educativas que no se preocupan de brindar asesoría y guía a dichas instituciones.

Tocando temas de actualidad con respecto a la Calidad en la Educación podemos topar un ejemplo simple: El Bachillerato General Unificado. Como experiencia propia, puedo mencionar que por iniciativa de la administración de la institución donde me desempeñaba como Rector, decidimos hace 3 años, que lo mejor para la preparación de los estudiantes de nuestro plantel, con la visión de poder brindar a los estudiantes la posibilidad de escoger más tarde lo que desean hacer por el resto de su vida, el primer obstáculo a superar fue romper los esquemas burocráticos, que no apoyaban la iniciativa, insistimos en el procesos y luego de conversar, consultar y romper varios modelos mentales, se permitió a la Institución crear el Bachillerato General, con un modelo curricular ya utilizado por otras instituciones y no como lo habíamos planteado nosotros. Luego de la aprobación, continuamos con el proceso de socialización con padres de familia y estudiantes. Como en todo cambio, hubo resistencia, pero al mirar el desarrollo del curso, los resultados fueron altamente positivos, porque no solo nos enfocamos en impartir las materias como tal, sino más bien tratamos de hacer prácticos los conocimientos recibidos por los estudiantes, incrementando una nota adicional dentro del sistema de calificaciones, este componente práctico además exigía a los maestros a preparar de mejor forma los contenidos de la materia, para poder al final de cada mes y semestre exigir las tareas prácticas y sus resultados. Como consecuencia de estas acciones, obviamente tuvimos inconvenientes, pero más positivos fueron los resultados, nuestros estudiantes se volvieron más investigadores, comprendían mejor los contenidos y por su puesto su rendimiento mejoró en varios aspectos, en cuento a la disciplina, la práctica de los valores junto con la enseñanza de la parte teórica de varios conceptos que afectaban la vida estudiantil, lograron que se erradiquen problemas serios que los jóvenes atravesaban como consecuencia del abandono que sufría la mayoría en especial debido a la migración de sus padres. Después de los tres años de experimentación, la primera promoción de estudiantes del bachillerato general, fue por mucho la mejor que se había generado en la vida del plantel, pero no solo por los buenos estudiantes, más bien por la calidad del carácter de esos estudiantes, gente comprometida con el servicio, respetuosos de las diferencias y apoyadores de la investigación y la generación de ideas y conocimientos.

Con este relato sobre los aspectos positivos de un Bachillerato Unificado, llama la atención las protestas realizadas por varios sectores educativos, con respecto a este tema, sin querer desvirtuar sus razones, se debe considerar que en estos tiempos lo mejor es tener una mentalidad abierta a los cambios y hacia una educación holística, lo malo del proceso es que este bachillerato propuesto tiene falencias graves en cuanto a currículum, horas clases y clasificación de materias, se debía consultar mejor las experiencias previas con respecto a este bachillerato, para poder tener un bachillerato de calidad que permita a los estudiantes ver lo positivo de la ver el todo y solo la especialidad.

Por eso hablar de calidad en educación no solo implica solamente buenos profesores, sino implica buenos contenidos, excelentes administradores y sobre todo apertura mental para que se pueda generar y aplicar las ideas innovadoras, hay que dejar de pensar que educación es simplemente manejar un montón de información, rellenar a los estudiantes de conceptos y teorías que muchas veces han perdido su validez, la educación como he mencionado varias veces en esta investigación debe ser una herramienta para el desarrollo social, un instrumento para la generación de nuevos conocimientos que puedan ser aplicados a la realidad de vida de cada uno de los estudiantes que reciben ese contenido, la educación debe permitir a la gente comprender como funcionan las cosas que están a su alrededor, y como podemos utilizarlas para nuestro beneficio, entendiendo también que debe haber un respeto para los demás, para la naturaleza y para el espíritu humano, creo que esta idea se ajusta también a la necesidad de la sociedad actual y los problemas ambientales que se han originado en una idea errónea de que el ser humano debe estar por encima de todo.

2. METODOLOGIA

2.1. Participantes

La Unidad Educativa “Raúl Pavón Mejía”, es una Institución de carácter particular, mixta y está ubicada en la zona urbana de la ciudad de Otavalo, cuenta con un personal Administrativo, docente y de servicio que consta de 28 personas en total.

La población estudiantil de todo el plantel desde el Pre-Kider hasta el 3er año de Bachillerato es de 198 estudiantes, que se podría decir es reducido teniendo en cuenta que son 14 cursos. Su población estudiantil se distribuye en un 52% de mujeres y 48% de hombres, además de un 68% de mestizos y un 31% de indígenas y 1% de afro descendientes. Solamente el 0,5% de población estudiantil tiene algún tipo de discapacidad.

Tabla 1. Descripción de la población de estudio

Cargo	Hombres	%	Mujeres	%	Edad promedio	Total
Directivos	1	25	3	75	31	4
Personal Docente	8	34.78	15	65.22	37	23
Personal administrativo y servicio	2	66.66	1	33.33	45	3
Estudiantes	51	63.75	29	36.25		80
Padres de Familia o Representantes	27	35%	50	65%	37	77

Fuente: Departamento de Secretaría U.E.R.P.M.

Elaborado por: Villarruel, J. 2011

Para la realización de esta investigación se recolectó la información con los cuatro directivos de la institución, veinte y tres miembros del personal docente, que en su mayoría son mujeres, tres miembros del personal administrativo y de servicio, además se seleccionó a 80 estudiantes, que van desde el séptimo año de educación básica, hasta el tercer año de bachillerato, de los cuales cincuenta y uno son varones. También se pidió la colaboración setenta y siete padres de familia, que también en su mayoría son mujeres.

Tabla 2. Personal Docente Clasificados por Título Académico

Título Académico	Frecuencia (f)	%
Profesores	1	4.35
Tecnólog@s	4	17.39
Licenciad@s en Ciencias de la Educación	18	78.26
Total	23	100

Fuente: Departamento de Secretaría U.E.R.P.M.

Elaborado por: Villarruel, J. 2011

De los 23 profesores tomados en cuenta para la investigación, podemos notar que en su gran mayoría han alcanzado el tercer nivel de estudios, diecinueve de ellos tienen el título en la especialidad que realizan su trabajo, lo que es una gran ventaja para la institución, además de que los cuatro tienen un título a nivel superior.

Tabla 3. Estudiantes Clasificados Nivel de Estudio, Género

	NRO ESTUDIANTES	MUJERES	%	HOMBRES	%
7mo AEB	9	2	22.22	7	77.78
8vo AEB	9	4	44.44	5	55.56
9no AEB	9	3	33.33	6	66.67
10mo AEB	8	3	37.50	5	62.50
1er A.B.	13	3	23.00	10	77.00
2do A.B.	13	5	38.46	8	61.54
3er A.B.	19	9	47.36	10	52.64
TOTAL	80	29	36.25	51	63.75

Fuente: Departamento de Secretaría U.E.R.P.M.

Elaborado por: Villarruel, J. 2011

Para la selección de estudiantes se pensó en aquellos que tengan una edad en la que pudieran hacer un buen aporte con sus respuestas a las preguntas propuestas, por ello se escogió a todos los estudiantes desde el séptimo año de educación básica, hasta el tercer año de bachillerato, sumando un total de 80 estudiantes de los 198 que posee la institución. De estos ochenta estudiantes el 64 % son varones.

Tabla 4. Estudiantes Clasificados Nivel de estudio y Etnia

	NRO ESTUDIANTES	MESTIZOS	%	INDÍGENAS	%	OTROS	%
7mo AEB	9	0		9	100		
8vo AEB	9	4	44.44	4	44.44	1	11.12
9no AEB	9	4	44.44	5	55.56	0	0
10mo AEB	8	2	25	5	62.5	1	12.5
1er A.B.	13	6	46.15	7	53.85	0	0
2do A.B.	13	5	38.46	8	61.54	0	0
3er A.B.	19	3	15.78	15	78.94	1	5.28
TOTAL	80	24	30	53	66.25	3	3.75

Fuente: Departamento de Secretaría U.E.R.P.M.

Elaborado por: Villarruel, J. 2011

En la Institución que se ha realizado la investigación, las poblaciones que predominan son la indígena en su mayoría y la mestiza, aunque también se pueden encontrar niños y jóvenes de otras razas y culturas, esto hace que la integración multicultural sea un factor que ayuda al crecimiento personal y a mejorar las relaciones interpersonales entre los estudiantes.

2.2. Materiales e instrumentos de investigación

Para el trabajo investigativo realizado en la Unidad Educativa “Raúl Pavón Mejía”, se aplicaron varios instrumentos a directivos, personal docente, personal administrativo y estudiantes, los mismos que sirvieron para obtener los datos para realizar el presente informe.

En el caso de los Directivos las Encuestas y las entrevistas nos permitieron tener una idea de los procesos de gestión que se aplican en la institución y la forma de resolver sus dificultades. En el caso de los docentes se pudo evidenciar los niveles de compromiso para con la institución y sus estudiantes, así como su grado de motivación para la realización de sus tareas. En el caso del personal de apoyo, también pudimos observar los niveles de entendimiento del rol que desempeñaban dentro de la estructura organizativa de la institución y finalmente en el caso de los estudiantes pudimos apreciar sus sentimientos de empatía con el proceso educativo que estaban viviendo y sus expectativas de trato y aprendizaje dentro de la institución.

Las encuestas fueron aplicadas en un tiempo de aproximadamente un mes, al tiempo que aplicaba la observación como técnica, para analizar otros aspectos como el ambiente educativo, los procesos de comunicación, la forma de resolución de conflictos y algunos otros aspectos que llamaban la atención al interior del Centro Educativo.

En cuanto a los Instrumentos que se utilizaron:

- *El Cuestionario*

El un instrumento que se destina a concretar los objetivos que persigue la investigación, mediante preguntas determinadas para los directivos de la institución. Este cuestionario estuvo relacionado con el conocimiento que tienen las autoridades sobre gestión, liderazgo y valores.

- *La encuesta*

Es una técnica de recolección de datos mediante la cual se obtiene información escrita de un grupo de personas simultáneamente.

Esta técnica se aplicó tanto a clientes internos (directivos, personal docente, administrativo, estudiantes) y a clientes externos (Padres de Familia) esta encuesta permitió realizar un análisis de la situación actual de la institución.

- *La entrevista*

Esta técnica se aplicó a los directivos de la institución mediante la cual se obtendrá referencias para poder conocer la realidad de la institución sobre la investigación realizada y así poder obtener una visión más clara del problema.

Estos Instrumentos se aplicaron en estudiantes, padres de familia, docentes y directivos de la Institución.

2.3. Método y procedimiento

La investigación que se realizó cumplió con las siguientes características, las mismas que trataron de ser las más adecuadas en cuanto a la situación y al tipo de objetivos que se plantearon:

Por los objetivos

Aplicada: Este tipo de investigación nos permite proponer soluciones a los posibles problemas que se presentes durante la investigación.

Por el lugar

De Campo: Esta investigación se la realiza en el lugar de los hechos. Están en contacto con quien o quienes son los actores del problema que se investiga.

Por el Alcance

Exploratoria: Esta investigación es un sondeo con el que se alcanza obtener una idea general y que guía el camino que le interesa al investigador.

Descriptiva: Porque en esta investigación se describe una situación mediante su estudio en una circunstancia de tiempo y espacio determinada.

En cuanto al método también podemos incluir lo siguiente:

“El método INDUCTIVO - DEDUCTIVO, permitirá configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos alcanzados”.

“El método ESTADÍSTICO hará factible la organización de la información alcanzada con los instrumentos de investigación, facilitará los procesos de validez y confiabilidad de los resultados”.

Para poder hacer esta investigación, como ya se ha mencionado se contó con el apoyo y autorización de la Lic. Maryori Gómez, Rectora de la Unidad Educativa “Raúl Pavón Mejía, quien también fue parte de las personas que se entrevistaron, además de sus compañeros docentes, los estudiantes y padres de familia de la institución. Además por mi relación con la institución, me fue posible tener varias horas de observación, sobre los procesos internos y el ambiente de trabajo, que en su conjunto me han permitido hacer algunas sugerencias de mejoras al proceso administrativo, que se resumen en la Propuesta de Mejoramiento que se detalla en el capítulo final de esta tesis.

3. RESULTADOS

3.1. Diagnostico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa

La Unidad Educativa Bahá'í "Raúl Pavón Mejía" es una institución de carácter particular, creada por una familia de extranjeros en 1984, con la motivación de mejorar los servicios educativos que se ofrecían en la ciudad y aunque tiene una filosofía religiosa, no tiene impedimentos o restricciones para acoger a estudiantes que profesan creencias diferentes. Fue creada hace 26 años, con la finalidad de brindar oportunidades educativas principalmente a la población indígena, relegada hasta ese momento de oportunidades educativas de educación. Posee un programa de becas, que ha sido creado para apoyar en especial la educación de niñas indígenas provenientes de las comunidades rurales alrededor de la ciudad de Otavalo.

Durante los últimos 6 años ha venido acarreado varios problemas relacionados con la deserción escolar, la falta de financiamiento presupuestario, entre otros aspectos en los que sus directivos han venido trabajando, tratando de aumentar la calidad educativa, recuperando poco a poco el prestigio que este centro ha mantenido por años, además de implementar nuevas metodologías de estudio, modelos de gestión acordes a las necesidades actuales y poniéndose a tono con los requerimientos legales.

En los dos últimos años se han preocupado de la capacitación intensiva de su personal docente además de haber realizado reestructuraciones drásticas, con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo y aumentar la eficiencia de los recursos.

3.1.1. Instrumentos de administración educativa donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

Toda la información que se pudo recabar se encuentra en los anexos de este trabajo, tal cual han sido entregados por la Institución educativa, algunos de los documentos sugeridos en el esquema de tesis y que no se encuentran aquí, debido a que la Institución no los tiene o está en proceso de elaboración.

La institución ha elaborado los siguientes Instrumentos:

3.1.1.1. Proyecto educativo institucional

Más conocido como PEI, fue elaborado en el año 2008, con una proyección aproximada de 5 años, y ha sido el principal instrumento de la gestión institucional. Aunque fue elaborado tomando ejemplos de otros establecimientos y siendo un documento tan extenso pocas veces se ha revisado su contenido y verificado si las ideas ahí expresadas están en total acuerdo con la filosofía institucional.

El PEI, está en el proceso de aprobación de las autoridades, según el Rectorado, este instrumento ha sido entregado a la Dirección Provincial de Educación para que siga su proceso de legalización.

3.1.1.2. Manual de convivencia

El Manual de Convivencia de la Institución fue elaborado durante el año lectivo 2009 – 2010, por una comisión conformada con ese propósito. Se lo realizó en base a las necesidades de la Institución y tomando en cuenta la Ley de Educación, el Código de la Niñez y Adolescencia y aumentando los incisos necesarios que reforzaban los principios filosóficos de la institución.

Este Manual pretende ayudar a la organización de la disciplina del Plantel y a tener bases fundamentadas en cuanto a los procedimientos a seguir para la aplicación de sanciones a los estudiantes, cuerpo docente y padres de familia.

Para su aprobación final se realizó la socialización con docentes, estudiantes, padres de familia y autoridades educativas cantonales y provinciales.

Sin embargo considero que el tiempo de aplicación del Manual no ha sido suficiente, como para determinar si este ha sido efectivo en su aplicación y resultados.

3.1.1.3. Manual de puestos y funciones

Al igual que el PEI, este Manual ya existía desde hace varios años atrás y estaba basado en recopilaciones de varias instituciones educativas, aunque con las respectivas adecuaciones a la realidad educativa de la institución.

Según las autoridades del Plantel, este manual necesitaba una actualización, además que se debía incluir parte de la nueva estructura administrativa que apoyaba el funcionamiento institucional.

En este caso a pesar de existir este instrumento desde hace algún tiempo, es importante mencionar que en la institución ha existido poca claridad en quien tiene la autoridad sobre el personal docente y administrativo, debido a que hay un Rector (representante legal), pero también hay un director(a) de la escuela. Este es un asunto que debe resolverse con prontitud, porque crea confusión, falta de comunicación adecuada y evasión de responsabilidades.

3.1.1.4. Manual de estrategias de aprendizaje

Este manual fue elaborado también en el año lectivo 2009 – 2010, por sugerencia de la Supervisión Educativa del plantel y se lo construyó como un punto de apoyo a los docentes, tanto en las metodologías de aprendizaje como para el correcto propósito de la evaluación a los estudiantes.

En base a este manual el Vicerrectorado Académico, pudo determinar tiempo adecuados para la presentación de planificaciones, contenidos de las materias, así como el procedimiento correcto para la elaboración de las pruebas y exámenes que se debían aplicar a los estudiantes.

3.1.1.5. Manual para la elaboración de presupuestos

El Manual de Elaboración de Presupuestos educativos es el resultado de la iniciativa del Rector, y como parte del conocimiento adquirido en la Maestría de Liderazgo y Gerencia Educativa.

Ayudó al área Contable, para mejorar el manejo financiero, en cuento a la estructura adecuada para la toma adecuada y a tiempo de las decisiones financieras de la institución. Se lo empezó a aplicar a principio del 2011.

3.1.2. Estructura organizativa de la unidad educativa

3.1.2.1. Visión y misión de la empresa

MISION

La Unidad Educativa Bahá'í "Raúl Pavón Mejía" está empeñada en promover un cambio ESPIRITUAL, ETICO, PEDAGOGICO, Y CULTURAL, bajo la GUIA DIVINA lo que deriva en la construcción de una NUEVA SOCIEDAD.

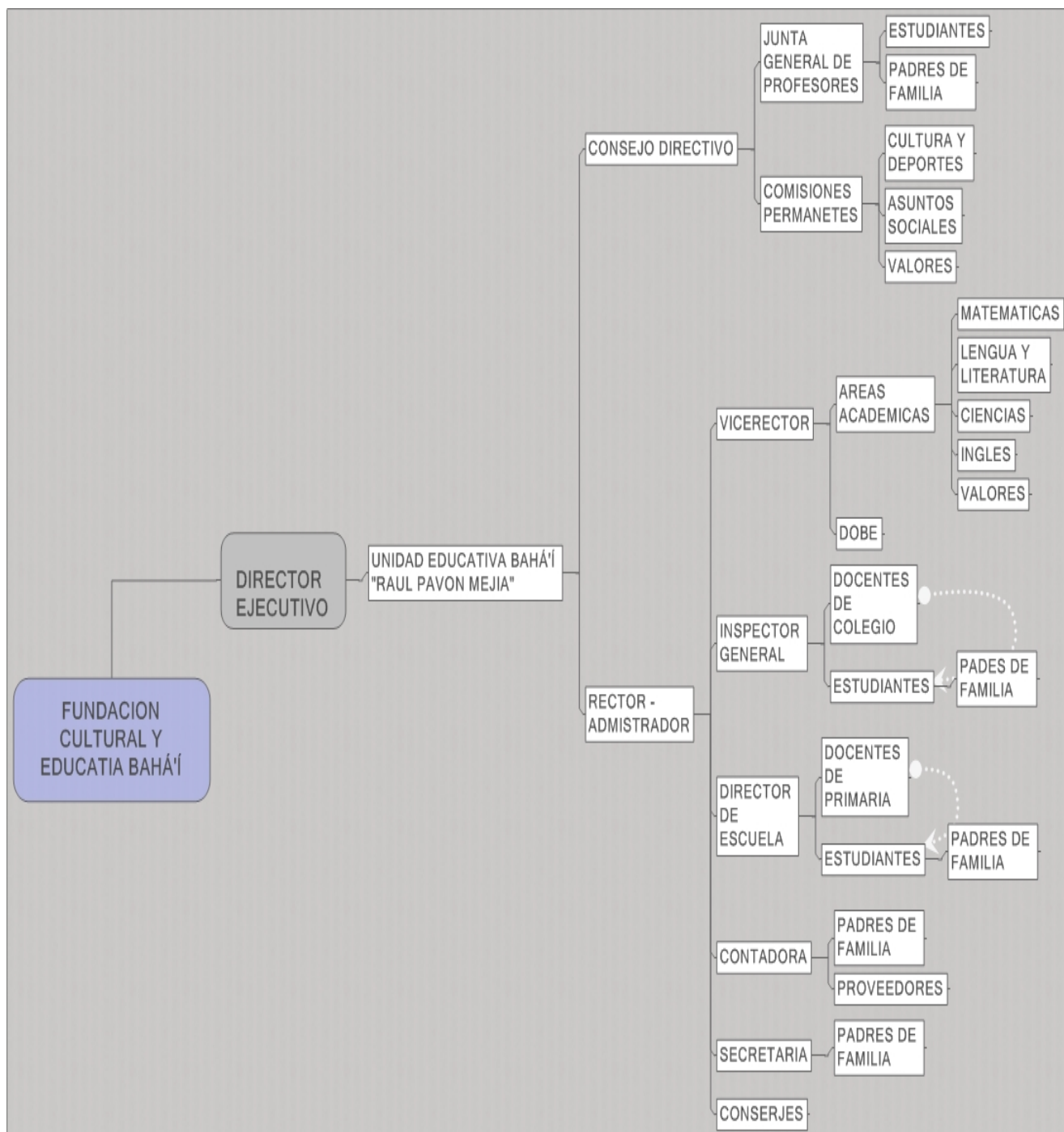
VISION

Somos una Institución que está al servicio de la comunidad, en donde formamos el carácter y buscamos contribuir de una manera aún más eficaz a la transformación intelectual y espiritual de nuestros estudiantes lo que les permitirá servir a la comunidad de Otavalo con distinción, disciplina positiva y responsabilidad ética. Creamos investigadores de la verdad. Promovemos la comunicación directa y la unidad en diversidad, libre de los prejuicios.

Esta visión y misión, tienen una gran fortaleza, debido a que según los docentes y autoridades, fue elaborada con un buen proceso de socialización y toma en cuenta la opinión de todos los actores en el proceso educativo de la institución.

3.1.2.2. Organigrama de la unidad educativa Baha'í "Raúl Pavón Mejía"

Grafico 1: Organigrama Funcional



Fuente: Departamento de Secretaría U.E.R.P.M.
Elaborado por: Villarruel, J. 2011

3.1.2.3. Perfil de los ejecutivos.

Junta Directiva.

Conformada por tres personas, las mismas que combinan, experiencia y juventud en el campo educativo y administrativo, aunque todos son Licenciados en Educación, solamente uno de los miembros se ha capacitado en cuestiones administrativas, los otros dos miembros, están en un proceso de capacitación que seguramente ayudará al análisis de los problemas y a la toma de decisiones. Esta instancia se reúne una vez por mes, toma decisiones, que deben ser aplicadas en la Institución.

Rector

Lic. en Ciencias de la Educación. Trabaja tiempo completo en la institución, se encarga de coordinar acciones con vicerrectorado, y la dirección de educación básica, gestiona acciones para el bienestar de los estudiantes y docentes ayuda en la administración de recursos en los que se refiere al presupuesto, cumple y hace cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por la Junta directiva.

Vicerrector

Lic. en Ciencias de la Educación. Trabaja tiempo completo en la institución, es la segunda autoridad del Plantel, quien cumple las funciones de revisión de planificaciones del trabajo docente, coordina con los directores de área en el cumplimiento del cronograma de trabajo. Conoce y evalúa los planes didácticos anuales. Coordina estrategias de recuperación académica de los estudiantes con los docentes, asesorar a los docentes en lo pedagógico , ejecutar acciones delegadas por el director de la red o las señaladas en el reglamento interno, cumplir y hacer cumplir las normas legales y reglamentarias impartidas por los organismos competentes.

Director de Educación Básica

Lic. en Ciencias de la Educación. Trabaja tiempo completo en la institución. Tiene a su cargo el funcionamiento de los primeros años de educación básica, coordina y dirige el trabajo de los docentes desde el 1er año hasta el 7mo año, represente a la Institución, frente a las autoridades de educación.

Consejo Directivo

Está conformado por el rector, el vicerrector y los vocales principales elegidos de la junta general de profesores. Actúa como secretario la titular del Plantel Central la cual tiene voz informativa pero no voto. El Consejo Directivo se reúne al menos una vez cada tres meses, y extraordinariamente cuando lo convoque el Rector, son deberes y atribuciones, conocer, analizar y aprobar el Plan Institucional. Además se encargan de revisar promedios para designar abanderados y escoltas de la institución.

Junta General de Profesores

Está integrada por los profesores que imparten clases en cada año básico y en los cursos de bachillerato y el inspector, además del psicólogo de la institución, actúa como secretario(a) el profesor de grado o dirigente de curso. Sus funciones son informar del rendimiento de los estudiantes y tomar las mejores decisiones en los casos que requieran ayuda para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, como también se analiza los casos problema de comportamiento que son puestos a consideración y se los registra para realizar un seguimiento permanente para que sean superados, este informe es puesto a consideración del consejo directivo para la elaboración de planes de mejora que promuevan la superación de los problemas de aprendizaje en beneficio de los estudiantes con dificultades.

Una de las debilidades, del nivel administrativo, es que no todos cuentan con una buena aceptación de parte de los docentes y padres de la familia, esto debido a su falta de experiencia en la Institución, aunque han tenido experiencia en el campo educativo, para algunos actores, son muy jóvenes para dirigir la administración del Plantel.

Otro aspecto que llama la atención es que el Consejo Directivo, no tiene mayor función que la de analizar las notas y situación de los estudiantes, más no tiene ninguna injerencia en el área económica de la institución.

3.1.2.4. El clima escolar y convivencia

Valores corporativos de la institución.

- ◆ Amor y obediencia al mandato divino.
- ◆ Practica permanente de virtudes
- ◆ Educación para ser instrumento de servicio.
- ◆ Formar personas críticas e investigativas.
- ◆ Ambiente de franqueza, respeto, verdad, amabilidad, libertad.
- ◆ Enfocarse en principios de veracidad y honradez.
- ◆ Coherencia entre el decir y el hacer
- ◆ Formar seres creativos con conciencia de la naturaleza espiritual del ser humano capaz de diferenciar la verdad de lo que no es.
- ◆ Estudiantes que quieren aprender
- ◆ Unidad de la raza humana
- ◆ Respetar y ayudar a preservar lo bueno de las culturas.
- ◆ Apreciar lo hermoso de cada persona.

Objetivos institucionales

- Infundir en los corazones y mentes de toda la comunidad educativa una conciencia inamovible de la unidad de toda la humanidad.
- Aplicar conceptos y principios de participación de una manera adecuada.
- Aplicar efectivamente la consulta como proceso de toma de decisiones colectivas
- Crear un ambiente de trabajo positivo y motivador
- Contribuir a la transformación de las relaciones de dominación por relaciones basadas en la interconexión, reciprocidad y servicio.

Esta institución al parecer desde sus inicios, ha tenido como objetivo institucional, el fomentar los valores morales y un clima de respeto entre hombres y mujeres, entre mestizos e indígenas, que dentro de la zona de influencia institucional, ha sido una fortaleza digna de resaltar.

Por otro lado, la institución debería escoger algunos de sus valores institucionales y enfocarse mejor en su fortalecimiento.

3.1.2.5. Políticas y estrategias que se encuentra aplicando a nivel general y por áreas funcionales.

Implementación de proyectos para reforzar el área académica y elevar el nivel de enseñanza aprendizaje. (Proyecto escuelas lectoras, Proyecto complementario SAT, Proyecto de Identidad Cultural, Proyecto de suficiencia en niveles de inglés)

Actividades que involucran la participación activa del personal administrativo, docente y de servicio de la institución con la finalidad de fortalecer el espíritu de equipo.

Toma de decisiones basada en la consulta recogiendo insumos de los actores y ejecutores.

Área administrativa: Se ha establecido un equipo coordinador conformado por el Rector, Vicerrectora, Inspectora General, Directora de educación básica, quienes se reúnen periódicamente consultan, toman decisiones y distribuyen el trabajo de acuerdo al plan operativo que está en marcha.

Se han establecido comisiones permanentes y con cierto grado de autonomía que llevan adelante actividades de carácter social, académico, cultural, deportivo.

Se está promoviendo la participación de los padres de familia y estudiantes en la toma de algunas decisiones institucionales.

Área financiera: Se emplea el sistema de presupuesto – informe mensual. Se depende del pago mensual de aportes de los estudiantes.

No observamos estrategias claras en esta área.

Área académica: Control más frecuente del cumplimiento en el aula de las planificaciones presentadas por los docentes.

Mayor utilización de los medios tecnológicos actuales, implementación de Internet en el laboratorio de computación, mejoramiento y renovación de los equipos.

Implementación del proyecto de escuelas lectoras.

Mayor contacto de los estudiantes con el medio ambiente aprovechando el amplio espacio verde que se posee.

Publicación de trabajos realizados por los estudiantes.

Participación en actividades internas y externas a la institución por ejemplo, concursos de oratoria, matemáticas, deletreo, festivales musicales entre otros.

Aplicación del proyecto complementario SAT que pretende lograr un mayor desarrollo de las capacidades de lenguaje, matemáticas, científicas y tecnológicas en el estudiante a través del apropiamiento de su propio proceso educativo

Implementación del bachillerato en ciencias, que pretende darle al estudiante una visión más holística del conocimiento y permitirle en un nivel más avanzado tomar sus decisiones respecto de la rama a seguir en un futuro.

Ubicación en niveles de suficiencia en idioma inglés básico – intermedio y avanzado en lo posible con profesores nativos.

Política financiera. Reducir los costos al mínimo.

Política para con el estudiante. Nivel de exigencia elevado en disciplina y rendimiento académico.

Política para con los padres de familia. Trato personalizado, comprensivo pero a la vez exigente respecto de sus responsabilidades como parte integral de la comunidad educativa.

Política para con los docentes. Constante capacitación y oportunidades para la innovación pedagógica, control de calidad.

Política administrativa. Excelencia, iniciativa y transparencia en la gestión, compromiso con la institución.

Estrategias Corporativas: Ganar prestigio en la localidad a través de la difusión de resultados positivos de los proyectos que se están implementado en la actualidad.

Aumentar la cantidad de estudiantes ofreciendo mejores servicios educativos sin aumentar los costos para el cliente.

Estrategias Complementarias: Capacitar a los directivos en cuanto a la planificación, ejecución y evaluación de proyectos y en lo referente a la administración educativa.

Elaborar un plan de gestión del talento humano.

Organizar talleres regulares de capacitación pedagógica para los docentes.

Presentar los proyectos que se están aplicando actualmente a organizaciones que puedan financiarlos.

Aprovechar el espacio amplio para la implementación de pequeñas unidades de producción primaria sostenidas por los estudiantes.

Hacer un plan que refuerce el área de investigación en todos los niveles.

Hacer un estudio de mercado.

Hacer alianzas estratégicas con instituciones que ofrecen educación básica o instituciones afines al tema.

Arrendar las instalaciones para actividades puntuales cuando no estén en uso.

Hacer una alianza estratégica con alguna línea de transporte público.

Fortalecer y promocionar las áreas de educación en valores e inglés como fortalezas de la institución.

Crear un sistema de tutorías para estudiantes cuyos padres no se encuentren en el país

Socialización de la misión y visión con todo el equipo que labora en la institución.

Mejorar el proceso de selección de personal

Estrategias de desarrollo de mercado: Creación de un colegio a distancia que nos permita ampliar el acceso de la población a una educación de calidad.

3.1.3. Análisis FODA

3.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Las fortalezas institucionales, son el fomento de un currículo claro para la enseñanza de valores morales, así como la aplicación de programas innovadores en educación que hacen que sus estudiantes tengan más afinidad con ciertas materias consideradas difíciles.

Su debilidad más importante es la falta de un conocimiento adecuado, en especial del área financiera, su presupuesto anual depende mucho de apoyo financiero externo y no de sus propios ingresos, tiene un gran número de estudiantes becados.

Las Fortalezas que más tienen prioridad son:

- Marco filosófico de interés universal
- Currículo para educación en valores en todos los años.
- Amplio espacio verde e infraestructura suficiente para el funcionamiento
- Aplicación de proyectos innovadores.
- La consulta como medio para tomar decisiones.
- Responsabilidad social frente al proceso educativo.
- Biblioteca con institucional fortalecida

Debilidades:

- Conocimiento insuficiente en materia de administración educativa por parte de los directivos actuales.
- Poca experiencia del rector actual en el quehacer diario.
- Escasa evaluación de los planes propuestos y de las estrategias que se están aplicando.
- Presupuesto anual desfinanciado
- Carencia de un modelo de gestión
- Cantidad de estudiantes

3.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Existen varias oportunidades de ayuda de organismos no gubernamentales los mismos que actúan como aliados estratégicos para mejorar el proceso educativo. Además las capacitaciones para los docentes, por parte de otras instituciones están disponibles.

Sus amenazas más fuertes son la falta de estudiantes, que puedan ayudar a financiar el presupuesto de la institución.

Oportunidades:

- Apoyo financiero de la comunidad mundial bahá'í (ocasional)
- Contribuciones económicas de parte de Fundaciones y Organismos que ayudan al financiamiento del sistema de becas Institucional.
- Capacitaciones del Personal docente con las fundaciones Horizonte, y FUNDAEC y el Instituto de Capacitación Bahá'í
- Capacitaciones y apoyo del Municipio de Otavalo en la ejecución de Proyectos.

- Intercambio de servicio voluntario con jóvenes extranjeros para complementar áreas estratégicas en la Institución.
- Organizaciones internacionales interesadas en financiar

Amenazas:

- Aumento de la competencia en cuanto a servicios educativos.
- Procesos de desintegración familiar ocasionados por la migración
- Despreocupación de los padres de familia en el control de tareas
- Falta de apertura de las empresas de transporte para querer brindar el servicio a la Institución.
- Falta de profesionales en algunas áreas específicas (matemática o física por ejemplo).

3.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Marco filosófico de interés universal • Currículo para educación en valores en todos los años. • Personal docente capacitado y dispuesto a aprender • Proceso de cohesión de la comunidad educativa en marcha • Directivos que comparten la filosofía institucional • Apoyo financiero externo en forma ocasional • Amplio espacio verde e infraestructura suficiente para el funcionamiento • Junta directiva comprometida con un proceso de cambio hacia la excelencia institucional. • Aplicación de proyectos innovadores. • La consulta como medio para tomar decisiones. • Responsabilidad social frente al proceso educativo. • Ser una unidad educativa. • Biblioteca • Laboratorios 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento insuficiente en materia de administración educativa por parte de los directivos actuales. • Poca experiencia del rector actual en el quehacer diario. • Escasa evaluación de los planes propuestos y de las estrategias que se están aplicando. • Presupuesto anual desfinanciado • Falta de un plan y manejo adecuado de las finanzas. • Salarios básicos para los maestros y directivos • Los maestros hacen lo justo, no dan más • Falta de socialización de la visión y misión institucionales • Alejamiento del centro de la ciudad. • Carencia de un modelo de gestión • Cantidad de estudiantes • Financiamiento del proyecto de becas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo financiero de la comunidad mundial bahá'í (ocasional) • Apoyo administrativo por parte de la Junta Administrativa de la Institución • Contribuciones económicas de parte de Fundaciones y Organismos que ayudan al financiamiento del sistema de becas Institucional. • Capacitaciones del Personal docente con las fundaciones Horizonte, y FUNDAEC y el Instituto de Capacitación Bahá'í • Medios de comunicación a disposición • Capacitaciones y apoyo del Municipio de Otavalo en la ejecución de Proyectos. • Intercambio de servicio voluntario con jóvenes extranjeros para complementar áreas estratégicas en la Institución. • Organizaciones internacionales interesadas en financiar proyectos educativos en áreas vulnerables. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la competencia en cuanto a servicios educativos. • Políticas gubernamentales (gratuidad en la educación básica. • Facilidades para el ingreso de docentes al magisterio público • Falta de una línea de transporte permanente • Procesos de desintegración familiar ocasionados por la migración • Despreocupación de los padres de familia en el control de tareas • Crisis económica del país • Falta de entendimiento de la importancia de la educación por parte de los Padres de Familia. • Falta de apertura de las empresas de transporte para querer brindar el servicio a la Institución. • Falta de profesionales en algunas áreas específicas (matemática o física por ejemplo). • Mejores salarios para maestros particulares.

AREA FUNCIONAL	FORTALEZA	% POND	CAL	V.P.
Administración	• Acreditados para el cargo	0.10	3	0.30
	• Organización establecida	0.05	2	0.10
	• Trabajo en equipo	0.05	3	0.15
	• Consulta	0.02	3	0.06
Personal	• Creatividad en las actividades	0.02	2	0.06
	• Personal capacitado	0.02	3	0.06
	• Preocupación por el estudiante	0.02	2	0.04
	• Unidad en el grupo	0.02	3	0.06
Estudiantes	• Estudiantes colaboradores	0.02	3	0.06
	• Honestos	0.02	3	0.06
	• Sinceros	0.04	3	0.12
P. Familia	• Respetuosos	0.01	2	0.02
	• Algunos ubicados en puestos de influencia	0.02	2	0.04
Académica	• Proyectos innovadores	0.05	4	0.20
	• Concursos y festivales internos y externos	0.03	3	0.09
	• Currículum definido	0.05	3	0.15
	• Integración teórico práctica	0.05	3	0.15
	• Giras de observación	0.02	3	0.06
Financiera	• Fundaciones donantes	0.05	2	0.10
	• Individuos donantes	0.05	2	0.10

	<ul style="list-style-type: none"> • OSED institución de la comunidad mundial bahá'í 	0.10	4	0.40
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Internet 	0.02	2	0.04
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Amplios espacios verdes • Funcionalidad 	0.05 0.02	4 2	0.20 0.04
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía institucional 	0.20	4	0.80
TOTAL		1.00		3.44

AREA FUNCIONAL	DEBILIDADES	% POND	CAL	V.P.	
Administración	• .Manejo de presupuesto	.0.02	1	.0.02	
	• Sobrecarga de horas clase	0.03	2	0.06	
	• Cubrir puestos de trabajo	0.03	2	0.06	
	• Falta de conocimiento en administración educativa	0.05	1	0.05	
	• Falta de compromiso	0.01	1	0.01	
	• Falta de liderazgo	0.02	2	0.04	
	• Impuntualidad	0.04	2	0.08	
	• Falta de incentivos	0.04	2..	0.08	

.Personal	• .Falta de compromiso	.06	.1	0.06
	• Escaso conocimiento de manejo de la informática	0.04	1	0.04
	• Falta de uso de nuevas técnicas pedagógicas	0.04	1	0.04
	• Rotación de docentes	0.02	2	0.04
	• Manejo de cronogramas	0.02	2	0.04
	• Falta de profesionalización	0.05	2	0.10.
.Estudiantes	• .Falta de motivación	.05	1	.05
	• Facilismo	0.01	1	0.01
	• Reciben todo sin hacer mayor esfuerzo	0.02	2	0.04
	• Falta de visión de futuro	0.01	2	0.02
	• Ausencia de los padres	0.02	1.	0.02
P. Familia	• .Reemplazar afecto con dinero	.03	.1	.03
	• No dar responsabilidades adecuadas a sus hijos	0.01	2	0.02
	• Migración	0.01	1	0.01
Académica	• .no se utiliza el material disponible	.02	1	.02
	• Falta de cumplimiento en planificación	0.02	1	0.02
	• Falta de iniciativa	0.02	1	0.02
	• Falta de investigación	0.04	1	0.04

	<ul style="list-style-type: none"> Falta de exigencia académica 	0.03	2.	0.03
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> .presupuesto desfinanciado 	.0.03	.1	0.03
	<ul style="list-style-type: none"> Mal asesoramiento contable 	0.02	2	0.04
	<ul style="list-style-type: none"> Altos costos 	0.02	2	0.04.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> .Falta de innovación oportuna en laboratorios 	.0.03	.1	.0.03
Infraestructura Logística	<ul style="list-style-type: none"> .Transporte 	.0.03	.1	0.03
	<ul style="list-style-type: none"> Adecuación de aulas 	0.01	2	0.04
	<ul style="list-style-type: none"> Deficiencia en el conserje 	0.02	2	0.04..
Producción y marketing	<ul style="list-style-type: none"> Reducción en número de estudiantes 	.0.03	.1	0.03
	<ul style="list-style-type: none"> No se utilizan los medios disponibles 	0.02	1	0.02
	<ul style="list-style-type: none"> Falta de relaciones públicas 	0.02	1	0.02
TOTAL		1.00		1.45

MEDIA F. 3.44 +D.1.45/2 2.44

3.1.3.4. Matriz de análisis de factores externos

AREA FUNCIONAL	OPORTUNIDADES	% POND	CALIF	V.P.
Administración	• Maestrías y cursos sobre administración educativa	0.10	4	0.40
	• Instituciones afines de asesoramiento	0.05	3	0.15
	• buenas relaciones con funcionarios de la dirección provincial de educación.	0.05	3	0.15
Personal	• Capacitaciones ofrecidas por parte de FUNDAEC	0.10	4	0.40
	• Servicio voluntario de jóvenes profesores o ayudantes para el área de ingles	0.10	4	0.40
	• Cursos de capacitación ofrecidos por el MEC	0.05	3	0.15
Estudiantes				
P,de familia	• Algunos padres ubicados en puestos de influencia	0.05	3	0.15
Académica	• Nuevas leyes que permiten la innovación académica	0.05	3	0.15
Financiera	• Organizaciones internacionales que apoyan proyectos educativos	0.10	3	0.30
	• Individuos comprometidos con la causa educativa	0.05	3	0.15

	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados no explorados 	0.10	3	0.30
Producción y marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Radio adjunta a la institución 	0.10	4	0.40
Infraestructura				
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología informática. 	0.10	4	0.40
TOTAL		1.00		3.50

AREA FUNCIONAL	AMENAZAS	% POND	CALIF	V.P
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de títulos de cuarto nivel para dirigir centros educativos. 	0.05	2	0.10
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores salarios en otros centros particulares 	0.10	1	0.10
	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidades para enrolarse en el magisterio público 	0.10	2	0.20
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de profesionales en algunas áreas específicas ej: física o matemáticas 	0.10	2	0.20
Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> • La población no le da mucha importancia a la educación 	0.05	2	0.10
Padres Familia	<ul style="list-style-type: none"> • Migración y desintegración familiar 	0.10	1	0.10
	<ul style="list-style-type: none"> • Despreocupación de los padres de familia en el control de tareas 	0.05	2	0.10
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de involucramiento en el proceso educativo de sus hijos 			

		0.10	2	0.20
Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia en las instancias de aprobación de proyectos 	0.10	1	0.10
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de salarios por parte del gobierno 	0.10	1	0.10
	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica mundial 	0.10	2	0.20
	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuidad en la educación pública 	0.05	1	0.05
Producción y Marketing				
Infraestructura				
Innovación				
TOTAL		1.00		1.55

MEDIA O. 3.50 + A. 1.55 / 2 = 2.57

3.1.3.5. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	Ponder	Calif	U,E Raúl Pavón	calif	Escuela Valle del Amanecer	calif	U.E. Dom. Leonati
Servicio al cliente	0.22	3	0.66	3	0.66	3	0.66
Calidad del producto brindado	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Superioridad tecnológica	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54
Capital humano	0.11	4	0.44	3	0.44	3	0.44
Balances en equilibrio	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Fortalezas financieras	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Rentabilidad técnica	0.09	2	0.18	4	0.80	3	0.27
TOTAL	1.00		2.82		3.84		3.31

El resultado muestra que la U.E. Raúl Pavón a pesar de tener un buen capital humano y mantenerse a nivel de la competencia en cuanto a calidad del servicio, tiene serias debilidades financieras lo que la pone en desventaja con la competencia, que muestra fortalezas en ese aspecto.

3.2. Resultados de encuestas y entrevistas.

3.2.1. De los Directivos

1. ¿Tipo de Establecimiento?

Tabla No. 5. Tipo de Establecimiento

Tipo de Establecimiento	Frecuencia	Porcentaje
a. Fiscal	0	0%
b. Fisco misional	0	0%
c. Municipal	0	0%
d. Particular laico	0	0%
e. Particular religioso	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta Directivos U.E.R.P.M.

Elaborado por: Villarruel, J. 2011

La Institución donde se realiza la investigación es de carácter particular, además de ser religiosa, aunque al interior de sus aulas tienen cabida estudiantes de variadas creencias, sin que esto sea causa de discriminación.

2. ¿Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo?

Tabla Nº 6. Forma de Organización.

Forma de Organización	Frecuencia	Porcentaje
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0%
Coordinadores de Área	4	100%
Por grupos de trabajo	0	0%
Trabajan individualmente	0	0%
No contestan	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta Directivos U.E.R.P.M.

Elaborado por: Villarruel, J. 2011

Dentro de la forma de organización, se destaca la formación de las áreas académicas, pero además de cinco comisiones adicionales para apoyar el funcionamiento de estas áreas en la búsqueda o en la organización de eventos que ayuden a la consolidación de los conocimientos que van adquiriendo los estudiantes, en especial en las áreas de lenguaje y comunicación, inglés y matemáticas.

3. ¿Para medir el tamaño de la organización, Ud. toma en cuenta?

Tabla Nº 7. Tamaño de la Organización

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje
a. El número de miembros de la institución	1	25%
b. Los resultados obtenidos en la institución.	2	50%
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	1	25%
d. Otros	0	0%
e. No contestan.	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta Directivos U.E.R.P.M.
Elaborado por: Villarruel, J. 2011

En cuanto al tamaño de la Institución, podría decirse que es de tamaño pequeño, debido al número de estudiantes (198 en total), considerando que es una unidad educativa que abarca desde el pre-kinder, hasta el tercer año de bachillerato. Pero por otro lado a pesar de su reducido número de estudiantes, mantiene el personal docente adecuado para todas las áreas y se nota una predisposición para realizar actividades extracurriculares que la hagan sobre salir para alcanzar una mayor población estudiantil.

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

Tabla Nº 8. Manual de Normas de la Organización

Aspectos que se toman en cuenta.	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	4	100%
b. No	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta Directivos U.E.R.P.M.
Elaborado por: Villarruel, J. 2011

La institución se ha esforzado en los últimos años en elaborar documentos que le ayuden a mejorar la calidad administrativa, entre esos documentos están, el PEI, El Manual de convivencia, un Manual de Funciones para los directivos y el personal docente, un Manual para la elaboración de presupuestos. Lo negativo es que estos documentos recién se los ha empezado a utilizar a pesar de los años de funcionamiento que tiene la institución.

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

Tabla N° 9. Liderazgo Institucional

Aspectos que se toman en cuenta	Frecuencia	Porcentaje
a. Director	0	0%
b. Rector	4	100%
c. Consejo Directivo	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta Directivos U.E.R.P.M.

Elaborado por: Villarruel, J. 2011

Dentro del organigrama institucional, el Rector está a cargo de la toma de la mayoría de decisiones, aunque de lo visto en las entrevistas realizadas, se nota que para llegar a estas decisiones el Rector se apoya en un equipo de trabajo conformado por la Directora de Escuela, La Vicerrectora y la Inspectora general, estos directivos, se reúnen los días lunes para analizar las necesidades de la institución durante esa semana y procurar darles solución a todos los casos.

Con esta nueva forma de trabajo en equipo se espera que aumente la iniciativa individual del docente, para incrementar su participación y motivación en el trabajo de planificación, aspectos que han sido de difícil tratamiento al interior de la institución.

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

Tabla Nº 10. Resolución de Conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	3	66.66%
b. No	1	33.37%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta Directivos U.E.R.P.M.
Elaborado por: Villarruel, J. 2011

Como se ha mencionado en el párrafo anterior, la mayoría de las decisiones en cuanto a la resolución de conflictos se lo hace de forma consultiva, entre los directivos, pero cuando las dificultades abarcan ya otros ámbitos, se lo maneja también con los docentes y en algunos casos con los estudiantes y los padres de familia. En los casos de indisciplina estudiantil por ejemplo, se conforma una comisión disciplinaria, basados en el manual de convivencia y se da la oportunidad a los estudiantes de una defensa, para tomar las medidas correctivas necesarias, las mismas que se basan en el código de la niñez y la adolescencia.

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve

Tabla Nº 11. Administración y Liderazgo

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Excelencia Académica	4	100%	0	0%	0	0%
2	El desarrollo profesional de los docentes	3	75%	1	25%	0	0%
3	La capacitación continua de los docentes	2	50%	2	50%	0	0%
4	Trabajo en equipo	3	75%	1	25%	0	0%
5	Vivencia de los valores institucionales	4	100%	0	0%	0	0%

	y personales						
6	Participación de los padres de familia en actividades programadas	3	75%	1	25%		0%
7	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	50%	1	25%	1	25%

Fuente: Encuesta Directivos U.E.R.P.M.
Elaborado por: Villarruel, J. 2011

Según varios de los directivos, desde hace aproximadamente cuatro años atrás la institución se ha preocupado en fortalecer el liderazgo académico del centro, buscando la capacitación de sus docentes, promoviendo su participación en cursos, talleres e incluso apoyando a algunos para la culminación de sus carreras universitarias. Además han buscado que sus estudiantes participen en pruebas y concursos tanto a nivel regional como nacional, además de organizar internamente eventos a los que se invita a otras instituciones educativas. También se han organizado eventos para promover la integración de los padres de familia, aunque su participación no es tan activa.

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

Tabla N° 12. Habilidades de Liderazgo

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Son Innatas	2	50%	1	25%	1	25%
2	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	100%	1	25%	0	0%
3	Se adquieren con estudios de gerencia	2	50%	0	0%	0	0%
4	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta Directivos U.E.R.P.M.
Elaborado por: Villarruel, J. 2011.

Aunque para el liderazgo es importante el carisma y la actitud de la persona hacia los demás, es importante considerar que un buen líder guía a otros con el ejemplo, por lo que si debe considerarse necesaria la búsqueda del conocimiento, como un complemento para lograr un liderazgo adecuado, tomando en cuenta que su capacitación debe estar basada en las necesidades institucionales y puestas en práctica junto con sus colaboradores.

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

Tabla Nº 13. Desempeño y Progreso Institucional

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	100%	0	0%	0	0%
2	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0%	3	75%	1	25%
3	La mejora de los mecanismos de control	0	0%	4	100%	0	0%
4	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta Directivos U.E.R.P.M.
Elaborado por: Villarruel, J. 2011

Al final de cada año, los directivos han mencionado que se realiza una evaluación del POA, así como el rendimiento y el promedio académico de los estudiantes, esto con la finalidad de encontrar los puntos fuertes y lo débiles dentro del trabajo educativo, así como las falencias en la administración. Esto se lo hace incluyendo a los docentes y también la opinión de los estudiantes y padres de familia, esto ha llevado a promover un mejor ambiente laboral, al incluir la participación creativa de los docentes en las propuestas de solución a algunas de las problemáticas por la que pasaban.

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

Tabla Nº 14. Organismos que Integran la Institución

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	4	100%	0	0%	0	0%
2	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100%	0	0%	0	0%
3	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0%	4	100%	0	0%
4	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0%	3	75%	1	25%
5	Otros (Comisiones)	4	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta Directivos U.E.R.P.M.
Elaborado por: Villarruel, J. 2011

La institución cuenta con la mayoría de los órganos descritos, está el Rector y la Directora de escuela, el Consejo directivo, la secretaría y la Colecturía, así como las diferentes áreas académicas con su respectivo director, además al inicio de cada año lectivo conforman las comisiones de asuntos sociales, académicas, de deportes entre otras, No se ha conformado una comisión técnica.

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

Tabla Nº 15. Actividades en Equipos

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	100 %	0	0%	0	0%
2	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	100 %	0	0%	0	0%
3	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer medidas oportunas para resolverlas	0	0%	4	100 %	0	0%
4	Coordinar actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	0	0%	4	100 %	0	0%

Fuente: Encuesta Directivos U.E.R.P.M.

Elaborado por: Villarruel, J. 2011

En la Institución la Junta de Curso es el organismo encargado de velar por el desarrollo académico de los maestros, la junta está encabezada por el profesor Dirigente quien está en contacto permanente con los estudiantes, a pesar de que la junta se reúne ordinariamente tres veces por año, también se ha reunido extraordinariamente para resolver dificultades o problemas con el grupo de estudiantes. Además con la conformación de las comisiones académicas y otras comisiones extracurriculares, se ayuda a los maestros a planificar diferentes eventos educativos que apoyan el desarrollo integral de los estudiantes, poniendo en práctica lo que aprenden en el aula.

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

Tabla Nº 16. Departamentos y Acciones

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

Fuente: Encuesta Directivos U.E.R.P.M.

Elaborado por: Villarruel, J. 2011

Dentro de la actividad académica de la Institución, se ha notado un esfuerzo por mejorar la calidad académica, tanto en los contenidos como en las actividades extracurriculares que puedan ayudar a reforzar los conocimientos de los estudiantes. Esto ha estado a cargo en su mayoría de las comisiones que se forman al inicio de cada año lectivo, para llevar a cabo tareas como: El festival anual de inglés, la semana de la Generosidad, El festival anual de música, el concurso interno de deletreo tanto en español como en inglés, el programa de escuelas lectoras, la participación en las olimpiadas de matemáticas, la Casa abierta, así

como también el promover actividades prácticas en el área de matemáticas como el manejo de proyectos productivos, entre otras actividades que ayudan a mejorar la metodología de enseñanza de las materias y además despiertan el interés de los estudiantes en el aprendizaje.

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

Tabla Nº 17. Gestión Pedagógica

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
1	La gestión pedagógica en el Centro Educativa, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico	2	50%	2	50%

Fuente: Encuesta Directivos U.E.R.P.M.

Elaborado por: Villarruel, J. 2011

La institución ha tratado en los últimos años encontrar diferentes metodologías y maneras más adecuadas de incentivar en sus estudiantes el gusto por el aprendizaje, tomando en cuenta la situación socio cultural de los mismos, lo que ha generado la implementación de propuestas innovadoras para la mejor asimilación de conocimientos. De ello se ha podido ver un cambio de actitud en los niños y jóvenes que miran a su educación como una herramienta para el mejoramiento propio y de su entorno.

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

Tabla Nº 18. Material de Planificación Educativa

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
1	Reingeniería de procesos	0	0%	4	100%
2	Plan Estratégico	4	100%	0	0%
3	Plan Operativo Anual	4	100%	0	0%
4	Proyecto de capacitación dirigido a directivos	4	100%	0	0%

Fuente: Encuesta Directivos U.E.R.P.M.

Elaborado por: Villarruel, J. 2011

Desde el último cambio en la Administración, realizado en Agosto de 2007, la institución ha venido trabajando en varios aspectos tanto académicos como en la administración del plantel, se ha incrementado notablemente la comunicación con las agencias superiores como la Junta Directiva o la Fundación Cultural y Educativa Bahá'í, además de haber mejorado la comunicación interna entre los docentes y los directivos.

También se ha hecho notorio el trabajo conjunto con las Autoridades educativas de la zona, en especial con el Supervisor Académico, es en este sentido que la Institución empezó a trabajar con mayor seriedad en la creación de los materiales de planificación como el PEI, el POA, los Manuales de Convivencia y otros instrumentos que han ayudado a mejorar la planificación y el seguimiento académico.

Otro aspecto a mejorar dentro de lo administrativo es la organización porque al ser una institución con 28 personas que laboran en ella y aproximadamente 200 estudiantes, su organigrama funcional es muy complejo y hace que los canales de comunicación sean muy ambiguos.

En cuanto a la gestión académica de la administración hay que decir que se han preocupado por mantener siempre la iniciativa en cuanto a innovar en la metodología, los recursos y las nuevas tecnologías, tienen un buen nivel académico en el área de inglés, un programa de valores éticos y morales que ha sido muy reconocido, y han tratado de implementar un programa académico en el bachillerato para mejorar el rendimiento de sus estudiantes. Sin embargo esto ha tenido sus impactos negativos, al tener muchos cambios e innovaciones, no siempre se ha tenido la aceptación de los padres de familia, que al no entender algunos aspectos de los programas han decidido retirar a sus hijos del plantel, esto ha creado una deserción casi constante durante los últimos años, lo que ha repercutido en el financiamiento presupuestario, problema que ha ido creciendo con el paso del tiempo.

3.2.2. De los profesores

El Plantel está Integrado por 23 docentes, de los cuales se tomó como muestra a 20 profesores, que son los que trabajan a tiempo completo.

Tabla Nº 19. Declaraciones de los Docentes

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.	5	25%	10	50%	5	25%
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las habituales de la escolarización.	10	50%	10	50%	0	0%
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	10	50%	10	50%	0	0%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	15	75%	5	25%	0	0%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	18	90%	2	10%	0	0%

6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	75%	5	25%	0	0%
7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	85%	3	15%	0	0%
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	11	55%	9	45%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	10%	7	35%	11	55%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5%	5	25%	14	70%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	40%	11	55%	1	5%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director - Rector del centro educativo.	7	35%	6	30%	7	35%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	8	40%	10	50%	2	10%
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera.	15	75%	4	20%	1	5%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	17	85%	3	15%	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75%	2	10%	3	15%

Fuente: Encuesta Docentes U.E.R.P.M.
Elaborado por: Villarruel, J. 2011

Los Docentes en la institución en su mayoría jóvenes, realizan su trabajo con entusiasmos y promueven un ambiente de respeto y cercanía con los estudiantes, cumplen en su gran mayoría con planificar adecuadamente sus clases, aunque reconocen que la institución ha tenido que utilizar algunas normas que les obliguen a ese cumplimiento, el aspecto negativo en el cuerpo docente es su poco interés en comprometerse más con la institución, es decir ver más allá de sus responsabilidades académicas.

La mayoría de ellos han participado activamente en la construcción de los objetivos y metas institucionales, aunque no siempre comparten la visión y misión del plantel, lo que genera conflictos e incluso el poco apoyo para cumplir algunos de los objetivos.

No se muestra una resistencia abierta a las leyes, normas o reglamentos, más bien en sus palabras siempre tratan de colaborar con lo que se promueve en la planificación que realizan cada semana, aunque no todos sienten un compromiso serio con las decisiones que las autoridades toman.

Reconocen el liderazgo que tienen las autoridades administrativas y ven cambios favorables en el trabajo que vienen desempeñando, aunque su mayor expectativa se concentra en la baja aceptación que tienen los programas de innovación que se han aplicado en el plantel, con los cuales no todos están de acuerdo, algunos de los docentes creen que estos programas han hecho que la población estudiantil baje y que los que quedan tengan serias dudas sobre su futuro.

Otro tema del que hay que hablar es la poca participación de los padres de familia en el trabajo de los estudiantes, en especial en los últimos años de estudio, se evidencia la poca participación de los padres de familia en las actividades escolares o en el rendimiento escolar, esto acarrea dificultades para el trabajo docente y por lo tanto impide el crecimiento académico, esto a pesar de que la institución ha buscado fortalecer estos aspectos de varias maneras, los resultados no han sido los esperados.

La mayoría de docentes también cree que el aspecto ético se enseña con el ejemplo y en el caso de la institución también se lo promueve con un programa y clases dedicadas a este aspecto, además de que los docentes han sido capacitados para mejorar sus relaciones con los estudiantes y así apoyar su aprendizaje de valores éticos.

3.2.3. De los estudiantes

Tabla N° 20. Planteamientos – Estudiantes.

Orden	Declaraciones	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	57	71%	19	24%	4	5%
2	Las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes	16	20%	20	25%	44	55%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	18	22%	55	69%	7	9%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	39	49%	28	35%	13	16%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	4	5%	8	10%	68	85%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	16	20%	28	35%	36	45%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	47	59%	23	29%	10	12%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	30	37%	31	39%	19	24%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	8	10%	16	20%	56	70%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	55	69%	25	31%	0	0%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en clase	46	57%	32	40%	2	3%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	80	100%	0	0%	0	0%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	62	78%	10	12%	8	10%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	61	76%	19	24%	0	0%

Fuente: Encuesta Estudiantes U.E.R.P.M.

Elaborado por: Villarruel, J. 2011

En su gran mayoría los estudiantes del Colegio, es decir desde 8vo A.E.B. hasta el 3er. A.B. y parte de los estudiantes de la Escuela (7mo A.E.B), se sienten contentos de pertenecer a la Institución, consideran que se ha fomentado una relación de cercanía con el cuerpo docente y que existe un ambiente de respeto y consideración hacia sus criterios y opiniones. Consideran que las Autoridades son accesibles y que en ocasiones toman en cuenta sus ideas y sugerencias en especial cuando han sido canalizadas por medio del Gobierno Estudiantil.

En cuanto a su rendimiento académico, sienten que en algunos casos deben mejorar y trabajar más en sus tareas y trabajos, pero también consideran que así como tienen profesores que buscan ideas y metodologías nuevas hay maestros que se han quedado en el pasado, que siguen con las mismas prácticas y técnicas de cuando comenzaron la docencia, caso evidente es la materia de Literatura, maestro con el que se encuentran inconformes la mayoría de los estudiantes de 1ro a 3er Año de Bachillerato.

Se ha notado que en la mayoría de los cursos, hay estudiantes que reciben ayuda económica para continuar con sus estudios, pero en algunos casos sus notas y conducta no es recíproca con la institución, por lo que esto genera malestar en sus compañeros.

Han visto como en el último año lectivo se han llevado a cabo más trabajos de investigación, también ha mejorado la comunicación con los profesores y ahora se trabaja también aprovechando los espacios físicos que dispone la institución para realizar algunas prácticas en ciertas materias como Ciencias, Tecnología Agrícola, e incluso Física o Química.

En algunas de las clases los profesores empiezan con un minuto devocional, aspecto que según los estudiantes ayuda a generar un mejor ambiente para el aprendizaje.

Aunque lo último se contrasta con el hecho de que no siempre los maestros se interesan de lleno en algunas de las situaciones por las que atraviesan los estudiantes, por lo que en el grupo de estudiantes, que se podría considerar pequeño (98 estudiantes en la secundaria), han surgido muchos inconvenientes de conducta dentro del plantel, un ejemplo de esto es los inconvenientes que se han presentado con unos pocos estudiantes y el consumo de drogas, un problema que el colegio lo vive desde hace más de cinco años atrás y que en varias ocasiones ha resultado en crear una imagen negativa para la institución.

Un aspecto interesante es que a pesar de tener la escuela y el colegio, nunca se han encontrado con situaciones en los que los estudiantes del colegio tengan problemas con los de la escuela. Esto debido al buen espacio físico con que cuenta el establecimiento.

Lo que la institución ha logrado con la mayoría de estudiantes del bachillerato es integrarlos de manera coherente a sus principios institucionales en actividades que ayuden al mejoramiento social y a contribuir con el entorno, los jóvenes participan en programas de alfabetización, medio ambiente y también en programas de empoderamiento para niños y jóvenes. La institución ha creado lazos con otras instituciones donde los jóvenes pueden aprovechar su tiempo por las tardes o fines de semana, aumentando los lazos de compañerismo y amistad con sus congéneres.

3.2.4. De los padres de familia

Para esta encuesta se tomaron en cuenta a 77 padres de familia o representantes de los estudiantes que asisten desde el 8vo A.E.B. hasta el 3er A.B.

Tabla Nº 21: Información de los Padres de Familia o Representantes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	F	%
1. El Director toma en cuenta las opiniones de los Padres de Familia.	25	32%	20	26%	32	42%
2. El Director o los docentes informan oportunamente las diferentes situaciones que se presentan en la Institución.	50	65%	22	29%	5	7%
3. Ud. ha elegido la institución por su calidad académica y la enseñanza de Ética y valores.	45	58%	10	13%	22	29%
4. En la Institución la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	61	79%	12	16%	4	5%
5. En el Plantel Educativo se llevan a cabo diferentes actividades para la integración de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.	69	90%	0	0%	8	10%
6. ¿Participa Ud. en las diferentes actividades y programaciones que se llevan a cabo en la Institución?	15	19%	30	39%	32	42%
7. ¿Sus hijos se sienten motivados para asistir al Centro educativo?	37	48%	14	18%	26	34%

8. ¿Ud. acude periódicamente a solicitar información acerca del rendimiento y comportamiento de su hijo?	10	13%	18	23%	49	64%
9. ¿Está de acuerdo con las innovaciones y metodologías que se han implementado en la Institución?	9	12%	34	44%	34	44%
10. ¿La Institución ha realizado talleres como escuelas para padres y otros que ayuden a fomentar la práctica de valores con sus hijos?	60	78%	15	19%	2	3%

Fuente: Encuesta PP.FF. o Representantes U.E.R.P.M.
Elaborado por: Villarruel, J. 2011

En el caso de la Institución, según información proporcionada en las encuestas algunos estudiantes viven con sus representantes, es decir, tíos, abuelos, primos o hasta solos. En algunos casos solamente viven con uno de los padres, ya sea porque el otro está de viaje o por que se han divorciado.

Según lo que se evidencia en las respuestas proporcionadas, los padres de familia han escogido este centro educativo por la enseñanza de valores éticos y morales tema que es muy reconocido en la Institución desde hace varios años, el cual incluso tiene toda una semana dedicada a la promoción de estos valores, como la generosidad, el respeto el amor entre otros. También la enseñanza del idioma inglés es otro de los factores que atraen a los padres de familia, esto debido a que en su mayoría los estudiantes que terminan sus estudios de 3er año de bachillerato de inmediato emprenden viajes a Estados Unidos o Europa a colaborar con su familia en el comercio de artesanías otavaleñas.

Tanto por lo que muestran las encuestas como por lo que se constato en la reunión de padres de familia en la que se permitió la asistencia de los investigadores, se pudo evidenciar un desinterés por lo que sucede con los estudiantes en especial de la sección colegio, se pudo notar que había una buena asistencia de padres en los primeros años de escuela, pero conforme iba avanzando el grado o curso la concurrencia de padres de familia o representantes iba mermando. Esto no solo provoca el desconocimiento del rendimiento académico de los jóvenes y de que pueden hacer sus representantes para ayudarlos sino también ha generado el desconocimiento que se muestra por los programas de innovación que la institución implementa y que no son aceptados.

A pesar del interés que la Institución pone para realizar eventos que promuevan la convivencia familiar, la asistencia de los padres es reducida, solamente cuando se los obliga con alguna “amenaza” de multa o sanción para sus hijos estos concurren a las convocatorias a los juegos deportivos, días de la familia u otros programas y talleres, a pesar de que los padres de familia reconocen que estos programas y talleres les ayudan en su familia.

4. DISCUSIÓN

Dada la relación que existía con la Institución y básicamente por el hecho de haber realizado la mayor parte de los trabajos de la maestría en este centro de estudios la apertura Institucional estaba dada, sin embargo se respetó la necesidad de firmar un acuerdo con las nuevas autoridades para que con su consentimiento se puedan realizar las investigaciones, utilizar el tiempo de los docentes y estudiantes, así como hacer público la información de la institución dentro del proyecto de investigación.

Para la obtención de los datos en su mayoría de casos se realizó las encuestas planteadas, pero sobre todo se tomó la información reciente de los documentos institucionales. Para la elaboración de las matrices de FODA, se realizaron varias reuniones con la Administración, donde se plantearon las principales inquietudes respecto a las necesidades Institucionales, en tres reuniones se logró definir la Matriz y a partir de esta información se inició una nueva fase de trabajo con los Docentes, quienes en dos reuniones plantearon su visión, y necesidades de la Institución, también en varias reuniones con los representantes de los estudiantes se buscaron las inquietudes de los jóvenes y niños de acuerdo a sus puntos de vista, dando como resultado los datos que he manejado y plasmado en la Matriz contenida en este documento.

Las situaciones más críticas dentro del proceso era el escaso interés del cuerpo docente por dar sus opiniones o aportar con ideas sobre las posibles soluciones a las dificultades planteadas, se derivaba de esta situación la tensión existente entre el cuerpo administrativo y personal docente creando una pugna para tratar de solucionar parte de las dificultades que mostraban las encuestas y la información obtenida.

En cuanto a la calidad académica, muchos estaban de acuerdo que la institución hacía lo posible por mantener estándares elevados, pero que muchas veces la consecución de resultados se frustraba debido también a la situación socio-económica de los estudiantes, quienes en su mayoría convivía con problemas como abandono, migración, drogas u otros que les impedían aprovechar de una forma adecuada los esfuerzos de sus maestros.

Lo positivo de la Institución era que a pesar de ser una institución particular, se preocupaba mayormente de brindar sus servicios ejecutivos sin importar los réditos económicos, aunque esta política institucional traía problemas financieros que posiblemente sean decisivos en la continuidad de su funcionamiento. Por otro lado debo mencionar que visiblemente el espacio y el ambiente institucional, ayudan enormemente a que el aprendizaje de valores y cualidades espirituales sea constante, convirtiéndose en un eje transversal, pero apoyado con actividades y contenidos que no he logrado observar en otros establecimientos.

Un hecho que me llamó la atención es la capacidad de expresión que han desarrollado los estudiantes en especial de los cursos superiores, para poder hablar sobre sus necesidades, pero también para aportar con sus capacidades hacia el servicio a la comunidad, esto les ha hecho destacarse como buenos estudiantes, líderes en varios aspectos y personas reconocidas en su ámbito local.

Sin embargo un aspecto negativo es la falta de enfoque en sus valores, la demora en la elaboración de instrumentos que permitan claridad en sus políticas y la falta de capacitación del personal Administrativo en varias funciones de Administración, en especial en aspectos legales y financieros.

Otro aspecto que es de difícil solución es el trabajo con los padres de familia, que en su mayoría ausentes no hacen un aporte significativo a la formación de sus hijos en casa, por que queramos o no, lo tíos, abuelos o hermanos no tienen el mismo interés que un padre o una madre por la formación de sus apoderados.

Este trabajo investigativo aunque en sus inicios ha sido desafiante, pero sobre todo gratificante en el hecho de saber que se puede aportar para el mejoramiento de la gestión educativa de una institución que se está esforzando por alcanzar niveles de excelencia para con sus estudiantes.

Los documentos anexados han sido copiados tal cual fueron entregados por las autoridades del plantel para de una forma u otra también poder analizar sus éxitos o sus debilidades en la elaboración de estos instrumentos de trabajo en la formación educativa de sus estudiantes.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Existe un liderazgo en la Administración Institucional que no se basa en el autoritarismo sino en el trabajo en equipo y en la delegación de autoridad, pero que asume las decisiones y responsabilidades más grandes, pero tiene que mejorar la comunicación entre los actores educativos.
- La Institución ha logrado consolidar sus programas de innovación curricular, en las áreas de lectura, escritura, valores e inglés, por lo que deben enfocar sus esfuerzos en mantener estos programas.
- Las innovaciones curriculares, como escuelas lectoras, proyecto ciudadano o el proyecto de aprendizaje tutorial, son de buena calidad, aunque no han sido lo suficientemente socializadas para tener la aceptación de los padres de familia o representantes de los estudiantes.
- Sus principios filosóficos y sociales son muy loables, aunque su sistema de entrega de becas debería tener un mejor control y hacer un estudio más eficiente para quien se las entrega.
- A pesar de los múltiples esfuerzos que ha realizado la administración, todavía no ha logrado poner solución a problemas como el financiamiento del presupuesto, el compromiso docente con la misión y visión de la institución y la deserción constante de sus estudiantes.
- Los docentes han recibido ciertos cursos, pero algunos no han mejorado su currículo, ni han tomado cursos de actualización, lo que causa incomodidad entre los estudiantes.
- La comunicación entre la administración, docentes y estudiantes todavía está en progreso de mejoramiento, y esto ha ocasionado varios inconvenientes, además de que su organigrama funcional es muy complejo para el tamaño de la institución.
- Muestran fortalezas como el espacio físico, un programa de inglés bien diseñado y consolidado, su programa de enseñanza de valores es bien reconocido por los

padres de familia y autoridades, por sobre otras instituciones que ofrecen el mismo servicio, pero no logran explotarla al máximo para alcanzar más beneficios.

- La colaboración de los padres de familia es muy pobre.
- Los lazos con los estudiantes han sido bien trabajados y deben ser mantenidos y aprovechados.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda que las autoridades busquen cursos, talleres o estudios de cuarto nivel en administración educativa, para mejorar algunos aspectos administrativos en los que hay dificultades.
- Se debe mantener su manera de organizar las áreas académicas y las comisiones que se organizan al inicio del año lectivo, para la organización de sus innovaciones curriculares y extracurriculares, pero se debe buscar la aceptación y apoyo de los padres de familia.
- La administración debe enfocarse más en este trabajo, para buscar soluciones a los problemas académicos y a los financieros de la Institución, es decir deben buscar la manera de que el trabajo docente que realizan sea hecho por otros maestros.
- Crear una comisión que califique, evalúe y revoque las becas que la institución otorga, así como el número máximo de estudiantes que reciben ayuda para cada año lectivo.
- Se debe mejorar el sistema de capacitación a los docentes, con talleres, cursos, incluyendo apoyo e incentivos para el mejoramiento curricular, esto con la finalidad de mejorar la calidad de la enseñanza a los estudiantes y mantener un liderazgo educativo.
- Se debe reorganizar la estructura administrativa para mejorar los canales de comunicación y evitar que los maestros se valgan de ciertos vacíos para no cumplir con sus obligaciones.

- Se recomienda la creación de una comisión o departamento de Marketing, que pueda mirar las fortalezas de la institución y crear una campaña publicitaria que haga que la comunidad conozca mejor los servicios que ofrece el plantel.
- Se debe socializar mejor el Manual de Convivencia, para que tanto estudiantes como padres de familia o sus representantes, cumplan a cabalidad con sus obligaciones para con la institución.
- Se debe dar mayor importancia al trabajo que realiza el Gobierno Estudiantil y darle un mayor protagonismo, para que los lazos con los estudiantes sea aún mejor.

6. PROPUESTA DE MEJORA

Buscando mejorar el liderazgo y los valores institucionales, tomando en cuenta el liderazgo participativo y que necesita como ejemplo principal a los docentes, como una fuente de inspiración para los estudiantes y padres de familia, se propone a la institución implementar un programa de capacitación a los docentes para mejorar sus técnicas y metodologías dentro del aula, además de aumentar su compromiso con la enseñanza de valores tomándolos como un eje transversal, utilizando los recursos que disponen en el entorno y combinando la teoría con la práctica. Este proyecto se basa en un Programa de estudios diseñado e implementado por la Fundación para la Enseñanza y Aplicación de las Ciencias (FUNDAEC), institución asentada en Cali Colombia y que ha sido implementado en varios países de Latinoamérica. Esta fundación estaría dispuesta a brindar su apoyo a la U.E. “Raúl Pavón Mejía”.

El propósito de este proyecto no es solo dar una mayor capacidad a los docentes, sino también es ayudar a los estudiantes que cursan desde el 8vo año de educación básica hasta el tercer año de bachillerato, a tener mejores herramientas que les permitan llegar a sus carreras universitarias con buenos niveles de comprensión lectora, mejores capacidades matemáticas y sobre todo una buena capacidad de análisis y síntesis.

Esta preocupación es debido a que un porcentaje mayoritario de nuestros estudiantes de años anteriores han preferido no seguir con sus estudios universitarios y seguir con un trabajo igual a de sus progenitores, pero siendo consistentes con el Plan Nacional del Buen Vivir es aumentar la tasa de titulación de tercer nivel que en “Ecuador es del 39 por ciento, esto para la universidad se transforme en un mecanismo de igualación de oportunidades” (Castro, 2011)

6.1. PROYECTO

“CAPACITACION MAESTROS S.A.T.”

(Sistema de Aprendizaje Tutorial)

RESPONSABLES DEL PROYECTO: LIC. Jorge D. Villarruel Rector, Lic. GEOCONDA ZAMBRANO Coordinadora

INSTITUCIÓN EJECUTORA: Unidad Educativa Bahá'í “Raúl Pavón Mejía”

POBLACIÓN BENEFICIARIA: Maestros, y estudiantes que ejecutarán y utilizarán el Proyecto S.A.T. durante el año lectivo 2012 - 2013

ÁREA DE INFLUENCIA: CIUDAD DE OTAVALO Y COMUNIDADES CERCANAS

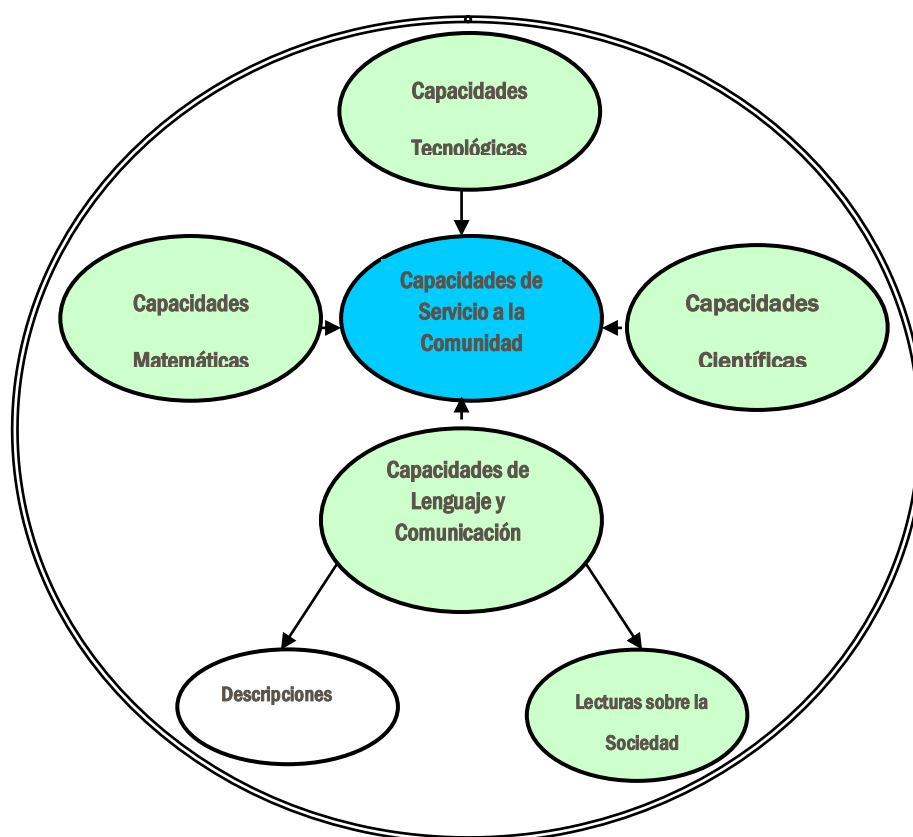
6.1.1. Resumen ejecutivo

La Unidad Educativa Bahá'í “Raúl Pavón Mejía”, en el cumplimiento de los propósitos de brindar una educación de calidad, para crear ciudadanos que puedan desenvolverse en la sociedad y transformarla, busca siempre metodologías y sistemas que proporcionen a sus estudiantes herramientas útiles para su vida. Esta búsqueda la hacemos tomando en cuenta que nuestros estudiantes son de un origen diverso, porque a pesar de que la Unidad Educativa está ubicada en la Ciudad de Otavalo, tenemos alumnos de varias comunidades de los alrededores, cuya realidad social y su entorno son diferentes a la realidad y entorno de los estudiantes de la ciudad. Es por este motivo que hemos buscado y encontrado en el Programa SAT (Sistema de Aprendizaje Tutorial), un medio eficaz para educar a chicos y chicas que cursan, desde el 8vo año de Educación Básica hasta el 3er Año de Bachillerato.

El SAT es un Programa diseñado por FUNDAEC (Fundación para la Aplicación de las Ciencias) ubicada en Colombia y con gran acogida en varios países de América y África, creado con el fin de hacer que la ciencia sea más accesible a los sectores rurales o con poco acceso a una educación formal, sus principales propósitos son: Encontrarle a la ciencia, la tecnología y la educación un papel más apropiado en el desarrollo de la comunidad y desarrollar recursos humanos capaces de trazar caminos de un desarrollo autóctono. Su filosofía está basada en las enseñanzas Bahá'ís sobre la educación y cree que: Se debe considerar a las poblaciones como recursos fundamentales en los procesos de cambio, que hay que liberar el potencial humano por medio de una educación apropiada que reconoce y exalta la nobleza de la persona humana y además que se debe propender un desarrollo enfocado tanto en las dimensiones espirituales de la vida humana como en

sus aspectos materiales. Con estas ideas en mente el SAT ha desarrollado su propia metodología y ha tratado de integrar el conocimiento haciendo que sea más útil y aplicable, todo esto fundamentado en que el propósito de la educación debe ser ayudar a los estudiantes a entender mejor la realidad del mundo que los rodea y capacitarlos para transformarlo, y que a su vez este entendimiento no debe limitarse a las funciones mecánicas del cerebro. El espíritu humano posee poderes inimaginables que se manifiestan en atributos espirituales que determinan la naturaleza y la calidad de cada pensamiento y acción del individuo, la pedagogía que se utiliza dentro del programa tienen en cuenta estos poderes y hace que las actividades educativas generen un verdadero entendimiento. Así el programa ha integrado el conocimiento en las siguientes áreas:

Grafico 2: Organigrama de Capacidades del SAT



Fuente: Fundaec.
Elaborado por: Villarruel, J. 2011

Tomando en consideración esta nueva organización del conocimiento el programa ha desarrollado componentes nuevos inherentes al programa tales como: Metodologías, Textos, Capacitaciones para el manejo de las metodologías y contenidos de los Textos, entre otros componentes que aseguran el éxito del programa.

6.1.2. Antecedentes y justificación

La Unidad Educativa Raúl Pavón Mejía, ubicada en la ciudad de Otavalo, considerada como una escuela urbana, que sin embargo atiende las necesidades educativas de niños y niñas, adolescentes y jóvenes tanto de la ciudad como de varias comunidades aledañas, tratando de que la gente que tiene poco acceso a la educación pueda prepararse y mejorar sus capacidades, para ello mantiene un programa de becas y actualmente beneficia a más de 60 estudiantes del plantel.

Nuestra institución desde su creación, ha buscado la excelencia académica de sus estudiantes y de quienes ayudan en el proceso educativo, por ello es que sus maestros son capacitados y entrenados para cumplir con mejores estándares de calidad.

Es por esta razón que desde hace varios años y con más empeño desde el año 2006 se ha establecido un acuerdo entre nuestra institución y FUNDAEC, para poder establecer el Programa de Educación SAT, un programa innovador que ha logrado hacer llegar la educación y las ciencias a lugares donde antes este valioso instrumento no había podido llegar. Por ser tan innovador, presenta nuevos desafíos para quienes asumen el reto de ser Tutores de dicho programa, porque el educador capacitado por el programa que suele venir de la misma comunidad asume las siguientes tareas:

- Guía a los estudiantes en el estudio de los textos.
- Formula preguntas y ayuda a encontrar respuestas.
- Clarifica las dudas de los estudiantes.
- Anima la reflexión sobre las experiencias reales de la vida y supervisa los experimentos y la acción social.
- No “dicta” clases sino que facilita el estudio, la reflexión y discusión grupal.

Por lo tanto dicho maestro debe necesariamente pasar por un proceso de capacitación que le ayude a familiarizarse con los contenidos, las metodologías y sobre todo con la filosofía y propósitos del programa, para que lo pueda transmitir en una forma clara y eficaz a su grupo de estudiantes, para que ellos asuman lo siguiente:

- Las relaciones pedagógicas no son las tradicionales sino las de un grupo de personas que trabajan juntas en pos de un objetivo común. Estudiantes y tutor desafían juntos problemas concretos y enfrentan un estilo de encuentro que abre el camino al auto aprendizaje.
- Al interior del grupo SAT, que es al mismo tiempo un grupo de amigos que comparten posibilidades y problemas, aprender a dialogar es tanto objetivo educativo como medio de formación.
- Por ser tutorial el programa permite que el estudiante avance a su propio ritmo.

Estos nuevos conceptos necesitan ser interiorizados por el Tutor, quien es quien facilita el aprendizaje y por ende quien enseña a consultar y permite cumplir los objetivos del grupo.

Estos nuevos requisitos hacen que sea necesaria una permanente capacitación para los Tutores, conforme el programa se va ejecutando y va avanzando hasta llegar a su implementación total en todo el programa de nivel medio o colegio. Al haber un convenio firmado, FUNDAEC se ha comprometido a ayudarnos proveyendo las facilidades necesarias para poder llevar a cabo estas capacitaciones, las mismas que se las realizan tres veces al año, necesitando para el primer grupo de maestros un total de 18 capacitaciones, con un costo aproximado de 5000 dólares anuales, hasta el momento la institución ha ejecutado 8 capacitaciones de las 18 necesarias, pero al ser una institución sin fines de lucro y que también ayuda, es difícil cubrir totalmente estos costos, son estas circunstancias las que nos han llevado a buscar el financiamiento necesario para estas capacitaciones en organizaciones que les interese el bienestar educativo de la sociedad.

Por los antecedentes expuestos surge la necesidad de la implementación del proyecto **“CAPACION TUTORES S.A.T.”** por medio del cual se pretende cubrir los costos necesarios para realizar las tres capacitaciones del año lectivo 2008-2009, que nos permitirán avanzar con el Sistema SAT hasta el 10mo. año de educación básica.

6.1.3. Organización participante

La Unidad Educativa “Raúl Pavón Mejía” fue fundada en el año 1984, y ha ido creciendo en su organización y responsabilidad, se mantiene firme en sus principios y fundamentos filosóficos basados en las enseñanzas de la Fe Bahá’í, la misma que promueve la educación universal y obligatoria.

Para el manejo del Programa S.A.T. se ha creado una Coordinación Académica, la que se encarga de la organización logística y académica del programa. Se cuenta además con tres Tutores aptos para llevar adelante el programa, además de estar capacitando a un grupo de 11 maestros capacitados para utilizar la metodología S.A.T., para asegurar la continuidad del programa.

6.1.4. Descripción del proyecto

6.1.4.1. Fin del proyecto

- Obtener los Recursos Necesarios para poder realizar la Capacitación de los Maestros y Tutores S.A.T. para el año lectivo 2012-2013

6.1.4.2. Propósito del proyecto

Mejorar el nivel, comprensión y trabajo de los Maestros que trabajan en el Proyecto SAT, para que los estudiantes que cursan la secundaria en nuestra Institución alcancen niveles de excelencia que les permitan aplicar los conocimientos adquiridos y liderar procesos de cambio en la sociedad en la que se desenvuelven

6.1.4.3. Objetivos específicos

- Organizar y capacitar al equipo de por lo menos 16 docentes para la continuidad del proyecto.
- Atender a un mínimo de 70 estudiantes durante el año lectivo 2012-2013
- Implementar un mínimo de 3 Proyectos Productivos durante el año lectivo 2012-2013 con los estudiantes y sus Tutores.
- Continuar ejecutando el Sistema de monitoreo y seguimiento de los aprendizajes de los Maestros y Tutores beneficiarios del proyecto.

6.1.5. Metodología

Las Capacitaciones que se dictan a los Maestros que participan en el Proyecto S.A.T., son organizadas conjuntamente con FUNDAEC de Colombia, con quienes se ha firmado un Convenio para la implementación del Proyecto SAT en nuestra Institución.

Durante el año lectivo 2012-2013, son necesarias 3 Capacitaciones, las mismas que servirán para revisar y estudiar los contenidos del currículo del Segundo nivel de estudios o también llamado Práctico.

Las capacitaciones se llevan a cabo cada tres meses aproximadamente aprovechando las vacaciones, para esto un Capacitador experimentado es designado por FUNDAEC y enviado por una o dos semanas a Ecuador.

Con anterioridad los Maestros han recibido los Textos que van a ser revisados y tienen que traerlos estudiados y llenos, de esta manera durante la semana de estudio se resuelven las dudas y se hacen más prácticas sobre los contenidos.

6.1.6. Actividades

- Organización general: Contratación del local, Hospedaje, Alimentación, Materiales y la organización administrativa,
- Notificación y entrega de Materiales al equipo de docentes.
- Diagnosticar las necesidades de aprendizaje de los beneficiarios del proyecto. (evaluaciones diagnosticas, consulta con los docentes.)
- Planificación de las clases, conjuntamente con la organización de las Prácticas a Realizarse el presente año lectivo
- Implementación de 3 clases con el Proyecto SAT (8vo. 9no. y 10mo años de Educación Básica).
- Monitoreo Trimestral con Tutores, Estudiantes y Padres de Familia.
- Monitoreo y sistematización de los aprendizajes durante el año lectivo 2012-2013.
- Reuniones con los padres de familia para informar de los avances académicos de los estudiantes (Boletines Informativos)
- Evento de reflexión y balance del equipo de implementación del proyecto.
- Evaluación del Proyecto

6.1.7. Administración y recursos humanos

- **Coordinador SAT:** Responsable principal de la gerencia, diseño, programación, supervisión y evaluación del programa.
- **Docentes:** Responsables de la planificación e implementación del apoyo académico a los estudiantes

6.1.8. Cronograma de actividades

TRIMESTRES	1			2			3		
Organización general: Contratación del local, Hospedaje, Alimentación, Materiales y la organización administrativa,			X			X			X
Notificación y entrega de Materiales al equipo de docentes.		X			X			X	
Diagnosticar las necesidades de aprendizaje de los beneficiarios del proyecto. (evaluaciones diagnosticas, consulta con los docentes.)	X			X			X		
Planificación de las clases, conjuntamente con la organización de las Prácticas a Realizarse el presente año lectivo	X			X			X		
Implementación de 3 clases con el Proyecto SAT (8vo. 9no. y 10mo años de Educación Básica).	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Monitoreo Trimestral con Tutores, Estudiantes y Padres de Familia.			X			X			X
Monitoreo y sistematización de los aprendizajes durante									

el año lectivo 2007-2008.									
Reuniones con los padres de familia para informar de los avances académicos de los estudiantes (Boletines Informativos)			X			X			X
Evento de reflexión y balance del equipo de implementación del proyecto.	X		X		X	X			X
Evaluación del Proyecto									

6.1.9. Evaluación y monitoreo

El monitoreo y la evaluación estará a cargo de la coordinación del proyecto en colaboración con la Administración de la Institución.

Durante este año lectivo se realizarán tres evaluaciones. Una evaluación cada trimestre, además, durante el último trimestre se hará la evaluación final para el año lectivo en curso, como se ha venido trabajando. Tomando en cuenta que este es el segundo año de funcionamiento del Proyecto SAT en la Institución.

Se realizará la evaluación de insumos, proceso y productos logrados, aplicando técnicas de entrevistas, grupos focales, cuestionarios en forma trimestral y cuando sea necesario para tomar decisiones para mejorar del proyecto.

6.1.10. Inversión económica

El costo suma un total de 6000 dólares durante el año lectivo 2012-2013, la contraparte Institucional es el pago económico a los maestros, además del número suficiente de personas en cada capacitación. Los laboratorios y la implementación física para las capacitaciones también serán provistas por la Unidad Educativa Raúl Pavón. Hay que decir además que como Proyecto educativo el SAT, está teniendo una excelente acogida por parte de los estudiantes, por lo que la inversión en la capacitación del personal docente asegura un buen resultado final.

ITEM	COSTO POR UNIDAD	Nº DE UNIDADES	COSTO TOTAL	OBS
Capacitador	\$ 350	3	\$ 1050	
Viáticos	\$ 400	3	\$ 1200	
Textos Maestros (16 paquetes)	\$ 160	3	\$ 480	
Alimentación (18 personas)	\$ 300	3	\$ 900	
Hospedaje Capacitador	\$ 100	3	\$ 300	
Reuniones de Consulta (3 personas)	\$ 50	3	\$ 150	
Materiales	\$ 150	3	\$ 450	
Compra de Laboratorios SAT	\$ 300	2	\$ 600	
Practicas y Proyectos	\$ 400	3	\$ 1200	
TOTAL			\$ 6.330	

El Presupuesto necesario para la ejecución del proyecto sería financiado en un cuarenta por ciento por donaciones a nivel nacional, con los contactos que mantiene la institución como la Fundación Horizonte, Fundación Sonrisa entre otras instituciones. El 60 % restante, se financiaría mediante la Oficina para el Desarrollo Socio Económico (OSED), institución que apoya las iniciativas de la institución desde hace algunos años.

7. BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, L. E. (2011). *Instructivo para la Elaboración de Tesis*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.

Anello, E. (1997). Serie Pedagógica, Educación Potencializadora. En E. Anello, *Educación Potencializadora* (pág. 267). Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: Universidad NUR.

Aranda Rivera, C. (28 de Abril de 2010). *Política educativa para el liderazgo transformacional de los directores de instituciones educativas (página 2)*. Recuperado el Septiembre de 2011, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos81/politica-educativa-liderazgo-transformacional-directores/politica-educativa-liderazgo-transformacional-directores2.shtml>

Arbáb, F. (Septiembre de 2009). Ciencia, Religión y Desarrollo: Algunas consideraciones iniciales. *Ciencia, Religión y Desarrollo: Algunas consideraciones iniciales*. Haifa, Israel: Instituto para Estudios en Prosperidad Global.

Arbáb, H. (2009). Reflexiones sobre mi educación. *Reflexiones sobre mi educación*. New York, Estados Unidos: Instituto para Estudios en Prosperidad Global.

Castro, M. (2011). La mala educación universitaria. *Vistazo*, 30, 31.

Definición.de. (Enero de 2012). *Definición.de*. Recuperado el 8 de Marzo de 2012, de <http://definicion.de/gestion/>

Educacion y Sociedad. (2010). Recuperado el Septiembre de 2011, de http://www.ucp.ca.rimed.cu/edusoc/index.php?option=com_content&view=article&id=117&Itemid=133

GARCIA ROBLES, R. (01 de Enero de 2009). *Conceptos sobre la Gestion del Conocimiento*. Recuperado el 30 de Agosto de 2012, de <http://pegece0.blogspot.com/2009/01/definicion-de-conceptos-basicos.html>

Hernandez, J. (2000). *Educación Potencializadora*. Santa Cruz, Bolivia: Universidad Nur.

Jaramillo, C. E. (2010). *Guía Didáctica: Liderazgo, Valores y Educación*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.

Kotter, J. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York: The Free Press.

Lourdes Münch, E. G. (2010). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. Mexico: Trillas.

Rosales, M. (Mayo de 2000). *Contexto Educativo*. Recuperado el Septiembre de 2011, de Calidad sin liderazgo: <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm>

SECAB. (24 de mayo de 2004). *Colombia Aprende*. Recuperado el 30 de agosto de 2012, de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

8. APENDICES

8.1. Encuesta a directivos

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

2. **Tipo de establecimiento:**

f. Fiscal ()

g. Fisco misional ()

h. Municipal ()

i. Particular laico ()

j. Particular religioso ()

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

a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()

b. Coordinadores de área ()

c. Por grupos de trabajo ()

d. Trabajan individualmente ()

e. Otros () (indique cuáles).....

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

a. El número de miembros en la institución ()

b. Los resultados obtenidos en la institución ()

c. El valor y tiempo empleados en la institución ()

d. Otros
(especifique).....
.....

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			

C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si () No ()

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

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

8.2. Encuesta a docentes

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 9. SIEMPRE
- 10. A VECES
- 11. NUNCA

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

GRACIASPORSUCOLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓNDELESTABLECIMIENTOEDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPODEESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años ()
41-45 años ()

46-50 años ()

51-55 años ()

56-60 años ()

61 y más ()

2. CUESTIONARIO

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

12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

8.3. Encuesta a estudiantes terceros de bachillerato

Estudiante: _____

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: _____

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: _____

MATERIA DE ESTUDIO _____

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

8.4. Encuesta a padres de familia o representantes de los estudiantes.

Nombre: _____

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

Siempre, 2. A veces, 3. Nunca

2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: _____

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: _____

MATERIA DE ESTUDIO _____

- f. Fiscal. ()
- g. Fisco misional. ()
- h. Municipal. ()
- i. Particular laico. ()
- j. Particular religioso. ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
11. El Director toma en cuenta las opiniones de los Padres de Familia.						
12. El Director o los docentes informan oportunamente las diferentes situaciones que se presentan en la Institución.						
13. Ud. ha elegido la institución por su calidad académica y la enseñanza de Ética y valores.						
14. En la Institución la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.						
15. En el Plantel Educativo se llevan a cabo diferentes actividades para la integración de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.						
16. ¿Participa Ud. en las diferentes actividades y programaciones que se llevan a cabo en la Institución?						
17. ¿Sus hijos se sienten motivados para asistir al Centro educativo?						
18. ¿Ud. acude periódicamente a solicitar información acerca del rendimiento y comportamiento de su hijo?						
19. ¿Está de acuerdo con las innovaciones y metodologías que se han implementado en la Institución?						
20. ¿La Institución ha realizado talleres como escuelas para padres y otros que ayuden a fomentar la práctica de valores con sus hijos?						

8.5. Fotografías



Km. 2 1/2 vía a Selva Alegre | Telefax: 06 2 920 050 | OTAVALO - ECUADOR



