



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil  
Facultad de Educación a Distancia y Postgrado**

**Proyecto Final**

**Para optar al grado de Magister en:  
Diseño y Evaluación de Modelos Educativos**

**Tema:**

**“Modelo de Gestión para mejorar el liderazgo en los  
administradores de los Centros de Educación Básica de la  
provincia de Santa Elena, bajo los lineamientos del Buen Vivir”**

**Autores:**

**Lic. Carmen Marcela Ambrossi Bucheli**

**Lic. Yolanda Elvira Barzola Segovia**

**Tutor:**

**Msc. Manuel Molina Paida**

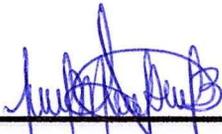
**Guayaquil – Ecuador**

**Septiembre/2012**

## Declaración Expresa

Nosotros Carmen Marcela Ambrossi Bucheli y Yolanda Elvira Barzola Segovia, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado en ningún grado o calificación profesional; y, que se ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaratoria expresa, exponemos que la responsabilidad de los hechos ideas, doctrinas expuestas en este proyecto de tesis de grado nos corresponde exclusivamente y que el patrimonio intelectual de la misma le pertenece la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.



---

Lic. Carmen M. Ambrossi Bucheli



---

Lic. Yolanda E Barzola Segovia

## *Dedicatoria*

---

A los directores de los Centros de Educación Básica y docentes de la provincia de Santa Elena, dedicamos este trabajo investigativo como augurio de mejores días en la educación.

La experiencia acumulada se la debemos a nuestros padres, familia y compañeros-as, que guiados por el Creador, comprendieron las horas que no pudimos estar junto a ellos.

Con cariño

Marcela y Yolanda

## *Agradecimiento*

---

Uno de los valores que engrandece al ser humano es la gratitud y al culminar una etapa mayor de aprendizaje, Marcela y Yolanda, exteriorizan este agradecimiento al MSc. Manuel Molina Paida, tutor que orientó nuestro trabajo investigativo y a la Universidad Tecnológica Empresarial Guayaquil, que junto a sus docentes brindaron la savia intelectual para culminar con éxito nuestro proyecto.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I.....	4
1.- Diseño de la Investigación.....	4
1.1 Antecedentes de la investigación.....	4
1.2. Problema de la Investigación.....	6
1.2.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2.2 Formulación del Problema de investigación.....	7
1.2.3. Sistematización del problema de investigación.....	7
1.3 Objetivo de la Investigación.....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
1.4 Justificación de la Investigación.....	8
1.5.1 Marco Teórico.....	10
Fundamento Filosófico.....	10
Fundamento Epistemológico.....	19
Fundamento Psicológico.....	27
Fundamento Pedagógico.....	34
Marco Legal.....	37
Régimen constitucional del Buen Vivir.....	38
El Plan Decenal del Ministerio de Educación.....	38
Código de la Niñez y Adolescencia.....	39
Código de Convivencia.....	40
1.5.2 Marco conceptual.....	41
1.6.1 Formulación de la Hipótesis General.....	44
1.6.2 Hipótesis Particulares.....	45
1.6.3 Variables (independientes y dependientes).....	45
1.7 Aspectos Metodológicos de la Investigación.....	46
1.7.1 Tipo de estudio.....	46
1.7.2 Método de investigación.....	46
1.7.3 Población y Muestra.....	47

1.7.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	48
1.7.5 Tratamiento de la información.....	49
1.8 Resultados e impactos esperados. ....	50
Capítulo II.....	52
2.1. Análisis de la Situación Actual .....	52
2.2. Análisis Comparativo, evolución, tendencias y perspectivas. ....	53
2.3. Presentación de resultados y diagnósticos. ....	58
2.4. Verificación de Hipótesis.....	88
Capítulo III.....	91
3.1. Propuesta.....	91
Título de la Propuesta.....	91
3.2. Justificación .....	91
3.3. Objetivo General.....	93
3.4. Objetivos Específicos.....	93
3.5. Factibilidad.....	93
3.6. Descripción de la propuesta.....	98
3.7. Beneficiarios .....	100
3.8. Impacto Social .....	100
3.9. La planeación estratégica requiere:.....	100
3.10. Las fases de la propuesta:.....	102
3.11. Fase de ejecución:.....	111
3.12 Problemática fundamental. ....	111
3.13 Meta.....	111
3.14. Fase de evaluación:.....	112
3.15. Instrumentos de evaluación del programa .....	112
3.16. Conclusión: .....	113
3.17. Recomendaciones: .....	114
Bibliografía .....	115
Anexos.....	117

## **Introducción**

“Pensar el futuro de otra manera es cambiar ya, el presente” Serieyx.

La visión actual del Sistema Educativo basada en la calidad y calidez, propuesta en la Constitución de la República del Ecuador 2008, en las políticas del Buen Vivir, en las del Plan Decenal de la Educación y en los Acuerdos Ministeriales, deberá responder a la realidad multiétnica, pluricultural, equitativa y de valores institucionales, que se relacionen con las necesidades del desarrollo nacional, regional y local.

Al iniciar este proyecto la provincia de Santa Elena cuenta con 42 Centros de Educación Básica, creados a través del Acuerdo Ministerial N° 282, suscrito por el Ministro de Educación, Lic. Raúl Vallejo Corral. Estos Centros atienden a niños/as desde el grado 1 ó educación inicial a grado 10, siendo administrados por directivos con diferentes perfiles académicos, denominados Administradores Escolares, responsables de lo que establece La Ley Orgánica de Educación, determinado en el art. 77, misma que se encontraba vigente al inicio de este proyecto.

Los fines, principios, objetivos y políticas determinadas por el Ministerio de Educación, deberán cumplirse en cada Centro de Educación Básica, responsabilizando a los administradores a que potencien su desempeño como tal, integrando de manera armónica los aspectos cognitivos, afectivos, legales, pedagógicos y sociales a los actores de la comunidad educativa.

El papel del administrador/a de la institución, será fundamental en el proceso educativo, el liderazgo que imprima será relevante, su desempeño como tal logrará conseguir lo que propone el Plan Decenal, es decir, formar al ser humano en un ciudadano responsable, solidario, crítico y participativo de la sociedad.

La presente tesis de investigación pretende abordar el tema de la gestión, desde las posturas más relevantes de actualidad y por ello, como punto de partida es necesario

iniciar la tarea diferenciando entre gestión y administración, porque “Gestión y Administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión, la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana”<sup>1</sup>. Por lo tanto, administrar no necesariamente produce procesos de cambio; en cambio, la gestión necesariamente propende hacia niveles de mejora de calidad en sus procesos.

Al hablar de la gestión, es necesario relacionarla con múltiples variables con las que se relaciona. Una de esas variables es el Liderazgo. En la actualidad, existe un liderazgo incipiente en los administradores educativos, por aplicar un modelo de gestión tradicional, que no ha sido actualizado, fundamental para la vida institucional, por lo tanto, existe resistencia al cambio, irregularidades en la aplicación del Reglamento a la Ley de Educación, que les permita cumplir con los roles a cada uno de sus integrantes; además las actitudes de los actores educativos desequilibran la estabilidad emocional de la comunidad educativa y conllevan a conflictos entre sus miembros, de allí la importancia de cambiar este modelo de gestión y lograr un líder académico, empático, que genere ideas innovadoras, oportunas y coherentes con el fin de cumplir metas en beneficio de los educandos. La intencionalidad de esta tesis, por lo tanto, es investigar la calidad de ese liderazgo.

Es urgente superar el modelo tradicional, donde los actores del quehacer educativo, se basaban en la experiencia individual, permitiendo que sus capacidades y habilidades los limitara, un líder autoritario, poco académico, por lo tanto se plantea un modelo de gestión educativo estratégico, basado en la capacidad de toma de decisiones, fortalecido por un liderazgo compartido, un trabajo colectivo y convertir a los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena en espacios educativos que generen cambios acorde con las exigencias que la Sociedad ecuatoriana requiere, a través de la construcción de una cultura de colaboración entre los actores educativos y un plan de mejora de capacitación continua.

---

1. Carlos Alberto Botero Chica, Cinco tendencias de la gestión educativa,

Considerando lo indicado, el tema de investigación, basado en los lineamientos del Buen Vivir, establecerá un espacio para la reflexión, socialización y aprendizaje continuo que eleve sustancialmente los estándares de desempeño en los planteles, que la gestión del administrador/a sea reconocida por los avances académicos y sobretodo la calidad humana que impregnen en cada una de las actividades que realice.

Necesariamente el término administración está relacionado con la gestión, como dice Carlos Alberto Botero Chica (2007) “En vista de la marcada influencia que ejerce la administración sobre la gestión educativa, se ha trasladado las mismas escuelas del pensamiento administrativo, a la gestión educativa. Hoy en día, existe un consenso general que sostiene que la gestión educativa tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo”<sup>2</sup>.

Si un referente necesario e imprescindible son los lineamientos del Buen Vivir, otro referente obligado es considerar las cinco tendencias que se vienen presentando en la Educación del siglo XXI, como son; “La autonomía, la democracia, la formación integral”<sup>3</sup> y, la calidad y calidez que consagran en nuestra carta magna (el añadido es nuestro).

Estas reflexiones constituirán temas obligados a abordarse en la organización del Marco Teórico, al considerar las dimensiones filosófica, epistemológica, psicológica, pedagógica y legal.

---

<sup>2</sup> Carlos Alberto Botero Chica, Cinco tendencias de la gestión educativa

<sup>3</sup> Carlos Alberto Botero Chica, Cinco tendencias de la gestión educativa

## Capítulo I

### 1.- Diseño de la Investigación

#### 1.1 Antecedentes de la investigación

Debido al cambio global que ha sufrido la sociedad, los esquemas han sido modificados, produciéndose nuevos paradigmas en la educación; nuestra Carta Magna, la LOEI y su reglamento de aplicación recogen estos nuevos paradigmas.

El crecimiento de la población escolar y la gran demanda para ingresar al octavo año de educación básica, entre otros factores que inciden en la educación ecuatoriana, el Ministerio de Educación creó los Centros de Educación Básica en la provincia de Santa Elena, en determinados planteles, sin tomar en cuenta el liderazgo de los administradores en el nivel académico, desempeño y relaciones interpersonales con la comunidad educativa; esto ha traído como consecuencia el deterioro de liderazgo y conflictos laborales entre docentes y autoridades, desinterés por la aplicación del modelo de gestión y resistencia al cambio, restando la credibilidad y confianza, en los administradores de estos planteles.

Quienes laboramos en el ámbito de la educación tenemos el desafío de crear nuevos modelos educativos, tomando en cuenta la diversidad cultural con que cuenta el país, las fortalezas y falencias, los factores ambientales, geográficos y los lazos que nos unen, así expresó Simón Rodríguez: “¿Dónde iremos a buscar modelos? La América española es original. Original han de ser sus instituciones y su gobierno. Y originales los medios de fundar unos y otros. O inventamos o erramos<sup>4</sup>”.

En relación a lo que afirma Simón Rodríguez, los ecuatorianos tenemos la capacidad de crear nuestros propios modelos en educación, de acuerdo a la realidad del país y a la comunidad donde nos desenvolvemos, por lo tanto traer modelos implantados en

---

<sup>4</sup> Simón Rodríguez

otros países no solucionarían las falencias de nuestra educación puesto que no se ajustaría al contexto ecuatoriano.

La expectativa creada alrededor de los Centros de Educación Básica, de lo que puedan brindar en el ámbito educativo, los situará en la mira de la sociedad nacional que considera a la educación factor social generador del cambio cuali-cuantitativo que el país espera, sin embargo encontramos algunos limitantes en la administración educativa, como problemas de liderazgo alto desconocimiento de la Legislación vigente, actitud negativa hacia el trabajo con la comunidad, baja vinculación con el proceso educativo.

Si a la educación se la considera la columna vertebral de una sociedad democrática, entonces es indispensable la formación de administradores/as académicos, investigadores, innovadores, que se comprometan con un modelo de gestión estratégico y puedan responder de manera eficiente y eficaz que cumplan con las expectativas de la sociedad ecuatoriana.

Las actitudes negativas en aceptar un modelo de desarrollo en el ámbito educativo conduce a conflictos que desestabilizan a las instituciones, permitiendo el incumplimiento con las normativas vigentes y con los roles que corresponden a cada miembro de la comunidad educativa, de allí la importancia de capacitar a los Administradores de los Centros de Educación Básica para un buen desempeño en sus funciones, que retomen el liderazgo efectivo, que eleven su nivel académico, que sean empáticos, investigadores, que genere ideas innovadoras desde el enfoque del Buen Vivir.

## **1.2. Problema de la Investigación**

### **1.2.1 Planteamiento del problema**

“Acusar a los demás de los infortunios propios es un signo de falta de educación. Acusarse a uno mismo, demuestra que la educación ha comenzado”, Epicteto.

#### **Síntomas:**

El desorden, la desorganización, la escasa comunicación, los conflictos sin resolver, el enfoque tradicional, más los incumplimientos a la normativa vigente, ha permitido que los administradores educativos y personal docente de los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena profundicen el deterioro del liderazgo y que las relaciones interpersonales se vean afectadas, por lo tanto existe desinterés por la aplicación de un modelo de gestión, siendo renuentes al cambio; de persistir estos indicadores la capacidad de gestión y liderazgo de los administradores se verá afectada sino se aplican las políticas del Buen Vivir.

Los perfiles profesionales, los prejuicios laborales determinan que las relaciones entre director, docentes y padres de familia, se vean afectadas por la ausencia de liderazgo, interrumpiendo el buen desenvolvimiento en las relaciones; estos problemas que surgen dentro de los centros educativos por las actitudes autoritarias o permisivas por parte del administrador educativo, crea la pérdida de autoridad estableciendo un ambiente no propicio para el desarrollo normal de las actividades educativas.

Para dar solución a este problema deberá existir el compromiso social de aplicar los parámetros de la calidad educativa, mejorando el liderazgo a través de las capacitaciones en las áreas de Gerencia Educativa, Comunicación y Relaciones Humanas y esta manera se logrará cumplir con la calidad educativa.

La concreción de este tema diagnosticará la realidad actual de los administradores educativos de los Centros de Educación Básica, en el período 2011-2012 y a partir de la investigación, proponer un plan de mejoras mediante talleres de capacitación a los

administradores basados en las políticas del Buen Vivir, que beneficiará el rol de líderes a través de la aplicación del modelo de gestión estratégico.

El liderazgo en la administración debe visualizar a tiempo los problemas para tomar las decisiones que eviten las confrontaciones y solucionen las necesidades institucionales, estas decisiones deben ser oportunas con conocimiento de causa y responsabilidad.

Cuando surge un problema no debemos buscar culpables sino ver dónde están las causas que han ocasionado estas dificultades para resolver de la mejor manera, reconocer los errores y tolerar, ajustándose a las políticas del Buen Vivir o el Sumak Kawsay.

### **1.2.2 Formulación del Problema de investigación.**

¿Cómo incide la visión de un modelo tradicional de gestión en los procesos, toma de decisiones y realización de acciones de los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena?

### **1.2.3. Sistematización del problema de investigación**

- ¿Cómo influye un liderazgo incipiente en el tipo de gestión en los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena?
- ¿Las actitudes incongruentes del administrador escolar, generan conflictos socioeducativos en los centros de educación básica?
- ¿Cómo influye la falta de perfiles adecuados para el desempeño administrativo en el tipo de gestión educativa de los centros de los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena?

### **1.3 Objetivo de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Identificar las estrategias para implementar un modelo de gestión basado en las políticas del Buen Vivir, a fin de fortalecer los procesos, toma de decisiones, la oportuna y adecuada realización de acciones que permitan llevar a cabo las prácticas pedagógicas en función del desarrollo personal e institucional de los CEB de la provincia de Santa Elena.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el nivel de liderazgo y el tipo de gestión que realizan los administradores de los Centros de Educación General Básica de la provincia de Santa Elena, para proponer planes de mejora.
- Promover estrategias mediante talleres de sensibilización para generar una cultura de diálogo a fin de aplicar el modelo de gestión estratégico.
- Diseñar perfiles adecuados del administrador basados en los nuevos paradigmas educativos a fin de minimizar la presencia de conflictos educativos.

### **1.4 Justificación de la Investigación.**

“El objetivo de la educación es la virtud y el deseo de convertirse en un buen ciudadano” (Platón).

#### **Justificación Teórica**

Todo el proceso reflexivo que se ha iniciado y que se ahondará con la seriedad con la que se elaborará el Marco Teórico tienen la finalidad de iluminar el camino por el cual se debe transitar en los procesos de la gestión educativa para guardar coherencia con las nuevas tendencias actuales. El tren del cambio es vertiginoso en la ciencia; la

educación, y la gestión como parte de aquella son también ciencias que han generado importantes cambios. No podemos realizar gestiones educativas a espaldas de esta nueva realidad que se evidencian en todos los países desarrollados del mundo, sobre todo en aquellos que marcan un liderazgo global.

Exponer las dimensiones como la filosófica nos ayudará a entender “la acción educativa, como una relación dialéctica en la cual, interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y familias de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y de las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común”<sup>5</sup>

El filósofo griego con la frase inicial nos indica que para lograr que un ser humano sea un buen ciudadano, estriba en querer serlo por lo tanto se le brindará las oportunidades de desarrollar sus habilidades, en los aspectos: cognitivo, socio-afectivo, psicológico y moral, desarrollando su grado de pertenencia y de identidad. Si el hombre es virtuoso, todo lo que haga lo realizará con el deseo de hacer bien las cosas.

### **Justificación metodológica:**

Será indispensable profundizar en el análisis causa – efecto del rol del administrador. El tema de investigación a más de diagnosticar la situación administrativa, recogerá las experiencias y aportes de los componentes educativos que servirán de referencia. Al establecer el compromiso de los actuales directores se observará el cambio de actitud de los docentes, padres de familia y comunidad.

Esta investigación servirá como marco referencial para instituciones que estén en situaciones similares, puesto que, tanto las instituciones como las personas tienen que responder a la sociedad, cumpliendo con los fines, principios y objetivos de la educación ecuatoriana.

---

<sup>5</sup> Carlos Alberto Botero Chica

### **Justificación práctica:**

Con todos estos elementos descritos se consideran relevantes y es prioritario emprender la capacitación a los directivos en el modelo de gestión estratégico, que con su aplicación pretenderá generar beneficios a los Centros de Educación Básica que mejorarán las relaciones interpersonales de quienes laboran en estos planteles, además incidirá en la optimización de los procesos educativos, abriendo senderos de credibilidad que orientará el quehacer pedagógico de la institución y creará un clima de calidad y calidez educativa, elementos esenciales en el Plan Decenal de la Educación Nacional.

La Administración de los Centros de Educación Básica, tendrá efectos favorables, puesto que se resolverán conflictos entre docentes, directivos, padres de familia y estudiantes porque se establecerá el rol que corresponderá desempeñar a cada miembro de la comunidad educativa, aumentará la credibilidad en el desempeño de sus funciones, se recuperará el liderazgo que debe primar en los administradores educativos.

### **1.5.1 Marco Teórico**

#### **Fundamento Filosófico**

“La educación consiste en enseñar a los hombres, no lo que deben pensar sino a pensar”. Anónimo

Las reflexiones con las que se debe iniciar esta dimensión hace referencia obligada a considerar los principios en la que se sustenta la Educación ecuatoriana, la misma que se basa en postulados filosóficos muy trascendentales, las que marcan el sentido del accionar educativo. Ningún proceso ni acción viene a bien, sin un fuerte referente a una tendencia, a un ideario o a una doctrina.

La nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural dentro de sus principios contempla:

- a) **Universalidad.**- la educación es un derecho humano fundamental y es un deber ineludible e inexcusable del Estado garantizar el acceso, permanencia y calidad de la educación para toda la población sin ningún tipo de discriminación. Está articulada a los instrumentos internacionales de derechos humanos;
  
- b) **Educación para el cambio.**- la educación constituye instrumento de transformación de la sociedad; contribuye a la educación del país de los proyectos de vida y de la libertad de sus habitantes, pueblos y nacionalidades; reconoce a las y los seres humanos, en particular a los niños, niñas y adolescentes, como centro del proceso de enseñanza y aprendizaje y sujetos de derecho; y, se organiza sobre la base de los principios constitucionales;
  
- c) **Libertad.**- la educación forma a las personas para la emancipación, autonomía y el pleno ejercicio de sus libertades;
  
- d) **Interés superior de los niños, niñas y adolescentes.**- el interés superior de los niños, niñas y adolescentes, está orientado a garantizar el ejercicio efectivo del conjunto de sus derechos e impone a todas las instituciones y autoridades, públicas y privadas, el deber de ajustar sus decisiones y acciones para su atención. Nadie podrá invocarlo contra norma expresa y sin escuchar previamente la opinión del niño, niña o adolescente involucrado que esté en condiciones de expresarla.
  
- i) **Educación en valores.**- la educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que favorezcan promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad sexual y condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación;

j) Garantizar el derecho de las personas a una educación libre de violencia de género, que promueve la coeducación;

t) **Cultura de paz y solución de conflictos.**- el ejercicio del derecho a la educación debe orientarse a construir una sociedad justa, una cultura de paz y no violencia, para la prevención, tratamiento y resolución pacífica de conflictos, en todos los espacios de la vida personal, escolar, familiar y social. Se exceptúan todas aquellas acciones y omisiones sujetas a las normatividad penal y a las materias no transigibles de conformidad con la Constitución de la República y la Ley;

kk) **Convivencia armónica.**- la educación tendrá como principio rector la formulación de acuerdos de convivencia armónica entre los actores de la comunidad educativa;<sup>6</sup>

Es menester considerar, entonces, que la educación se desarrolla en el campo humanista, democrático, participativo, equitativo, inclusivo, pluricultural y multiétnico, asegurando el legítimo derecho al Buen Vivir.

La educación es humanista porque el centro de la educación es el ser humano considerándolo como sujeto en todas sus dimensiones: social, biológica y síquica, tomando en cuenta que cada ser es irrepetible, persona capaz de descubrir sus fortalezas cuando tiene un problema por resolver, aplicando sus experiencias subjetivas, la libertad de elección y la relevancia del significado individual.

La educación ecuatoriana se fundamenta en la democracia porque da oportunidad para deliberar, es decir reflexionar y discutir antes de tomar decisiones. Sin duda alguna, el debate de mayor actualidad, importancia y trascendencia para nuestro país es de la constitución que acaba de ser aprobada por la Asamblea Constituyente, y sobre la que el pueblo ecuatoriano se pronunció en el referéndum el 28 de

---

<sup>6</sup> LOEI, Título I, artículo 2.

septiembre/2008. Esto significa que la coyuntura actual nos brinda una estupenda oportunidad de aprendizaje, de habilidades y hábitos democráticos”<sup>7</sup>...

Se la considera participativa porque los protagonistas del quehacer educativo dieron sus opiniones para elaborarla y llegaron a un consenso antes de su aprobación por lo que consideramos que los administradores de los Centros de Educación Básica deben cultivar la cultura del diálogo para que de una manera democrática y participativa tomen las decisiones acertadas para el mejor desarrollo de las actividades curriculares y de gestión.

La educación en el Ecuador es un reflejo de su sociedad, de las decisiones políticas dentro de un marco muy estrecho donde la participación de actores eran incipientes convirtiéndose en receptores de las opiniones de las autoridades y las oportunidades para deliberar eran muy escasas; los procesos educativos han sido instructivos, informativos, cognitivos en términos generales, y ha faltado una filosofía o claridad de pensamiento para tener y sustentar misión y visión que como personas, región o país, podamos tener. Han faltado y faltan valores y ética. Y sobre todo la educación no nos ha enseñado a pensar por cuenta propia para poder ser libres de prejuicios, de dogmatismos, de la manipulación de los politiqueros.

En la actualidad los fundamentos filosóficos de nuestra educación están centrados en el ser humano y se lo relaciona con la sociedad, la naturaleza, la comunicación e interacción entre ellos, es decir que no es solo información (datos y acontecimientos) lo que se recepta porque el conocimiento se relaciona con la comprensión y el significado que da la información.

Un concepto bien distinto es el del hombre como totalidad. Este hombre nace con ciertos acondicionamientos que se desarrollan y se modifican en su interactuar dinámico. El hombre que, si bien es producto de la sociedad y su cultura, es un ser actuante en ella. El hombre que es capaz de transformarse así mismo será capaz de transformar la sociedad a través de la producción de bienes materiales y espirituales.

---

<sup>7</sup> Constitución de la República del Ecuador 2008, pág.3

La mediación en la actuación está en la educación, cuyo enfoque también puede ser diverso. En el primer caso se entiende a la educación como un medio para dar a los hombres conocimiento más que todo y como cultura, esta como información. Educación cuya función esencial es la adaptación del individuo a una sociedad que se debe reproducir para conservar sus tradiciones y costumbres y con ellas las características sociales.

Con una idea crítica y dialéctica de la educación, esta no puede remitirse a conservar lo existente ni, en el otro extremo, a considerar que la función de la educación es exclusivamente transformadora.

El basamento filosófico de este planteamiento está en el concepto de actividad, como condición inherente al ser humano, quien conscientemente actúa sobre el mismo y su entorno. La educación tiene como función la conservación y la transformación, además está inmersa en las contradicciones humanas de los sujetos protagonistas.

Considerar la dimensión filosófica es considerar que la gestión educativa concibe a la acción educativa, como una relación dialéctica en la cual, interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y familias de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y de las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común<sup>8</sup>.

Es fundamental considerar la necesidad de un cambio de paradigmas, proceso que consiste en el abandono de viejos modelos impuestos en un sistema de coloniaje por intereses ajenos a nuestra historia y a nuestro suelo y reflexionar en la construcción de modelos propios de nuestra realidad. Es así, que es necesario considerar la dimensión filosófica relacionada con el paradigma del buen vivir que recoge nuestra carta magna y el LOEI.

---

<sup>8</sup> Carlos Alberto Botero Chica

“El Buen Vivir es un paradigma que recoge las sabidurías milenarias de occidente y el mundo andino y los incorpora en el contexto de una sociedad moderna, rescata nuestro pasado para integrarlo al presente y proyectarlo al futuro. El Buen Vivir se transforma en el concepto articulado de las acciones públicas y privadas, políticas y sociales en el doble sentido de la palabra: como eje del desarrollo y como objetivo de la acción”<sup>9</sup>.

Desde el punto de vista de nuestro país el Buen Vivir se define de la siguiente manera:

- Es un modelo de desarrollo, una perspectiva desde la cual se entiende el mundo, se conoce, se piensa, se aprende y se vive.
- Recoge una visión del mundo centrada en el ser humano como parte de un entorno natural y social, condiciona las relaciones entre los individuos en diferentes ámbitos y propone una serie de principios y valores básicos para una convivencia armónica.

“Buen Vivir” implica estar conscientes que es un concepto completo, vivo no lineal pero históricamente construido y por lo tanto estará en constante re-significación, podemos aventurarnos a sintetizar que entendemos por Buen Vivir “la satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de la vida y muerte digna, el amar y ser amado, y el fortalecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas”.

El Buen Vivir presupone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno –visto como un ser humano universal y particular a la vez- valora como objetivo de vida deseable (tanto material como subjetivamente y sin producir ningún tipo de dominación de uno a otro). Nuestro concepto de Buen Vivir nos obliga a reconstruir lo público para reconocernos, comprendernos y valorarnos unos a otros –entre diversos

---

<sup>9</sup> [http://viviendocon filosofia. Blogspot.com/](http://viviendoconfilosofia.blogspot.com/) 2008

pero iguales- a fin de que prospere la posibilidad de reciprocidad y mutuo reconocimiento, y con ello posibilitar la autorrealización y la construcción de un porvenir social compartido”<sup>10</sup>

**Desde la perspectiva educativa, conviene considerar a la gestión relacionada con los siguientes puntos de vista:**

- Es una visión integral e integradora del mundo basada en el conocimiento y práctica de principios y valores que posibilitan el desarrollo de las capacidades de las personas, en cuanto sujetos que construyen su conocimiento y (con) viven en un entorno determinado.

- La consecución de habilidades de pensamiento no van aisladas de hábitos, comportamientos y actitudes que median entre los sujetos, facilitando o impidiendo los procesos cognitivos; por eso es fundamental que la interrelación entre los actores de las comunidades educativas esté mediada por la práctica permanente de principios y valores.

- Los principios y valores no se pueden enseñar solo en el aula como una asignatura, para su aprendizaje efectivo y permanente requieren de otros espacios, metodologías y herramientas. Los principios y valores, ligados a un ejercicio democrático pleno, deben ser interiorizados, experimentados y consolidados en la práctica, en el entorno inmediato y cotidiano de los sujetos, en sus relaciones habituales y en proyección a realidades cada vez más grandes, como su comunidad, zona, región, país, continente y planeta.

La sociedad se caracteriza y se diferencia por la aplicación de los valores y principios que dan como resultado una cultura reconocida por otros estados puesto que sus habitantes lo demuestran a través del comportamiento y actitudes. Sierra, Rebeca y otros (1999) expresan: “Los valores son ante todo realidades que tienen una función central en la vida social. Valor es todo aquello deseable por el hombre, que le hace

---

<sup>10</sup> Ramírez René.

más perfecto y mejor a quien lo posee. Entonces, valor es todo aquello que nos perfecciona, que nos hace más persona para bien del grupo social”<sup>11</sup>

El hombre por naturaleza es un ser social y comunicarse con sus semejantes le proporciona satisfacciones sobre todo cuando esto beneficia a la colectividad, cuando los valores adquiridos los pone de manifiesto en la cotidianidad. “Valor es pues, todo aquello que proporciona al hombre, mucho más allá de una mera satisfacción externa, o simple beneficio utilitario o un puro agrado pasajero, una relación espiritual de carácter permanente y personalizante. Los valores determina la conducta y la vida de un individuo e incluso la fisonomía de una sociedad”<sup>12</sup>

En este sentido, nos pronunciamos con la Secretaría de Educación Pública de México (SEB-DGDGIE-PEC) quienes citando a Gimeno Sacristán, lo expresan: “La misma práctica directiva ha de entenderse como acción educativa en donde el papel del sujeto tiene un papel fundamental. El análisis de la acción se muestra así como unidad de análisis; es decir, entender lo que acontece en el mundo educativo tiene que ver con los agentes que le dan vida con sus acciones. Lo anterior resalta el valor de las acciones y sujetos que las realizan para entender la educación como proceso social y su posible cambio.”<sup>13</sup>

Las tareas para aplicar estos principios del Régimen del Buen Vivir a las demandas y prácticas educativas se orientan a:

Tener un Plan Decenal de Educación, contar con nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural, modelo de gestión y modelo educativo, hacer una revisión y actualización del currículo de la Educación Básica y plantear un currículo de Bachillerato, configuran nuevos marcos que aportan, desde la normativa, la estructura orgánica, la esfera académica y su consecuente oferta de servicios, a la consecución del Buen Vivir.

---

<sup>11</sup> Sierra, Rebeca y otros. Pedagogía de los valores, pág., 14

<sup>12</sup> González, Jesús, Crisis de Valores, pág. 124

<sup>13</sup> Carlos Alberto Botero Chica

Los que estamos vinculados con la práctica educativa hemos acumulado vivencias que por referirse casi siempre a la cotidianidad del aula nos permiten reflexionar sobre la pluridireccionalidad de los ámbitos comprometidos.

No sería una novedad relacionar situaciones, generalmente conflictivas, que van desde el número de alumnos en la clase y la disponibilidad de materiales docentes hasta el dominio del tema por el profesor y la sistematicidad; pasando por tópicos tan diversos como la perdurabilidad de los conocimientos en el educando, la naturaleza de sus experiencias y el interés por su propio aprendizaje; así como el papel de la familia y la comunidad en el proceso educacional.

Los problemas de la educación se dan en las instituciones escolares y en el entorno social. La comprensión del carácter multilateral de la educación nos remite a la adopción de una postura abierta y consciente frente a los problemas. Hoy en día no puede abordarse la labor docente desde posiciones empíricas. El ser humano no solo se hace por las relaciones con los demás, de su relación cultural e histórica, sino que es capaz de actuar en ellos y transformar el entorno con su inteligencia, habilidades y valores.

Si el hombre está en renovada formación, las estrategias de enseñanza – aprendizaje no pueden detenerse y deberán ser esencialmente dinámicas, creativas, profundamente democrática, que contribuyan a la formación integral del ser humano en un ser reflexivo, solidario y creativo, comprometido con sí mismo y la sociedad.

Entonces, el administrador de una organización educativa deberá estar acorde con los avances pedagógicos y curriculares que demanda la sociedad, tomando en cuenta las innovaciones que oferta el Ministerio de Educación como es el nuevo modelo de gestión.

Si en la práctica docente se involucra a todos los estudiantes a participar en las actividades, sin condicionamientos se dará lugar a lo que expresó Confucio: “Donde hay educación no hay distinción de clases”

La división de clases es la brecha más profunda que se ha dado en la educación, planteles del Estado con los de élite, planteles que aplican su propio currículo, con objetivos para el grupo social que están educando, se hace imperativo ir cerrando esta distancia por el bien de la sociedad.

### **Fundamento Epistemológico.**

Esta dimensión ha de orientarse a entender y profundizar sobre el tema de la gestión y la relación con términos adyacentes.

Comencemos por analizar qué entendemos por gestión educativa. "El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, presenta la Gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, Gestión y Administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana"<sup>14</sup>.

Pero el concepto más oportuno para nuestra intención es coincidir con lo que plantea la Secretaría de Educación Pública de México, quienes citando a Mintzberg y Stoner la definen como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados"<sup>15</sup>.

Para la profundización de esta dimensión, es necesario adentrarnos sintéticamente en la asimilación de términos técnicos y conocimientos relacionados con la temática de la gestión. Por ello es necesario seleccionar un modelo que estructuren no sólo los términos, sino la misma conceptualización del tema en mención. Por ello, nos encaminamos a considerar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica entre modelos que en un consenso general se sostiene que la gestión educativa tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Secretaría de Educación Pública seb-dgdgie-pec

<sup>15</sup> Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Secretaría de Educación Pública seb-dgdgie-pec

<sup>16</sup> Carlos Alberto Botero Chica

Comencemos por señalar que este modelo tiene ocho componentes a considerar:

- Trabajo en equipo y en colaboración.
- Prácticas docentes flexibles
- Planeación participativa
- Evaluación para la mejora continúa
- Participación social responsable
- Transparencia y rendición de cuentas
- Libertad en toma de decisiones<sup>17</sup>.

Por otro lado, si bien gestión y administración no son términos sinónimos, pero sí temas relacionados íntimamente. Es por ello necesario que la gestión educativa tiene como objetivo aplicar el ciclo de la administración como son las fases de planeación, organización, ejecución evaluación y control.<sup>18</sup>

También es necesario hacer insistencia en el concepto gestión relacionado con tres grandes ámbitos de significación y aplicación:

- El primero se refiere a la acción diligente que es realizada por uno o más sujetos para obtener o lograr algo. En ese sentido la gestión es un hacer, una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin realizada por las personas: por lo tanto está relacionado con el accionar cotidiano de las personas.
- El segundo es el campo de la investigación. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el **campo de la acción**, sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. En este sentido la presente tesis pretende ser un aporte constructivo en una temática tan importante.
- El tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. Entendamos por lo tanto, que la mera acción de los sujetos no es gestión, sino la posibilidad de generar verdaderos procesos de cambio, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, “para enriquecer la acción y con ello hacerla más eficiente porque utiliza

---

<sup>17</sup> Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Secretaría de Educación Pública seb-dgdgie-pec

<sup>18</sup> Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Secretaría de Educación Pública seb-dgdgie-pec

mejor los recursos disponibles, más eficaz porque es capaz de lograr los propósitos y fines perseguido”<sup>19</sup>

Sobre esta trípode: acción, investigación e innovación son las tareas de la gestión. Es preocupante la actitud de los administradores de los Centros de Educación General Básica; desconocen el sustento teórico que le dé validez a las decisiones en la gestión administrativa, de allí la importancia de ir de lo retórico a la práctica, mediante la aplicación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica que rija al sector educativo, especialmente a los Centros de Educación Básica. Abordar la educación en un sentido científico nos obliga al análisis de los fundamentos teórico en que se erige.

La gestión en el campo de la enseñanza se ha dividido para su estudio en cuatro aspectos de acuerdo al ámbito de su quehacer:

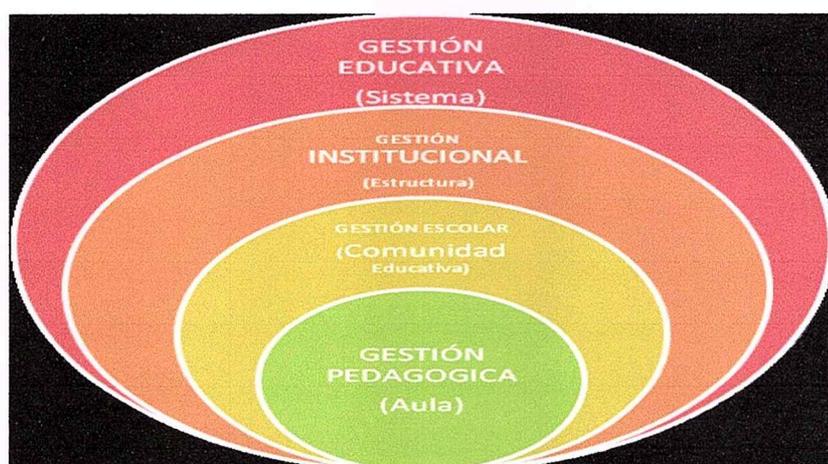


Fig. 1. Se pueden evidenciar las relaciones de la gestión<sup>20</sup>

Todas juntas forman parte del Sistema educativo Según el Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IIPPE) de la UNESCO (2000), donde señala que la < Gestión Educativa Estratégica >”es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

Los problemas derivados de la práctica docente revelan la complejidad del fenómeno educativo y permite que sea analizado desde diversas perspectivas teóricas, cada

---

<sup>19</sup> Modelo de Gestión Educativa Estratégica SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA SEB-DGDGIE-PEC, pág. 6

<sup>20</sup> Tomado de Modelo de Gestión Educativa Estratégica SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA SEB-DGDGIE-PEC, pág. 9

una de las cuales responde a formas de concebir la sociedad, el hombre y la educación.

Es necesario también considerar las características principales de la gestión estratégica, las mismas que serán aplicadas en la propuesta de la presente tesis de maestría.

**a) Centralidad de lo pedagógico**, que parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular tanto de las escuelas como del sistema es la generación de aprendizajes. El objetivo principal de nuestra tesis recoge esta característica, con la finalidad de generar procesos de calidad en el aprendizaje escolar.

**b) Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización**, en la que se de nuevas oportunidades para el accionar de los agentes comprometidos con la educación. El modelo finlandés contempla en uno de sus tres ejes que contempla su sistema escolar, la importancia de la preparación del maestro como el “experto en educación”, con una preparación de altísima calidad educativa.<sup>21</sup>

**c) Trabajo en equipo**. Así lo considera Peter Senge en su libro “Manual de la Quinta Disciplina para docentes”, en la que nos propone “cambiar nuestro sistema de interactuar para reestructurar la forma de organización y los patrones de relaciones entre las personas”<sup>22</sup>. El mencionado autor hace referencia también a la cultura organizacional, que para nuestra reflexión incide directamente en el estilo de la gestión. No caben posturas individualistas, salpicadas de mezquinos intereses, sino de incorporar las fuerzas de todos los elementos para que el éxito sea del grupo organizado.

---

<sup>21</sup> Cfr. Paul Robert, director del Colegio Nelson Mandela de Francia. “La Educación en Finlandia, Los secretos de un éxito asombroso”

<sup>22</sup> Peter Senge, “Manual de la Quinta Disciplina para docentes”, pág. 33

**d) Apertura al aprendizaje y a la innovación**, que parte de la capacidad de los actores de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper inercias, barreras y temores, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. “Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; **generar nuevas aproximaciones** y aprender a partir de la propia experiencia y de la de otros; cuestionarla; recuperarla y originar conocimiento para trasladarlo a sus prácticas”.<sup>23</sup>

**e) Asesoramiento y orientación para la profesionalización**, que serían los espacios más allá de las aulas, para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, en un plan profesionalizante.

Una consideración especialísima es necesario tomar en cuenta, como aquel que hace referencia a los **componentes de la gestión**. Los componentes de la gestión los presentamos brevemente.

**El liderazgo**: entendido como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Dichas variadas practicas “que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación”<sup>24</sup>.

Así priva un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas que además son compartidas por el equipo de docentes, por los padres y los alumnos. Las principales características de este liderazgo se orientan a “recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendiente a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes”.

---

<sup>23</sup> Modelo de Gestión Educativa Estratégica SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA SEB-DGDGIE-PEC, pág. 11

<sup>24</sup> Modelo de Gestión Educativa Estratégica SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA SEB-DGDGIE-PEC, pág. 13

Otra característica es la del “líder transformacional se define como aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar, Pascual (1993) agrega un quinto factor denominado tolerancia psicológica”<sup>25</sup>.

“El hecho de ser líder implica el ayudar a otras personas a encontrar el propio norte de sus vidas y a recorrer el camino para conseguirlo. El liderazgo no tiene nada que ver con conducir ciegamente a las personas en función de la visión del líder sino en descubrir la visión dentro de cada persona y en ayudarles a recorrer el camino que lleva ella”<sup>26</sup>”

El líder se constituye en un orientador, permite que los miembros de la institución reconozcan sus propios logros, motivándolos a creer en sí mismo y a crear confianza en ellos de esta manera se robustecerá la institución dando una imagen de credibilidad y responsabilidad de quienes conforman la institución educativa. El líder extenderá la mirada para dibujar en su mente lo que vendrá, siempre con óptica positiva y predictiva, para poder diseñar y dirigir la institución.

Necesariamente el liderazgo está vinculado al desarrollo de una estrategia para el logro de una visión y la gestión persigue ejecutar esta estrategia lo más eficientemente posible, de tal manera apoyar el logro de la visión organizacional. Ambos conceptos por lo tanto se asocian estrechadamente. Beckhard y Pritchard sostienen que la visión constituye, un marco en el cual se desarrolla la gestión de la organización.

Desde esta perspectiva, podemos concluir que la visión es uno de los determinantes básicos de la gestión organizacional, ya que no solo le imprime dirección, sino que además modela los procesos que se requiera ejecutar para su logro, los determina y valida como efectivos en la medida que sirven a su propósito. El rol de liderazgo es fundamental. Lepelei (2001), concibe el liderazgo como “la ciencia de conducir a una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor donde las personas son el principal factor de cambio”.

---

<sup>25</sup> Modelo de Gestión Educativa Estratégica SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA SEB-DGDGIE-PEC, pág. 13

<sup>26</sup> Prof. Hugo Landolfi, Libro “La esencia del liderazgo”.

El liderazgo, como hecho social y como concepto científico, sigue navegando en un mar de imprecisiones, no solo por la amplitud de su contenido, sino también por la variedad de perspectivas desde donde se le ha enfocado, lo que lo ha llevado a evolucionar desde un enfoque netamente psicológico hasta una perspectiva de interacción social y a mantener latente su relación con autoridad y poder.

“Un principio del arte de la educación, en el que deberían fijarse los encargados de dirigirla, es el que no debe educar a los niños conforme al presente, sino conforme a un estado superior, más perfecto, posible en el porvenir de la especie humana” Kant, Emmanuel.

Otro componente de la gestión son **las prácticas docentes flexibles** orientadas a asegurar aprendizajes en sus alumnos, “centrado en la configuración del ambiente áulico, la estructura de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y la gestión de los recursos instruccionales”<sup>27</sup>. Aprender de su propia práctica (evaluación de la acción en acción) como hacer y como experiencia, a fin de que pueda ir acumulando el saber y saber hacer como procesos integrados de su cotidianidad. En este sentido, toda la planificación estratégica institucional desciende al aula, mediante la gestión del maestro.

En este componente se hace la apuesta por el docente, que con su accionar flexible, profesional y ético propende aprendizajes significativos y pertinentes en sus alumnos. Toda reforma, si no ha pasado por los maestros, tal reforma se queda en los papeles.

Un tercer componente necesario y muy oportuno es la **planeación participativa**. Ya es hora de que al padre de familia no se le llame sólo para las quejas sobre la conducta de sus hijos o para contribuciones económicas, sino como el elemento dinamizador y corresponsable del proceso, en el que en comunidad de acuerdo, actuemos juntos, maestros, alumnos y padres de familia. Es época de la confluencia de fuerzas, manejados por liderazgos oportunos y técnicos gestionemos proceso de calidad en educación. De esta manera el plan estratégico de transformación escolar, toma en cuenta la acción de los agentes escolares que no se limita solo al accionar

---

<sup>27</sup> Modelo de Gestión Educativa Estratégica SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA SEB-DGDGIE-PEC, pág. 17

docente. El docente, ni el directivo no pueden actuar en solitario, sino en la conformación de un verdadero equipo de cambio.<sup>28</sup>



Fig. 3: Las fases del proceso de planeación estratégica.

Por lo tanto en la administración educativa son importantes los procesos de diseño, gestión seguimiento y evaluación, entendido como control, en el que se toman en cuenta como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.<sup>29</sup>

Para que se realicen los efectos de la gestión en nuestra provincia, se debe aplicar los principios de la Planeación Estratégica Situacional, que es concebida como “un proceso continuo y sistemático de análisis y diálogo entre los actores de la comunidad educativa, para seleccionar una dirección de acciones clave de resultados que cambian situaciones a través de superar resistencias”<sup>30</sup>.

Es decir, en un proceso deductivo, los principios constitucionales, los paradigmas, siempre en confluencia con las necesidades situacionales del sector, las potencialidades de sus actores, las capacidades de los alumnos y la experticia de sus maestros y directivos.

La planeación estratégica requiere:

- Claridad en la misión y la visión de futuro.

---

<sup>28</sup> Cfr. Modelo de Gestión Educativa Estratégica SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA SEB-DGDGIE-PEC, pág. 17

<sup>29</sup> Francisco Augusto Montas, Gestión Pedagógica, pág. 8

<sup>30</sup> Modelo de Gestión Educativa Estratégica SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA SEB-DGDGIE-PEC, pág. 17

- Considerar los valores que comparte el personal de la institución educativa.
- Contemplar la realización de un balance de los recursos físicos, humanos, académicos y económicos con los que se cuenta para responder a las expectativas de la sociedad y satisfacer las necesidades de aprendizaje.
- Analizar los facilitadores, apoyos, obstáculos y riesgos, con el fin de aprovechar los dos primeros elementos y superar los dos segundos.<sup>31</sup>

## **Fundamento Psicológico**

“Muy pocos administradores se dan cuenta de lo mucho que se logra con pequeños esfuerzos” Fisher, Fred

Para abordar esta dimensión, es oportuno optar por una teoría que orienta la gestión desde un **enfoque Constructivista**:

España y América Latina han hecho del constructivismo como el marco teórico referencial, la misma que hace referencia a una determinada concepción de la intervención pedagógica y se propone integrar criterios especiales para llevar adelante el proceso de enseñanza y aprendizaje. Importantes preguntas se pueden plantear para entender el constructivismo ¿Qué es conocimiento y cómo lo logramos? “Partimos del supuesto de que el conocimiento humano es posible, pero dentro de una posición constructivista la realidad que creemos conocer no es un registro, ni reflejo de lo existente, sino una construcción de nuestro pensamiento, por el que organizamos nuestro mundo de experiencias y a partir de ello percibimos la realidad y actuamos sobre ella”<sup>32</sup>. En otras palabras, todo conocimiento es construido, no se transmite se construye.

Por lo tanto, todo evento cognitivo necesita una conjunción de procesos, es decir, el conocimiento es un fenómeno multidimensional (para aprender no hace falta solo ver o tocar) –esta es una crítica al conductismo como respuesta a los estímulos del medio ambiente desde posturas deterministas- Para el constructivismo implica un

---

<sup>31</sup> Cfr. Modelo de Gestión Educativa Estratégica SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA SEB-DGDGIE-PEC, pág. 21

<sup>32</sup> Francisco Augusto Montas, Gestión Pedagógica, pág. 4

conjunto de procesos neurológicos, biológicos, lingüísticos, sociales, culturales, etc. También tenemos una necesidad vital de situar, reflexionar, analizar, y utilizar nuestros conocimientos.

A principios del siglo XX aparece una nueva tendencia en Educación, la influencia de la corriente de la “escuela nueva” que se basaba en un método de enseñanza activo, “suscitando la curiosidad y el interés del niño, el gusto por la experimentación, la manipulación, – manipular es aprender, es pensar con las manos –; se propicia la interacción y colaboración en el trabajo a través de discusiones, juegos, realización de proyectos”<sup>33</sup>.

Los principios de esta escuela activa, cuya lógica fundamenta nuestra reflexión, se basan en tres conceptos: “pensamiento, acción y conocimiento, que van unidos y son interdependientes. El pensamiento dirige la actividad y ésta condiciona el pensamiento. El pensamiento elabora el conocimiento y éste orienta el pensamiento”.<sup>34</sup>

El postulado principal sobre el que se basa esta ‘escuela nueva’ es que “La actividad de aprendizaje es suscitada siempre en función de un interés, - que responde a una necesidad -, donde la acción tiene que ser espontánea, libre y con una motivación constante”<sup>35</sup>. Por lo tanto, cuatro son los elementos constitutivos del método activo: interés, necesidad, acción espontánea y motivación constante.

Los estudios significativos de Piaget y las notables aportaciones de Bruner, Ausubel y Vygotsky tienen en común el haber enfocado su atención en una o más dimensiones de lo cognitivo, como son: atención, percepción, memoria, lenguaje, pensamiento, inteligencia.

Para la epistemología genética de Piaget, “el conocimiento es un proceso, no un estado; todo conocimiento está siempre en un continuo devenir. La construcción de cada nuevo conocimiento se basa siempre en otro conocimiento anterior, que resulta

---

<sup>33</sup> Dr. Martiniano Román Pérez, Diseños curriculares en el aula, Universidad Complutense de Madrid.

<sup>34</sup> Dr. Martiniano Román Pérez, Diseños curriculares en el aula, Universidad Complutense de Madrid.

<sup>35</sup> Dr. Martiniano Román Pérez, Diseños curriculares en el aula, Universidad Complutense de Madrid.

ser un refinamiento y una integración del conocimiento que ya se poseía”<sup>36</sup>. Por lo tanto, la teoría de la botella vacía, pensada en la era conductista y de la tábula rasa de Rousseau, ya no es aplicable en las tendencias contemporáneas del siglo XXI. Esta consideración dinámica del conocimiento se basa en los procesos de equilibración mediante la asimilación y la acomodación; y la inferencia consecuente, por lo tanto, conocer es igual a acción.

Madurando en esta reflexión, también es importante considerar el aporte del aprendizaje por descubrimiento de Bruner, que haciendo un paralelo a los estadios de Piaget, aporta con la visión inductiva del problema que contempla la estructura cognitiva del aprendizaje del alumno en el que “se observan las siguientes etapas: enactiva (se construye por la acción desde la percepción); icónica (aprendizaje desde la representación mental); y, simbólica (manejo de símbolos y conceptos)”<sup>37</sup>.

Siguiendo el proceso histórico del desarrollo de las concepciones sobre el aprendizaje, es crucial comprender la ZDP. El aprendizaje permite la maduración de los individuos. A estos procesos de maduración, Vigotsky los considera como las flores y los logros como los frutos. Es una manera o sistema de aprendizaje que mayor expectativa ha creado en ámbito educativo, porque le permite ir agregando nuevos conocimientos; por ser el más influyente en la psicología general ya que está centrado en la persona, donde el maestro cumple el papel de enseñar a pensar, a desarrollar su imaginación para ir construyendo sus conocimientos a partir de sus propias experiencias dentro del currículo educativo.

Sobre estos aportes, a finales del siglo XX, como un compendio de los pensamientos de los grandes pedagogos que nos anticiparon, surge el paradigma socio-cognitivo, de una sociedad en permanente cambio, de esta sociedad del conocimiento, de la postmodernidad y la globalización, de esta sociedad centrada en los servicios.

A manera de conclusión sobre la exposición de estas cuatro tendencias, cada una de las cuales considera sus propias variables para explicar el aprendizaje,

---

<sup>36</sup> Falières, Nancy/Antolín Marcela, "Cómo mejorar el aprendizaje en el aula y poder evaluarlo",

<sup>37</sup> José Antonio Vargas, el paradigma sociocognitivo como base del cambio en la cultura pedagógica

agregamos que necesitamos una “nueva escuela” que centrada en los “fines”, apunte el desarrollo de capacidades y destrezas, porque los conocimientos están siendo cada vez más inabarcables por la sobreabundancia de los mismos; capacidades y destrezas, valores y actitudes para “aprender a aprender”, pues “con un alto nivel de desarrollo de capacidades y destrezas, se aprende cualquier contenido”<sup>38</sup>, porque lo prioritario no es una mente llena sino una mente ordenada.

Por ello, necesitamos de un maestro que sin estar centrado en la enseñanza, sea un mediador del aprendizaje, que clarifique su mente sobre la interrogante: ¿cómo aprende el que aprende?; eso implica su tarea por identificar con qué capacidades, destrezas y habilidades un alumno aprende, en una determinada circunstancia.

Desde el enfoque socioconstructivista consideremos **el rol del docente** en la gestión pedagógica. Según este enfoque todo aprendizaje se encuentra mediado por una situación cultural y el maestro es el mediador cultural por excelencia. Considera Vigotsky la variable entorno cultural como la relación obligada que incide directamente en el aprendizaje escolar.

Como mediador el docente realiza acciones dentro y fuera del aula, que ameritan de la participación y aporte de los docentes y alumnos. En este rol el docente es un mediador entre los alumnos y el contexto, su papel es orientar e incentivar a los estudiantes para que desarrollen competencias, con capacidades para interiorizar los diferentes elementos que interviene en el proceso educativo; el docente como mediador facilita la interacción para que el grupo participe en actividades de aprendizaje.

El docente como mediador atiende a los distintos tipos de conocimientos que implica el aprendizaje autónomo: (a) conocimiento declarativo sobre los procesos de aprendizaje el cual lleva implícito un conocimiento conceptual de los contenidos a dominar. (b) conocimiento procedimental referido a cómo llevar a cabo los procesos requeridos para un dominio operacional, que es en esencia un contenido cognitivo y psicomotor. (c) conocimiento actitudinal sustentado en contenidos sobre los valores, intereses y eticidad que guiaran los procesos.

---

<sup>38</sup> Dr. Martiniano Román Pérez, *Diseños curriculares en el aula*, Universidad Complutense de Madrid.

Es muy importante considerar la mediación implica la inducción a la acción a través de vivencias interactivas en la involucración de los estudiantes en procesos de aprendizajes; actividades y estrategias para lograr la asimilación consciente de los conocimientos construidos individualmente y en equipo, a través del análisis y uso diario de nuevos elementos en el aprendizaje se pueden alcanzar niveles más elevados de conocimiento.

El docente también es un investigador que labora tras la búsqueda de información a todo nivel, docentes alumnos padres y representantes en actividades de revisión de materiales de discusión de sus pertinencia en los proyectos planteados, la interacción constructiva sobre los contenidos. La acción de investigación conjuga el ser, conocer, hacer y convivir en un proceso dividido en fases que implican familiarizarse con la información.

Junto a la gestión del conocimiento que ejerce el docente, se debería considerar el papel del **gerente educativo**, el mismo que ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo-amplio y restringido- los procesos docentes y administrativos así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con:

- 1) El manejo de las relaciones interpersonales y otros entes externos.
- 2) El manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto
- 3) La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn, 1993).

Del análisis anterior se derivan como competencias: “la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras”<sup>39</sup>.

Con esto se demuestra que el ser humano para cambiar debe romper los esquemas mentales, que son estructuras que se han ido formando con sus vivencias o forman parte de su génesis. El hombre al adoptar una conducta o comportamiento se está comunicando, que de alguna manera incide en quienes lo rodean, de allí las dificultades al relacionarse con personas que piensan, actúan y sienten distintamente, puesto que cada individuo trae consigo experiencias distintas.

La escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender (Pérez, 2000). Ello obliga a la instauración en la escuela de un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos (Collerette y Delisle, 1988), temática a ser abordada seguidamente.

El sistema gerencial a instaurar en la escuela (Conway, 1986), consiste en:

- 1) Crear el deseo de emprender, de mejorar.
- 2) Crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa
- 3) Proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo
- 4) Hacerlo, ya que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, hacerlo es fácil.

---

<sup>39</sup> Ruiz, 2000; Alvarado, 1990; Álvarez y Santos, 1996

Este modelo prioriza la participación de los diferentes actores, al aprovechar las energías y competencias de cada uno, en aras de construir una organización inteligente, al aprender de su experiencia (Senge, 1992; Gento, 1998), pero sin perder de vista que "la participación no tiene ningún sentido en una organización educativa sin una dirección" (Bris, 1997: 82). Darle direccionalidad es una responsabilidad del gerente educativo, en base al proyecto educativo y demás proyectos de la escuela, donde la visión compartida y finalidades de la misma son el marco orientador obligado para emprender la transformación de la institución escolar, su gestión y las prácticas pedagógicas (Senge, 1992; Manterola y González, 2000).

El clima laboral dentro de los Centros de Educación Básica, es indispensable para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la institución y lograr el trabajo en equipo, así manifiesta el Ab. Herrera García, Jorge: "Las relaciones humanas en la administración depende de las cualidades personales del personal docente y el administrador, también es cierto que las relaciones humanas heredadas biológicas y socialmente pueden ser en gran parte cultivadas mediante técnicas especiales, se considera que las relaciones humanas son más causa y no efecto de una buena relación basada especialmente en el estudio y satisfacción de los motivos, las necesidades y los valores del hombre aun cuando no se descuiden los principios de la administración"<sup>40</sup>.

"El objeto de la educación es formar seres aptos para gobernarse a sí mismos, y no para ser gobernados por los demás". Herbert Spencer.

Likert concibe al administrador efectivo como aquel que se halla fuertemente orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales en una unidad. Todos los miembros del grupo e incluso el administrador o líder, adaptan una relación de soporte en la cual, sienten un

---

<sup>40</sup> Herrera García, Jorge, Ab, Organización y Administración Escolar IV, 1999

interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas, puesto que va encaminado a las motivaciones humanas<sup>41</sup>.

El conocer los distintos estilos de dirección resulta de igual forma importante, pues de esta manera se puede saber qué personas son los que deben estar a cargo en los puestos de dirección dentro de una empresa, estas deben contar con las características necesarias de un líder.

La teoría de Mc Gregor está basada, en dos concepciones:

1.- En la teoría de Max Weber de los valores y acciones, a partir de la cual afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

2.- En la Tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones. A partir de estas bases, hizo su clasificación de dos tipos de supervisión: el pesimista tradicional o tayloriano, con poca confianza en el trabajador, al que coloca en la denominada teoría "X". El otro supervisor es optimista, confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se auto realiza en el desempeño de sus tareas. Este tipo de supervisor constituye la teoría "Y".

## **Fundamento Pedagógico**

"La gestión escolar no es el gobierno de lo didáctico" (Pozner, 1997).

La Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica - 2010, se sustenta en diversas concepciones teóricas y metodológicas del quehacer educativo; en especial, se han considerado los fundamentos de la Pedagogía crítica que ubica al estudiantado como protagonista principal en busca de los nuevos conocimientos, del saber hacer y el desarrollo humano, dentro de variadas estructuras metodológicas del

---

<sup>41</sup> Likert, Fundamentos Psicológicos

aprendizaje, con predominio de las vías cognitivas y constructivistas. Estos referentes de orden teórico se integran de la siguiente manera:

- El desarrollo de la condición humana y la enseñanza para la comprensión.
- Jerarquización de la formación humana en articulación con la preparación científica y cultural.
- La comprensión entre los seres humanos.
- Respeto, solidaridad, honestidad.
- Interculturalidad
- Plurinacionalidad.
- Inclusión

Dentro del Proyecto de “Escuelas del Buen Vivir”, se encuentra como objetivo general: Formar ciudadanos conscientes, reflexivos y comprometidos con la transformación social ecuatoriana, a través del fortalecimiento de las capacidades humanas, la interiorización y ejercicio continuo de principios, valores y prácticas democráticas del Buen Vivir, a través de una propuesta integral de implementación en el sistema nacional de educación.

Los programas que se encuentra ejecutando el Ministerio de Educación dentro de las políticas del Buen Vivir constan:

- Programa Nacional de Educación para la Democracia
- PRONESA (Programa Nacional de Educación de la Sexualidad y el Amor)
- PRONEP-UID (Programa Nacional de Educación Preventiva, Uso Indebido de Drogas).
- Programa Nacional de Educación Ambiental y Vial.
- Programa Nacional de Escuela para Padres.
- División Nacional de Educación para la Salud.
- DOBE (División de Orientación Educativa Vocacional y Bienestar Estudiantil).

**Los Objetivos del Buen Vivir son:**

- Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad.
- Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- Mejorar la calidad de vida de la población.
- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
- Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.
- Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.
- Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.
- Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.
- Garantizar el acceso a la participación pública y política.
- Establecer un sistema económico social, solidaridad y sostenible.
- Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir.

Según el crítico Paulo Freire, concibe a la Administración como “una construcción dialógica de administración de la educación que rescata el criterio de totalidad y se identifica con los principios actualmente adoptado por las fuerzas comprometidas con la reconstrucción de la perspectiva socialista y de la naturaleza de la civilización humana que ella implica.

## **Marco Legal**

"No hay malas hierbas ni hombres malos; sólo hay malos cultivadores". Víctor Hugo

**De acuerdo a la Constitución de la República de 2008 expresa el Art. 26.-** La Educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber prioritario e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo. Es decir todos los ecuatorianos debemos participar en este proceso, no debe existir discriminación, sin embargo aún existen cupos para ingresar a los establecimientos educativos, a pesar que el Estado garantiza la inclusión social.

Este artículo presenta el concepto fundamental de educación que propone la nueva Constitución. De él destacamos cuatro aspectos:

- a) La educación como un derecho de las personas.
- b) La educación como un área prioritaria de la inversión social.
- c) La educación como una garantía de inclusión.
- d) La educación como un espacio de participación de las familias.

El principio fundamental en el que se sustenta la educación ecuatoriana se caracteriza en la centración en el ser humano, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Cfr. Art 27 de la Constitución Política del Estado Ecuatoriano

Ahondando más en el asunto, en el Capítulo III, de la sección 5ta. de la Constitución que nos rige, encontramos: “Principio del interés superior de los niños”, será obligación del Estado, la Sociedad y la Familia promover con máxima prioridad el desarrollo integral de niños y adolescentes y asegurar el ejercicio pleno de sus derechos”<sup>43</sup>.

### **Régimen Constitucional del Buen Vivir**

El primer paso que da el Estado ecuatoriano para legitimar su visión de desarrollo fue incorporarla en la Constitución de la República (2008). Aquí se instituye un modelo que coloca en el centro al ser humano y que tiene como objetivo final el logro del Sumak Kawsay o Buen Vivir. Este concepto parte de su versión indígena ancestral, que propugna equilibrio y complementariedad entre los seres humanos y la Pacha Mama. Se sustenta en el diálogo de saberes y en el rescate de valores, para dar paso a un nuevo ser humano intercultural, respetuoso de sí mismo y de las diversidades, solidario y responsable con la naturaleza.

Aunque en la Constitución no hay una definición, pero sí sus ámbitos componentes: Derechos, salud y alimentación, naturaleza y ambiente sano; biodiversidad y recursos naturales; patrimonio natural; biósfera, ecología urbana y energía alternativa; hábitat y vivienda; inclusión y equidad; gestión de riesgo; cultura física y tiempo libre; trabajo; seguridad humana y social; población y movilidad humana; comunicación e información; educación y saberes ancestrales; ciencia tecnología e innovación.

### **El Plan Decenal del Ministerio de Educación**

El Ministerio de Educación, en noviembre de 2006, mediante Consulta Popular, aprobó el Plan Decenal de Educación 2006-2015, definiendo, entre una de sus políticas, el mejoramiento de la calidad de la educación. En este plan se precisa, entre otras directrices:

---

<sup>43</sup> Art 28 de la Constitución Política del Estado Ecuatoriano

- Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo.
- Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sector.
- Revaloración de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, desarrollo profesional, condiciones de trabajo y calidad de vida.

### **El código de la niñez:**

“En el Código de la Niñez, la Constitución de la República del Ecuador considera los derechos de las niñas, niños y jóvenes como parte vital para su desarrollo en una sociedad en la que el gobierno ratifica los derechos de la población, en un marco de igualdad y justicia”<sup>44</sup>.

En el Capítulo III, en los Derechos relacionados con el desarrollo en el Art. 38.- destaca los Objetivos de los programas de educación.- Se considera a las instituciones educativas formadoras de ciudadanías, que con la práctica diaria se fortalecerá los valores para ejercerlas, respetando derechos y deberes, los que en el día a día se irán cumpliendo con los objetivos que establece el Código de la niñez y adolescencia y relacionarlos con los lineamientos del Buen Vivir.

Durante mucho tiempo se pensaba que sólo el adulto tenía el poder de decisión, en este caso, tema de investigación, el Director era quien ejercía el poder en los establecimientos educativos convirtiendo a docentes, estudiantes y padres de familia en actores pasivos, con las alternativas de unos acatar las decisiones dispuestas y otro grupo sencillamente no cumplirlas, creando un clima no adecuado en el desempeño de las funciones, normas en contradicción con lo que señala actualmente el Código en mención.

---

<sup>44</sup> Doris Soliz Carrión, pág.3 art. Ref. a niñas/os y adol.

## **Código de Convivencia**

El código de convivencia es la creación y adecuación de los estilos de convivencia a los requerimientos de la sociedad actual, en consecuencia apunta a plantearse la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

El código de convivencia es un conjunto de principios, que enfocados en la Doctrina de la Protección Integral, orientan los comportamientos personales sociales en la búsqueda de una convivencia armónica en democracia. En el sistema educativo, es un proceso dinámico que se construye con la participación de todos los sujetos de la comunidad para generar aprendizajes permanentes para una vida solidaria, equitativa y saludable.

El código de convivencia apunta a facilitar la búsqueda de consenso a través del diálogo para el reconocimiento, abordaje y resolución de los conflictos; generar las condiciones necesarias para garantizar la trayectoria escolar de los /as niños/as y adolescentes, aplicando un criterio inclusivo y posibilitar la formación de los estudiantes en las prácticas de la ciudadanía democrática, mediante la participación responsable en la construcción de una convivencia holística en los establecimientos educativos.

Este instrumento es un planteamiento político que requiere reconocer a los y las estudiantes, padres y madres de familia, maestros, maestras y personal administrativo como sujetos con identidad propia, con capacidad de decidir, optar y aportar desde su visión, intereses y necesidades a la que ha sido construcción del proceso educativo. Este ejercicio demanda, por un lado, voluntad política de la autoridad para transferir poder. Por otro lado, es imprescindible desarrollar en los demás actores las capacidades y autoestima necesaria para asumir este poder.

Se ejerce el derecho de decidir desde el momento en que los actores tienen claros cuales son los derechos que los protegen y los que se deben cumplir, si cada

miembro se interesara por conocerlos y aplicarlos en todas las instancias de su vida, se evitará arbitrariedades que lastiman la dignidad del ser humano y el desarrollo de una convivencia social y armónica.

Se tiene previsto que este código empiece a operar en todo el Sistema escolar, los niños y jóvenes deben ser escuchados y respetados, tanto en la familia como en la escuela, de manera muy especial a los jóvenes que por las particularidades propias de su edad presentan mayores conflictos, pues allí el líder deberá jugar un papel muy importante, será quien facilite el proceso del diálogo donde los jóvenes propongan, sugieran, adecuándolas a las necesidades actuales y así construir juntos una cultura educativa, cultura de derechos, la cultura ciudadana.

En los últimos años se ha agudizado la crisis en el ámbito educativo, por un lado las insatisfacciones de los docentes, la deshumanización de las autoridades, han valido de abono a la semilla de la educación, y el fruto óptimo que esperaba la sociedad no fue en su totalidad, porque al sembrador le faltó los insumos necesarios, el hombre no nace malo, nace sano, pero necesitará quien lo cuide, le dote de buenos hábitos y brindará un fruto apetecible hasta por el más lejano ser.

### **1.5.2 Marco conceptual**

**Administración.-** Arte y ciencia de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades de un grupo de personas hacia metas establecidas usando eficientemente los recursos.

**Agente de cambios.-** Persona que actúa por liderazgo o autoridad propia o delegada para modificar situaciones, actividades o actitudes. También denominado pionero o iniciador del cambio.

**Aptitud.-** En psicología es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje. Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona esencialmente idónea para una función determinada.

**Calidad de la educación.-** Que resuelve la necesidad de construir la excelencia educativa, desarrollen las competencias necesarias para su desenvolvimiento en la vida.

**Conflictos.-** Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.

**Cultura.-** La cultura es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.

**Desarrollo organizacional.-** Trabajo sistemático de cambio integral a largo plazo para mejorar la capacidad de resolver problemas, la productividad y el clima de una organización, a fin de adaptarse a los cambios en el entorno.

**Desorden.-** Perturbación del orden y disciplina de un grupo, de una reunión, de una comunidad de personas.

**Educación.-** Proceso sistemático, permanente y multidisciplinario, cuyo objetivo es la formación integral de la persona, capacitándola para desarrollar libre, creadora y críticamente el máximo de su potencial y para que pueda contribuir al desarrollo armónico de la sociedad nacional.

**Equidad.-** Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece. Creación de condiciones adecuadas para que los ciudadanos/as de todos los pueblos y nacionalidades del país, sin discriminación alguna, tengan acceso a servicios educativos de calidad, ofertados por el Sistema Educativo Nacional, a través del funcionamiento de centros escolares en todos los niveles y modalidades.

**Eficiencia.-** Establecimiento de un modelo que garantice la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros nacionales y de cooperación

internacional, en beneficio de los ciudadanos/as de todos los pueblos y nacionalidades.

**Gestión Administrativa.-** conjunto de actividades, acciones, tareas y mecanismos tendientes a optimizar los niveles de planificación, dirección, control y evaluación institucional.

**Interculturalidad.-** Que comprende o reúne varias etnias.

**Igualdad.-** Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.

**Legislación.-** Conjunto de leyes, reglamentos y más disposiciones obligatorias sobre determinada materia. Cuando el derecho se convierte en norma se puede hablar de legislación.

**Liderazgo.-** Arte de inspirar confianza y entusiasmo en los seguidores, en la búsqueda de objetivos e intereses comunes de la organización.

**Liderazgo autocrático:** Persona que da órdenes y supera su cumplimiento, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos.

**Líder democrático o participativo:** Consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación.

Líder de políticas laxas, deja hacer, dejar pensar. Utiliza muy poco de su poder, si es que lo hace y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o “rienda suelta” en sus operaciones.

**Motivación.-** Esta construida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Por ello son de suma importancia las distintas teorías de la motivación, para que las personas que estén frente de algún ente económico o grupo social, las tomen en cuenta, considerando la que ofrezca

mayores ventajas, esto permitirá darle solidez, garantizar su permanencia y por qué no, su crecimiento.

**Norma Jurídica.-** Es una regla u ordenación del comportamiento humano dictado por la autoridad competente del caso, con un criterio de valor y cuyo incumplimiento trae aparejado una sanción. Generalmente, impone deberes u confiere derechos.

**Paradigma.-** Ejemplo o ejemplar, patrón o modelo; comprende a un conjunto de características aplicables al estudio de determinada sociedad.

**Participación.-** Gestión escolar compartida entre los distintos miembros de la comunidad educativa: directivos, maestros, estudiantes, padres de familia y demás actores sociales, para fortalecer el desenvolvimiento de las instituciones con la intervención activa y positiva de quienes son los beneficiarios de la educación.

**Pertinencia.-** Necesidad de que el Sistema Educativo Nacional, cuente con un Proyecto educativo que garantice la formación integral e integrada de los estudiantes, para su inserción creativa, reflexiva y propositiva en la sociedad del conocimiento y la información, considerando y respetando la diversidad y promoviendo la interculturalidad.

**Reglamento.-** Norma dictada generalmente para aplicar las leyes, para completar e interpretar disposiciones.

### **1.6.1 Formulación de la Hipótesis General**

Un modelo de gestión basado en paradigmas tradicionales es un factor determinante en los procesos, toma de decisiones y realización de acciones de los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena.

### 1.6.2 Hipótesis Particulares

- Posiciones basadas en resistencias al cambio están relacionadas con el modelo tradicional de gestión educativa.
- El nivel de liderazgo es un factor importante en el tipo de gestión que se implementan en los CEB de la provincia de Santa Elena.
- La implementación de talleres de sensibilización para promover actitudes congruentes en los agentes educativos ayudará a generar una cultura de diálogo en los CEB de la provincia de Santa Elena.
- Si se promueven perfiles adecuados para el desempeño basados en nuevos paradigmas educativos mejorará la calidad de la gestión educativa en los CEB de la provincia de Santa Elena.

### 1.6.3 Variables (independientes y dependientes)

HG	HIPOTESIS	Variable independiente	Variable dependiente
	<b>GENERAL</b> Un modelo de gestión basado en paradigmas tradicionales es un factor determinante en los procesos, toma de decisiones y realización de acciones de los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena.	Un modelo de gestión basado en paradigmas tradicionales	Los procesos, toma de decisiones y realización de acciones de los Centros de Educación Básica.
<b>HP</b>	<b>HIPOTESIS PARTICULARES</b>		
<b>HP1</b>	Posiciones basadas en resistencias al cambio están relacionadas con el modelo tradicional de gestión educativa	Resistencia al cambio	Modelo tradicional
<b>HP2</b>	El nivel de liderazgo es un factor importante en el tipo de gestión que se implementan en los CEB de la provincia de Santa Elena.	El nivel de liderazgo	El tipo de gestión que se implementan en los CEB
<b>HP3</b>	La implementación de talleres de sensibilización para promover actitudes congruentes en los agentes educativos ayudará a generar una cultura de diálogo en los CEB de la provincia de Santa Elena	Talleres de sensibilización para promover actitudes congruentes	Cultura de diálogo en los CEB
<b>HP4</b>	Si se promueven perfiles adecuados para el desempeño basados en nuevos paradigmas	Perfiles adecuados para el desempeño basados en nuevos	La calidad de la gestión educativa en los CEB.

	educativos mejorará la calidad de la gestión educativa en los CEB de la provincia de Santa Elena.	paradigmas educativos	
--	---	-----------------------	--

## **1.7 Aspectos Metodológicos de la Investigación**

### **1.7.1 Tipo de estudio**

La investigación, es de tipo investigativo, porque lo que se pretende es describir lo que sucede con respecto a las prácticas administrativas en los Centros de Educación Básica, de la provincia de Santa Elena, establecer las características de la población y determinar comportamientos concretos, descubrir y comprobar la relación entre variables, determinarlas cuantitativamente

A través de la investigación se evidenciará acciones que permitirán descubrir nuevos elementos que esclarecerán y darán significación a la realidad, utilizando estrategias que aplicadas adecuadamente orientarán intervenir sobre ellas, basados en coherencia técnica y ética para el desarrollo efectivo y eficiente del proceso de investigación.

Con esta investigación se procurará trascender en los espacios científicos y académicos, enriqueciendo la cultura y comprensión de la realidad, tomándola como una oportunidad de diálogo productivo con los administradores educativos, docentes, estudiantes y padres de familia, intercambiando ideas y llegando a acuerdos y compromisos que favorecerán el clima del aula y de la institución.

### **1.7.2 Método de investigación**

Los métodos aplicables en la investigación tienen la finalidad de aportar con criterios desde las experiencias de los protagonistas del quehacer educativo, para lo cual utilizaremos el método científico puesto que se seguirá un procedimiento lógico y

sistemático, utilizando la técnica de la observación que tiene por finalidad aportar criterios desde la experiencia de los protagonistas del quehacer educativo; este método nos proporcionará la recopilación de datos sobre el comportamiento de los administradores, docentes, estudiantes y padres de familia, durante su jornada de labores.

La libre participación y expresión de sus criterios de los actores de la educación nos proporcionará la información de la realidad de los Centros de Educación Básica para actuar de acuerdo a los resultados obtenidos.

Al socializar el modelo de gestión estratégica, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, los administradores de los Centros de Educación Básica, conocerán sus deberes y derechos los que serán aplicados para evitar las consecuencias que conllevan el infringir los artículos que contempla la mencionada Ley.

Desde nuestro punto de vista el analizar los resultados nos da a conocer la situación real de los Centros de Educación básica de la provincia de Santa Elena

### **1.7.3 Población y Muestra**

Para realizar esta investigación se tomará como muestra los 42 Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena, ubicados en zonas rurales y urbanas, los cuales se encuentran en tres cantones como son: Salinas y sus parroquias: Santa Rosa, José Luis Tamayo y Anconcito; La Libertad, zona urbana y Santa Elena, el cantón con mayor extensión territorial y sus parroquias que comprende: Colonche, Manglaralto, Chanduy y la misma cabecera cantonal de Santa Elena.

El Universo de estudio de investigación, aportará con posibles soluciones al problema planteado y estará conformado por:

<b>Universo de estudio</b>	<b>Cantidad</b>
Expertos	4
Supervisores	3
Administradores de CEB	42
Docentes	168
Estudiantes	126
Padres de Familia	126
<b>TOTAL</b>	<b>469</b>

$$m = \frac{469}{6} = 78.1$$

$$m = \frac{\text{N}^\circ \text{ de población}}{\text{N}^\circ \text{ de datos}}$$

En total la población estará conformada por 469 personas que pertenecen a los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena.

#### **1.7.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información.**

Al realizar el tema de investigación se ha seleccionado diversidad de técnicas, las que permitirán registrar datos tomados de primera mano, entre ellas tenemos la observación, encuesta y entrevista.

La encuesta contendrá una serie de preguntas que tiene como finalidad analizar los criterios acerca de la problemática de la administración educativa y se la aplicará a, docentes, padres de familia y estudiantes de los Centros de Educación Básica de la

provincia de Santa Elena, para de esta manera conocer la probabilidad de innovar la gestión administrativa.

La entrevista es un instrumento válido en esta investigación para conseguir datos precisos que provienen de los actores de esta problemática, es fundamental conocer sus criterios, percepciones mediante el diálogo para encontrar soluciones que conlleven al buen vivir y se les entrevistará a Expertos, Supervisores y Directores de los Centros de Educación Básica.

La fuente de información será relacionada con los acontecimientos que suscitan a nivel nacional, provincial y local, estos serán tomados de revistas, diarios, folletos, textos referentes al tema de investigación.

#### **1.7.5 Tratamiento de la información.**

Una vez realizada las entrevistas, encuestas, se analizarán los datos de la siguiente manera:

**Entrevistas:** Expertos, Supervisores y Directores.

**Encuestas:** docentes, padres de familia, estudiantes.

El resultado de esta información será de un gran apoyo para el presente trabajo de investigación; de aplicarse se innovará el rol del administrador como líder y mejorará las competencias en gestión administrativa, el ambiente escolar será de desarrollo personal y profesional.

Es así que se capacitará a los administradores educativos para lograr los estándares de la calidad y calidez educativa; se impulsará el proceso de actualización a los administradores para guiar de la mejor manera su desempeño; fortalecer valores y habilidades para crear un ambiente de confianza y transparencia; y crear una cultura de diálogo, rendición de cuentas que permita superar los problemas y habilidades de las instituciones.

## **1.8 Resultados e impactos esperados.**

Al Identificar las estrategias para implementar el modelo de gestión estratégico basado en las políticas del Buen Vivir para fortalecer el liderazgo en los Administradores de los Centros de Educación Básica , en función de desarrollo personal e institucional se establecerán los compromisos con los miembros de los Centros de Educación General Básica, se logrará la transformación de las actitudes de los mismos, asumiendo mayores responsabilidades, optimizarán las relaciones interpersonales, motivando a los directivos y docentes a capacitarse para asumir los retos de un nuevo modelo de gestión basados en los lineamientos del Buen Vivir para ser competitivos de acuerdo a la realidad actual, dejando atrás la improvisación y la desorganización y sobretodo el Administrador elevará su nivel académico, empático y ejercerá el liderazgo en un ambiente democrático.

Los Centros de Educación de Educación Básica se verán favorecidos con actividades académicas de calidad y calidez bajo los lineamientos del Buen Vivir. Se ofrecerá socialización y sensibilización a la Comunidad Educativa, acerca de sus deberes y derechos.

Francisco Morán M, expresa “Una buena consecuencia de la buena Administración, la constituyen las relaciones humanas. Es un propósito influir en las condiciones interpersonales, pero a la vez es fluida por ellas. Su función es eminentemente humana, y aun cuando gran parte del éxito de la Administración depende de las cualidades personales de los Administradores, también es cierto que las relaciones humanas, heredadas biológicas y socialmente pueden en gran parte ser cultivadas mediante técnicas especiales”<sup>45</sup>.

En la actualidad no se descuida este aspecto pero se considera que las relaciones humanas son más efectos y no causa de una buena administración, basada especialmente en el estudio y satisfacción de los motivos, las necesidades y los valores del hombre aun cuando no se descuiden los principios de la administración, la

---

<sup>45</sup> Francisco Morán M, *Organización y Administración Escolar III*, (1999)

ciencia moderna considera que la observancia de estos dependen de factores no necesariamente morales. Esta puede así mismo hacer a los hombres, morales o inmorales, optimistas o pesimistas, entusiasta o deprimidos, responsables o irresponsables, satisfechos o insatisfechos, seguros o inseguros.

Finalmente, el propósito de la investigación será para ayudar a fortalecer el liderazgo en los administradores de los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena y así mismo a los docentes a mantener las buenas relaciones bajo una cultura de diálogo con la aplicación del nuevo modelo de gestión.

Formar administradores con capacidad de:

- Liderazgo
- Autonomía
- Éticos
- Con sentido prospectivo
- Optimicen las habilidades del pensamiento
- Generen trabajo en equipo
- Intervengan activa y responsablemente en las actividades de la institución y comunidad
- Practiquen valores
- Que sean coherentes
- Actúen con criticidad y creatividad
- Democráticos

## **Capítulo II**

### **2.1. Análisis de la Situación Actual**

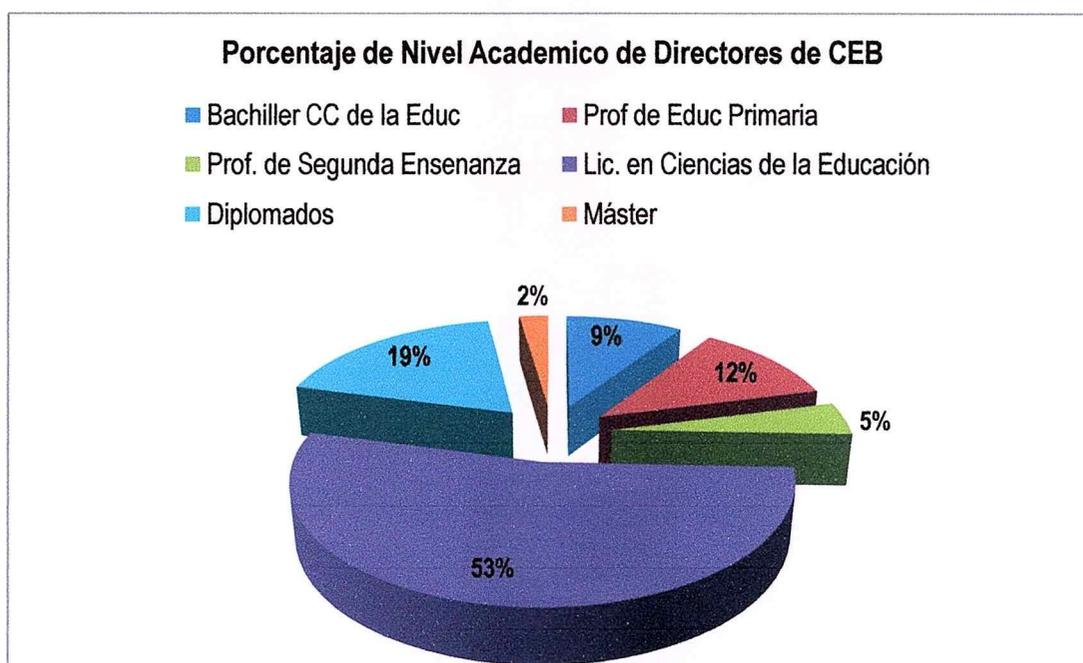
Los Administradores Educativos, según datos estadísticos de la fuente de Dirección Provincial de Educación de Santa Elena, ejercen la dirección de los Centros de Educación por encargo y sin previo concurso de méritos y oposición; la mayoría sin preparación académica en Administración Educativa, aspecto que debilita el liderazgo en estos Centros, además la falta de formación administrativa, limita la capacidad de gestión de los directores, sobresaliendo el poco interés del Ministerio de Educación en capacitarlos en Administración educativa para ejercer eficientemente esta función.

De acuerdo a la recopilación de datos estadísticos de la Dirección Provincial de Educación de Santa Elena, permite sostener que los Centros de Educación están administrados por docentes que tienen títulos de Bachiller en Ciencias de la Educación, otros de Profesor Primario y de Segunda Enseñanza, la mayoría son Licenciados en Ciencias de la Educación y muy pocos tienen un Diplomado y dos solo con el título de Magister, pero ninguno se ha preparado en Administración o Gerencia Educativa, como tampoco se los ha capacitado en esta área de allí las debilidades encontradas en este sector educativo, que requieren de una capacitación de procesos de gestión acorde con la evolución de la educación y así prepararlos para que ejerzan con eficiencia y eficacia la Administración Educativa.

En los actuales momentos el Ministerio de Educación, ha iniciado el programa "Escuelas del Buen Vivir", desarrollando temas para el desarrollo humano.

Título Académico	Cantidad
Bachiller en Ciencias de la Educación	4
Profesor de Educación Primaria	5
Profesor de Segunda Enseñanza	2
Licenciados en Ciencias de la Educación	23
Diplomados	8
Máster	2
<b>Total</b>	<b>42</b>

Fuente: AMIE 2010



Fuente: AMIE 2010

## 2.2. Análisis Comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.

Los Centros de Educación Básica se crearon a partir del año 2009 en la provincia de Santa Elena, para dar cumplimiento a las disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación mediante el Acuerdo No. 282; por lo tanto en el tema de nuestra investigación, se puede comparar los diferentes estilos aplicados en cada una de las instituciones, ya que a pesar de encontrarse en la misma provincia los patrones

culturales son diversos tanto en la zona urbana como en la rural y así encontramos que dirigir una institución, de acuerdo al número de estudiante, a sus necesidades, comportamientos culturales, es diferente el estilo de gestión de los administradores educativos.

En la zona rural se visualiza que existe una relación afectivo-social entre los estudiantes, padres de familia, docentes y director, lo cual conlleva a una mejor organización y comunicación en los Centros de Educación y por ende los conflictos son menores en relación a los planteles de la zona urbana, donde la población escolar supera a la rural, también el número de docentes es mayor lo que ha traído como consecuencia que la diversidad de criterios ha dejado a un líder desposeído de decisiones oportunas que conduzca al plantel a un trabajo de equipo.

En cuanto a la capacitación en Administración Educativa, los directores se encuentran en las mismas condiciones, puesto que el Ministerio de Educación ha implementado a través del Síprofe, capacitaciones solo para las áreas básicas sin tomar en cuenta el perfil académico que tienen los directores que están a cargo de los Centros de Educación Básica. Es necesario, entonces capacitarlos en el área mencionada.

Los administradores educativos al ser entrevistados se mostraron interesados por asumir el reto en fortalecer el liderazgo que han venido desempeñando en las instituciones, lo que contrasta con su posición negativa de romper esquemas tradicionales al iniciar este trabajo investigativo.

En la actualidad la tendencia en mejorar el liderazgo se evidencia en un despertar hacia el cambio en la administración, aceptando recomendaciones por parte de la supervisión educativa y aplicando las disposiciones que van en beneficio de la comunidad educativa, tales como la entrega oportuna de información, cronogramas de trabajo, PEI, asistencia de docentes a la instituciones, así también potenciando una cultura estadística en cuanto al aprovechamiento de los estudiantes, bienes e inmuebles y registro de AMIE, dar rendición de cuentas, interés en la evaluación interna y externa, asesorar a los docentes que requieren de su apoyo, todo esto conlleva a una mejor organización dentro de los Centros de Educación Básica.

Al fortalecer los valores, actitudes positivas, el perfil académico, el líder se convertirá en el propulsor de establecer coordinaciones con los diferentes organismos de la comunidad motivando a los docentes, padres de familia y estudiantes a trabajar colectivamente en beneficio de la sociedad, más aun, ahora que se avecina la organización de los Distritos y Circuitos.

Por lo tanto los Centros de Educación Básica al contar con una buena organización, con maestros capacitados, con un líder proactivo, asegurarán un adecuado nivel de educación, aumentando la participación de la comunidad educativa se logrará una educación de calidad que beneficiará a la sociedad ecuatoriana y nuestro país se inserte en el universo de países que educan a seres humanos: positivos, humanizados, que amen lo que les rodea y lo valoren, tal como expresa Miguel y Julián Zubiría "Educar y preparar individuos para una sociedad".

Al mejorar la administración de los Centros de Educación Básica, las escuelas las tomaran como referencias para el desempeño de la gestión, disminuyendo la brecha entre los planteles, puesto que la sociedad actual demanda modelos actuales de acuerdo a las necesidades de sus habitantes, que cada día son más complejos, por lo tanto se debe implementar nuevas maneras, estrategias innovadoras para liderar las instituciones y así lograr una educación acorde con la época que vivimos.

Consideramos que en poco tiempo todas las instituciones de la provincia de Santa Elena, se insertarán en el nuevo modelo de gestión, al apropiarse de la necesidad de profesionalizar el rol del director de los planteles que implicará elevar la calidad educativa de la población. Al ver los resultados que se irán obteniendo, los demás se contagiarán de este clima organizacional y apoyarán los cambios que se realizarán al interior de los planteles.

Transitar por nuevos tiempos hoy, exige también considerar las nuevas tendencias en la gestión. Estas nuevas tendencias se enrumban por la práctica de cinco ejes, los mismos que son esenciales para una educación en el siglo XXI de acuerdo a los nuevos paradigmas.

- a) **Autonomía:** Una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes a las necesidades de los estudiantes y a los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional<sup>46</sup>. Es la capacidad que tenemos para actuar desde la localidad, dando vida a los delineamientos nacionales, pero con creatividad, en un diálogo entre lo local y lo nacional, porque “la autonomía sugiere autorreflexión, mirar hacia adentro con libertad para actuar, pero con control en el proceso”<sup>47</sup>
- b) **La democracia:** “La democratización en la gestión educativa implica, a su vez, la existencia de espacios y mecanismos permanentes de participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas, en cada ámbito de la gestión desde las instituciones educativas hasta el nivel regional y nacional”<sup>48</sup>. Nuestra carta magna habla de la formación a la ciudadanía, y desde nuestras organizaciones educativas, vivenciamos esta dimensión mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. Es necesario trabajar la ecología humana, el sentido de construirnos como mejores personas.

Democracia, es trabajar la calidad de la educación, lo que significa que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores lo cual significa que se debe “desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos”<sup>49</sup>.

---

<sup>46</sup> Carlos Alberto Botero Chica

<sup>47</sup> Carlos Alberto Botero Chica

<sup>48</sup> Carlos Alberto Botero Chica

<sup>49</sup> Carlos Alberto Botero Chica

- c) **La calidad:** implica la formación cualitativa del talento humano. “Para nadie es un secreto que la prosperidad interna de los países está determinada por la posición que ocupan en el concierto internacional y una de las variables que hace parte de la medición es precisamente la calificación del talento humano”<sup>50</sup>.

El tipo de sociedad que tiende a predominar en el presente siglo basada en el conocimiento y la tecnología, necesita otras competencias que las debemos atender desde la gestión para que se pueda luego aplicar en los procesos productivos. Y qué hacer con la competitividad internacional, sino no somos competentes desde nuestra realidad local y es por ello que la gestión educativa para mejorar la calidad, deberá ajustarse también a las nuevas demandas.

- d) **La formación integral** que propugna desde la UNESCO, es una de las tendencias educativas del siglo XXI. Las tendencias neoliberales y el fenómeno de la globalización y el viejo esquema del capitalismo han insistido en una sola dirección: el tener, descuidando el ser, lo que ha llevado al deterioro de la vida humana porque se han acentuado la crisis de valores éticos y morales: corrupción, ingobernabilidad, desigualdad, injusticia social, y consumismo, han sido las secuelas que hemos heredado los países del tercer mundo. Es necesario desde la gestión, atender este requerimiento importantísimo<sup>51</sup>.
- e) **La calidez** es el condumio necesario para que la convivencia sea más sana, con equilibrio emocional y con valía de persona para formar ambientes más humanos en nuestras aulas, oficinas, talleres y centros de cultura y recreación.

---

<sup>50</sup> Carlos Alberto Botero Chica

<sup>51</sup> Carlos Alberto Botero Chica

### 2.3. Presentación de resultados y diagnósticos.

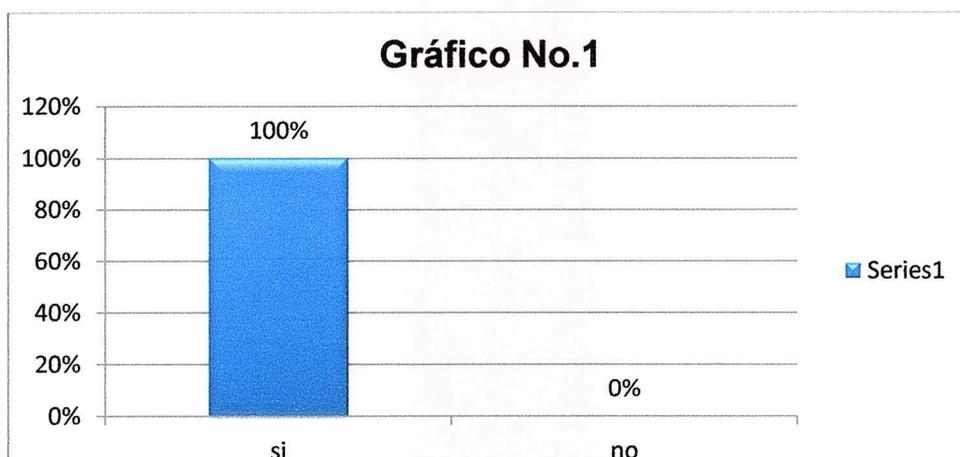
#### Entrevista a Expertos

##### Pregunta No. 1

¿Según su criterio el estilo de gestión, determina la calidad de desempeño de los administradores educativos? Sí – No ¿Por qué?

**Tabla No.1**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Expertos

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

##### **Análisis:**

Según el criterio de los expertos el estilo de gestión determina el tipo de desempeño de los administradores educativos; estadísticamente en esta pregunta, todos respondieron sí; es decir el 100% de consultados. Se evidencia que el desempeño es una variable dependiente del estilo de gestión y el estilo de gestión, como investigaremos, está determinada por sus conocimientos, preparación, capacitación y formación personal.

**Pregunta No. 2**

¿Desde su punto de vista cree usted que mediante la capacitación a los administradores de los centros de educación básica de la provincia de se obtendrá una mejor organización institucional? Sí – No ¿Por qué?

**Tabla No.2**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Expertos

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

**Análisis:**

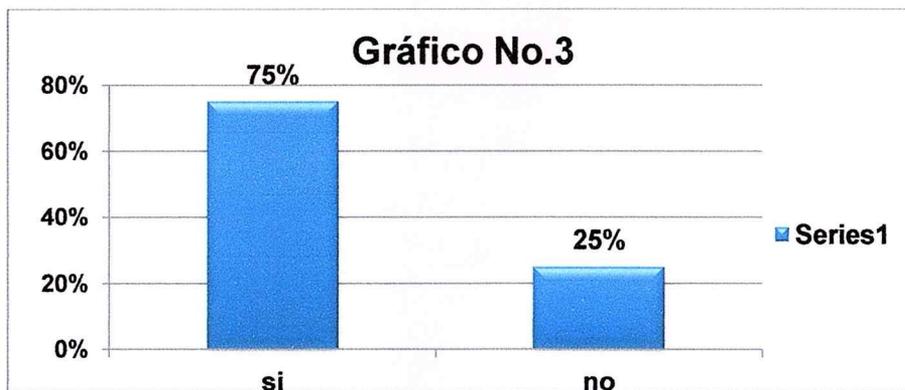
A criterio que los expertos, la capacitación es primordial pero sobre todo la actualización pues a mayor capacitación, se desarrollará mayor productividad organizativa. Esta pregunta tiene relación con la anterior. La pregunta es si ¿han recibido la suficiente capacitación o es una debilidad presente en nuestros cuadros administrativos? De acuerdo al tema de investigación nos permite deducir que es un acierto aplicar la capacitación a los directivos de los Centros de Educación Básica, pues se considera que nunca será suficiente, puesto que las Universidades tienen muy poco tiempo otorgando títulos en Administración Educativa, lo que se comprueba al comparar con la información suministrada por AMIE (Archivo Maestro de Instituciones Educativas.)

### Pregunta No. 3

Desde su experiencia, ¿El perfil académico de los administradores incide en su desempeño? Sí – No ¿Por qué?

Tabla No.3

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	75%
No	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



Fuente: Expertos

Autores: Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### Análisis:

Señalan los expertos que el perfil de los administradores debe estar de acuerdo al desempeño de sus funciones, para poder resolver los problemas que se presenten buscando siempre una solución. Estadísticamente el 75 % están de acuerdo, pero es interesante lo que el declara el otro experto. “No es necesario conocer todos los campos académicos pero sí lo elemental para poder resolver en el ámbito laboral varias situaciones que se presenten”.

#### **Pregunta No. 4**

Según su criterio ¿Para la aplicación de un nuevo modelo de gestión, es necesario generar una cultura de diálogo entre los actores? Sí – No ¿Por qué?

**Tabla No.4**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Expertos

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

#### **Análisis:**

Los expertos, en un 100% consideran que es un acierto la implementación de un nuevo modelo de gestión que posibilite la práctica de la cultura de diálogo para desarrollar valores y principios que beneficien a las instituciones educativas, puesto que no hay nada mejor que hacer las cosas con voluntad, convicción y con compromiso. Al existir un diálogo fluido, convincente, que dé razones a los subalternos, estos seguirán a los líderes y emprenderán una excelente gestión.

**Pregunta No. 5**

Considera usted que con el desarrollo de conocimientos habilidades y valores se optimizará el liderazgo y la calidad educativa en los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena. Sí – No ¿Por qué?

**Tabla No.5**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Expertos

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

**Análisis:**

El 100% de los consultados ven que el desarrollo de conocimientos, habilidades y la formación en valores ayudará en gestión basada en el liderazgo y la posibilidad de obtener logros de calidad en la educación de nuestros centros escolares.

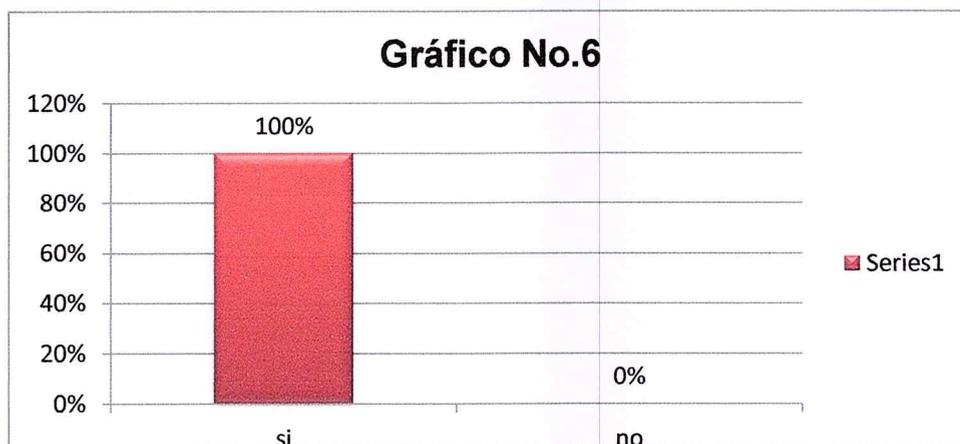
## Entrevista a Supervisores Provinciales

### Pregunta No. 1

¿Conoce usted, qué modelo de gestión aplican los directores de los Centros de Educación Básica de la Provincia de Santa Elena? Sí - No ¿Por qué?

Tabla N. 6

Alternativa	Frecuencia	%
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Supervisores

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### Análisis:

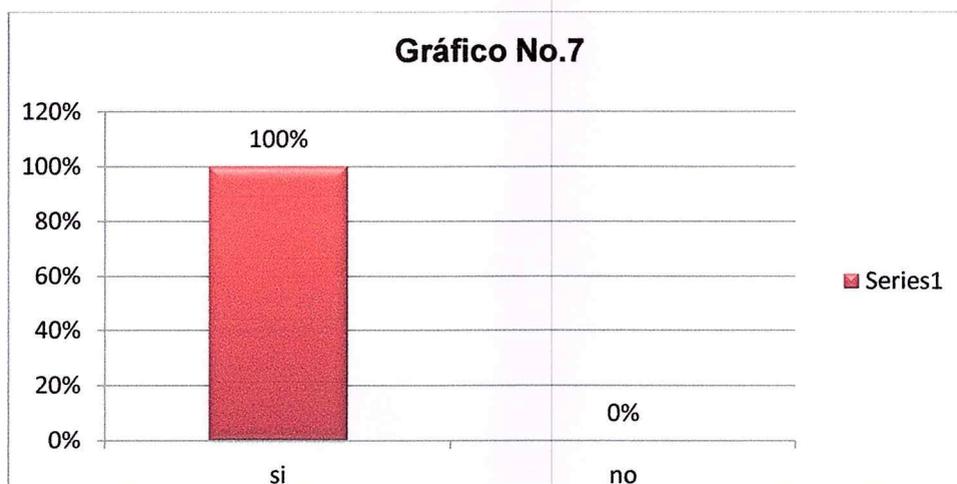
El 100% de los Supervisores entrevistados formularon respuestas afirmativas, pero difieren en el estilo; unos se basan en el control, en el comunicacional y otros en la experiencia y direccionamiento de sus autoridades, lo que permite pensar que no existe una definición en este ámbito.

## **Pregunta No. 2**

¿Considera usted que para una mejor organización de los Centros de Educación Básica de la Provincia de Santa Elena, requieren capacitarse en Administración Educativa, los Administradores de estos planteles? Sí – No ¿Por qué?

**Tabla N° 7**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Supervisores

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### **Análisis:**

Los expertos coinciden en la respuesta Sí en un 100%, y sugieren capacitarlos y actualizarlos en el área de conocimiento legal, administración y Supervisión, lo que nos complace a los investigadores que se coincida con las variables que hemos tomado en cuenta para los talleres a organizar.

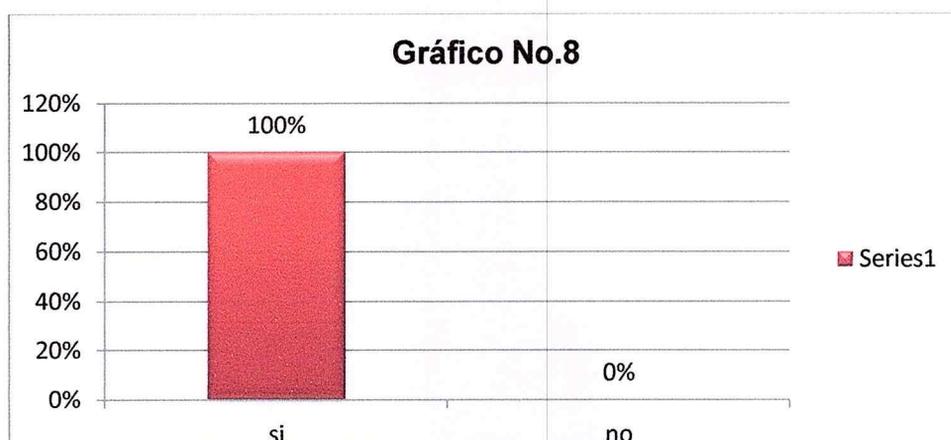
### Pregunta No. 3

¿Cree usted que el perfil académico de los Directores de los Centros de Educación Básica de la Provincia de Santa Elena, incide en el desempeño de sus funciones?

Sí – No ¿Por qué?

Tabla N. 8

Alternativa	Frecuencia	%
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Supervisores

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### Análisis

Igual a las anteriores respuestas, el 100% de los Supervisores afirman que el perfil académico de los administradores determina el desempeño; además afirman que se visualiza la baja administración de los Centros de educación básica. Esto nos da luz para plantear correctivos en la presente propuesta.

**Pregunta No. 4**

¿Cree usted que se pueda generar una cultura de diálogo entre los sectores educativos para la aplicación de un nuevo modelo de gestión en los Centros de Educación Básica de la Provincia de Santa Elena?

Sí – No ¿Por qué?

**Tabla N. 9**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No.9**



**Fuente:** Supervisores

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

**Análisis**

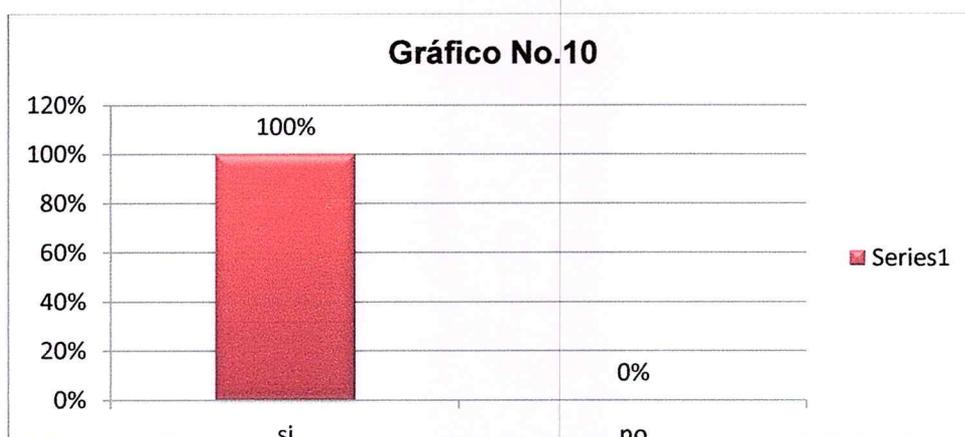
El 100% de los Supervisores expresan que al fortalecer una cultura de diálogo, se brindará una atención de calidad y calidez a los usuarios del sector educativo, además el Ministerio de Educación debe direccionar una capacitación en este aspecto.

### Pregunta No. 5

¿Considera usted que el liderazgo es un elemento relevante para quienes administran una institución educativa? Sí – No ¿Por qué?

Tabla N. 10

Alternativa	Frecuencia	%
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Supervisores

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### Análisis

Están de acuerdo en un 100%, consideran que el Administrador es un líder, no un jefe, porque siendo el responsable de la dirección técnica – administrativa de una institución educativa, ejerciendo liderazgo, le corresponde estar al frente de los intereses y necesidades de la comunidad educativa.

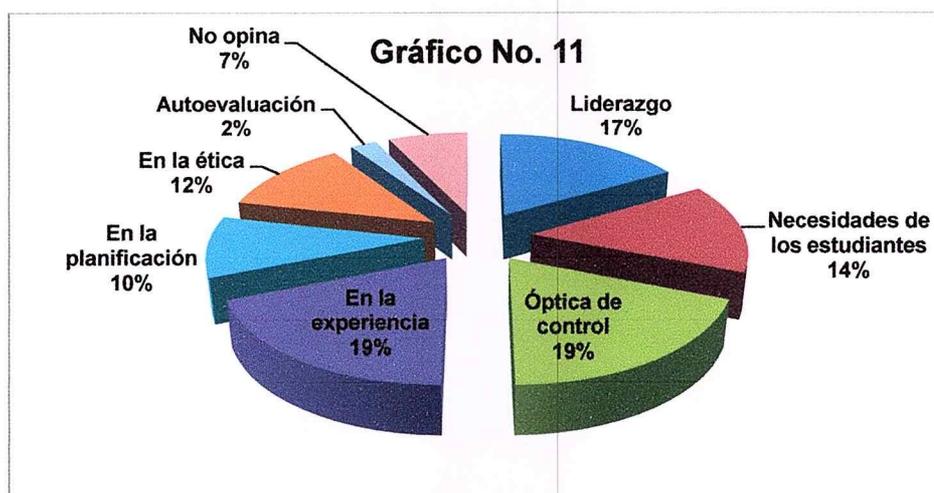
## Entrevista a Directores de los Centros de Educación Básica

### Pregunta No. 1

¿Por qué criterios se guía usted en la aplicación de su modelo de gestión en el plantel de su dirección?

**Tabla No.11**

Alternativa	Frecuencia	%
Liderazgo	7	17
Necesidades de los estudiantes	6	14
Óptica de control	8	19
En la experiencia	8	10
En la planificación	4	10
En la ética	5	12
Autoevaluación	1	2
No opina	3	7
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Directores

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### Análisis:

El 19%, entre los más representativos se orienta por el estilo de control, y un mismo porcentaje se orienta por la Experiencia; el 17% por el liderazgo y el 14 %, se basa en las necesidades de los estudiantes. No hay una postura técnica y científica que dé novedad y congruencia con las nuevas tendencias por las que deben guiarse los criterios de la gestión. Por otro lado, parece evidenciarse que existe unidad en las respuestas, es decir cada Administrador tiene un estilo diferente de cumplir sus funciones, se percibe que la experiencia por el tiempo dedicado a desempeñar este rol lo va convirtiendo en un administrador y otros todavía creen que con controlar a sus colaboradores está ejecutando a cabalidad su labor.

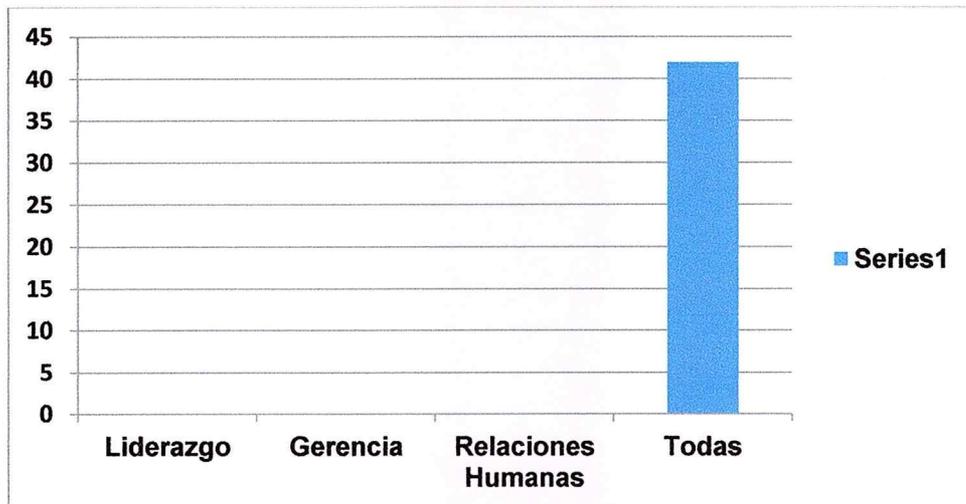
## Pregunta No. 2

¿Cuál de estas áreas de Administración Educativa: Liderazgo, Gerencia Educativa o Relaciones Humanas, o Todas, le ayudaría en el plantel de su dirección? ¿Por qué?

Tabla No.12

Alternativa	Frecuencia	%
Liderazgo	0	0
Gerencia	0	0
Relaciones Humanas	0	0
Todas	42	100
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°12



**Fuente:** Directores

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

## Análisis:

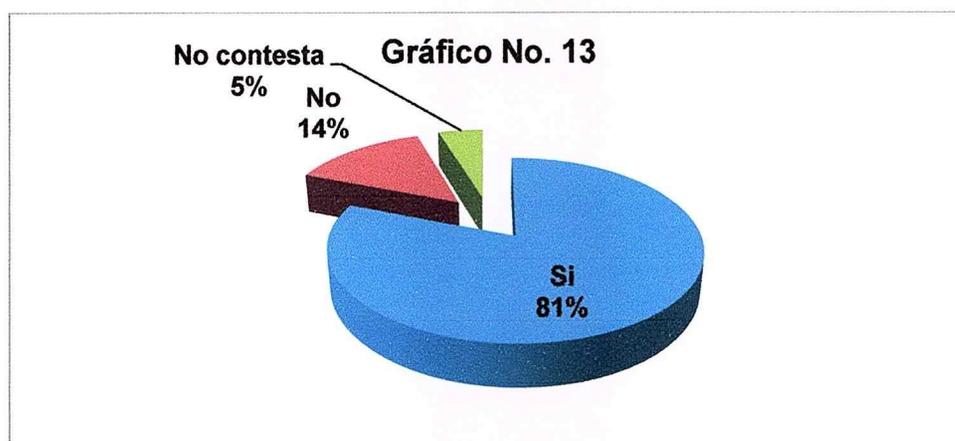
El 100% de los directores en su mayoría escogieron la opción **Todas**, es decir, que manifiestan que cada una de las áreas son importantes para una buena organización, como se aprecia en la tabla estadística se concluyen que necesitan fortalecerlas y lograr superar las debilidades administrativas.

### **Pregunta No.3**

¿Considera usted importante que el Administrador de un Centro de Educación Básica se capacite y mejore su Perfil Académico? Sí – No ¿Por qué?

**Tabla No.13**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	34	81
No	6	14
No contesta	2	5
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Directores*

*Autores: Lic. Carmen Ambrossi B.*

*Lic. Yolanda Barzola S.*

### **Análisis:**

La mayoría de los consultados, expresan que sí, que representa el 81%; opinan que en la actualidad se evidencian cambios en el sistema educativo, que los obliga a actualizarse en áreas pedagógicas pero no administrativas.

#### Pregunta No.4

¿Qué estrategias promueve usted para mantener una cultura de dialogo con los miembros de la Institución? ¿Por qué?

Tabla No.14

Alternativa	Frecuencia	%
Respeto	10	24
Comunicación	21	50
Ser flexible	6	14
Tolerante	5	12
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Directores

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

#### Análisis:

En el cuadro estadístico, se observa que el 50% de los directores poseen habilidades para comunicarse con sus colaboradores, lo que es favorable para el desempeño de su liderazgo.

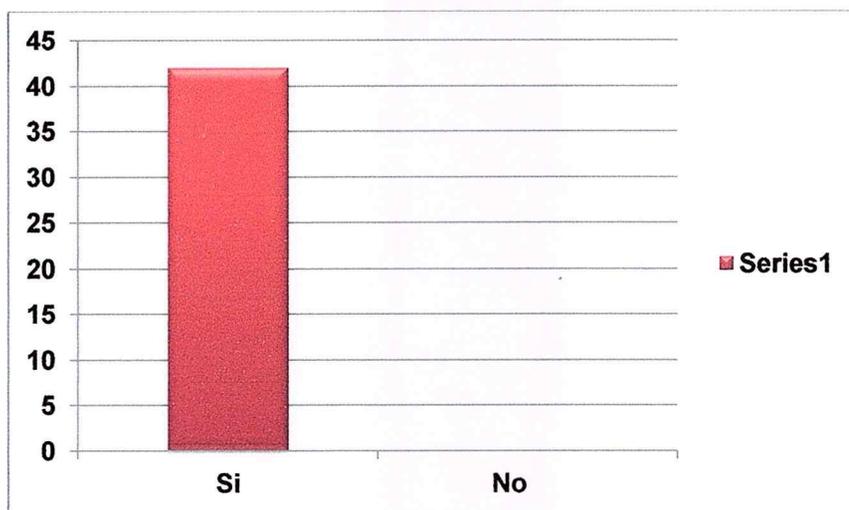
### **Pregunta No.5**

¿Considera usted que el liderazgo es un factor relevante en la Administración de un plantel? Sí – No ¿Por qué?

**Tabla No.15**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	42	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°15**



**Fuente:** Directores

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### **Análisis:**

El 100% de los directores opinan que es importante el liderazgo en las instituciones educativas, porque las instituciones dependen en gran magnitud del estilo del liderazgo competencia y dedicación, porque en él se refleja la buena organización para el buen desarrollo de sus funciones. Esta pregunta tiene relación con la segunda pregunta de la entrevista donde los directores están interesados en recibir capacitación en áreas de administración educativa.

## Encuestas dirigido a docentes

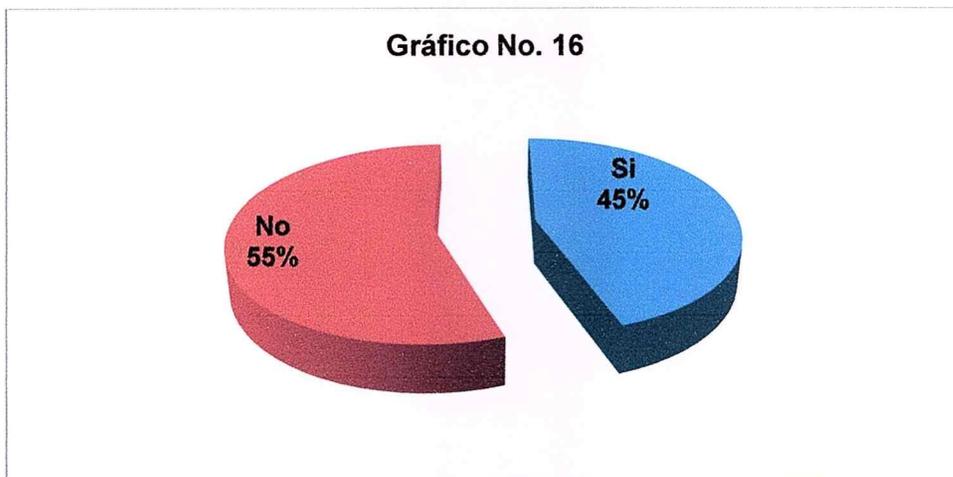
### Pregunta No.1

Según su criterio, ¿está de acuerdo con el estilo de gestión que aplica el Director del plantel?

**Tabla No.16**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	75	45
No	93	55
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 16**



*Fuente: Docentes*

*Autores: Lic. Carmen Ambrossi B.*

*Lic. Yolanda Barzola S.*

### Análisis:

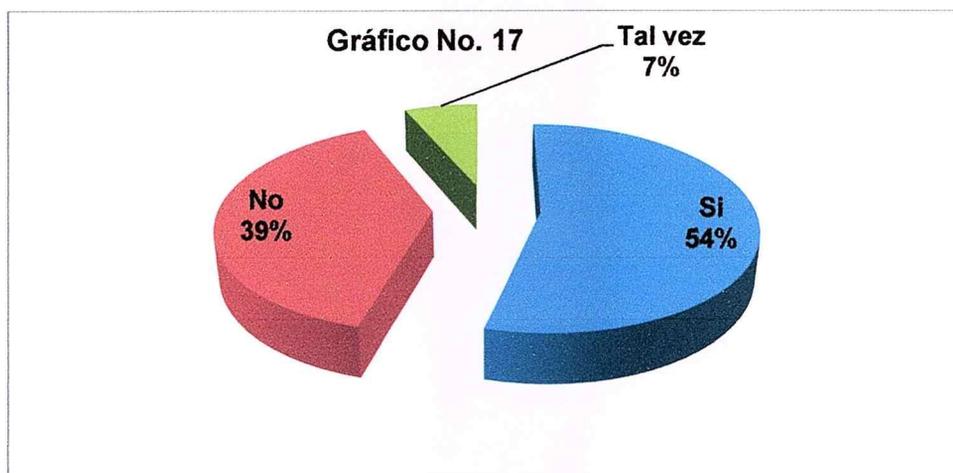
El 55% sobre el 44% está en desacuerdo con el estilo de gestión de los directivos. Eso se evidencia los datos arrojados en la ficha de observación, misma que se expone al inicio de este presente capítulo. El criterio de los Docentes es real, puesto que la mayoría de los Directores de los Centros de Educación Básica, no poseen título en Administración Educativa, su formación es pedagógica, la experiencia en estas funciones les ha permitido conocer poco a poco como desempeñar este rol y otros posiblemente son autodidactos.

## **Pregunta No 2**

¿Cree usted que capacitando al Director en Gestión Educativa, mejoraría la organización del plantel?

**Tabla No. 17**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	91	54
No	66	39
Tal vez	11	7
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Docentes

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

## **Análisis:**

El 54 % opina en favor de la capacitación; el 39%, no ve una necesidad. Por lo que se evidencia que los docentes consideran que la capacitación disminuiría la deficiencia en administración de los Centros de Educación Básica.

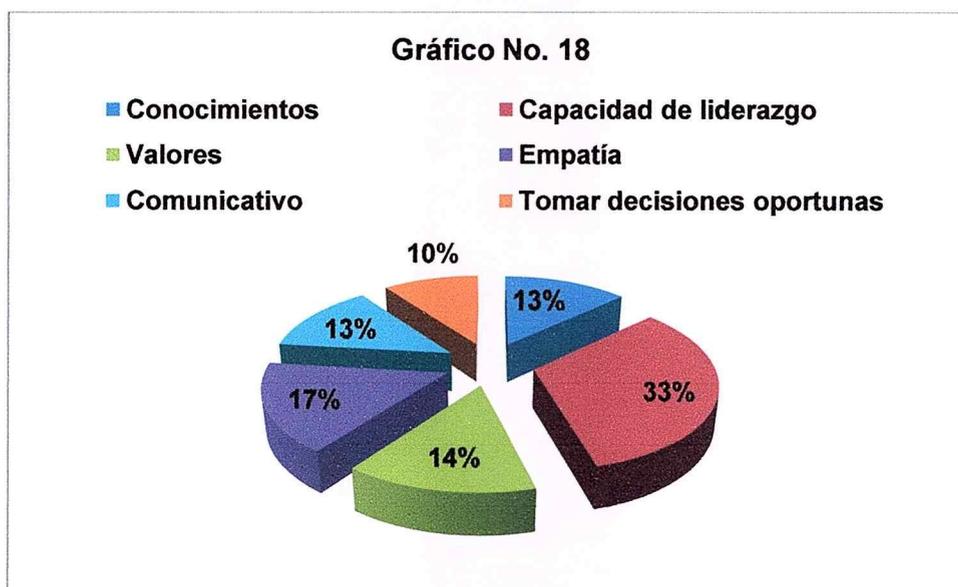
### Pregunta No 3

¿Según su criterio, a más del título en Administrador Educativo qué otras características debe tener el Director del plantel?

Tabla No. 18

Alternativa	Frecuencia	%
Conocimientos	22	13
Capacidad de liderazgo	55	33
Valores	24	14
Empatía	28	17
Comunicativo	22	13
Tomar decisiones oportunas	17	10
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 18



Fuente: Docentes

Autores: Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### Análisis:

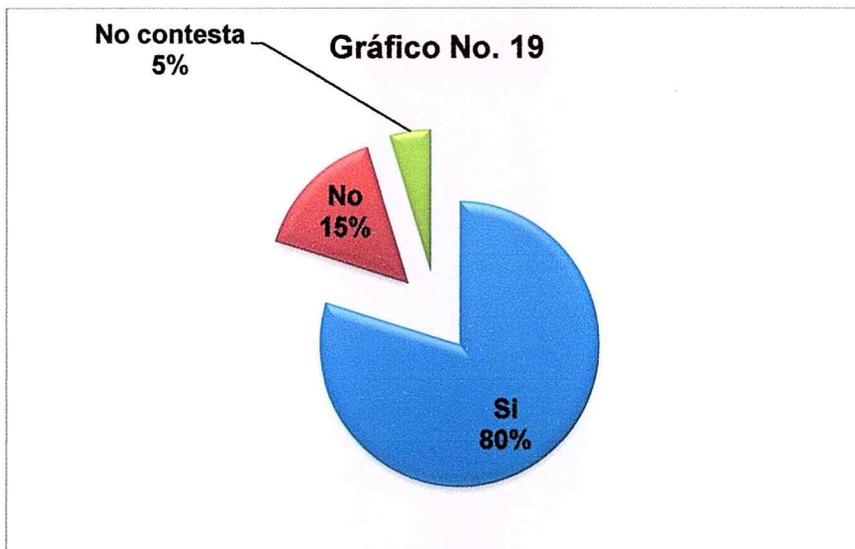
El porcentaje más alto, 33% de los Docentes opinan que una de las cualidades que debe tener un Director es la de capacidad de liderazgo en el área administrativa. Seguramente es una faltante o una debilidad en la posibilidad de guiar la institución desde la línea del liderazgo educativo. Un buen líder, conduce la institución por caminos ciertos.

#### **Pregunta No 4**

¿Considera usted que los miembros de la institución deben aplicar una cultura de dialogo para fortalecer las relaciones interpersonales y resolver los conflictos? Sí – No.

**Tabla No. 19**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	134	80
No	26	15
No contesta	8	5
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Docentes

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

#### **Análisis:**

De acuerdo a lo manifestado por los docentes, el 80% se pronuncian por la cultura del diálogo y no por un modelo caduco que los reprime a expresarse dentro del marco de respeto por las ideas ajenas, lo cual necesitan una formación que desarrolle el diálogo constructivo donde se evidencie la participación de todos los miembros del plantel.

### Pregunta No 5

¿Cree usted que el liderazgo que ejerce el Director del plantel es?

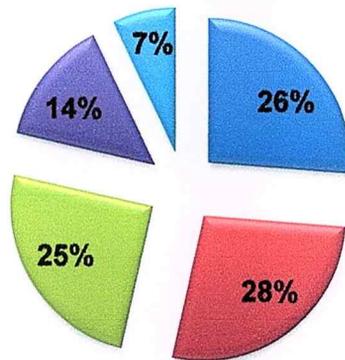
Permisivo      Autoritario      democrático      paternalista

**Tabla No. 20**

Alternativa	Frecuencia	%
Permisivo	44	26
Autoritario	46	28
Democrático	42	25
Paternalista	24	14
Otros	12	7
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 20**

■ Permisivo ■ Autoritario ■ Democrático ■ Paternalista ■ Otros



*Fuente: Docentes*

*Autores: Lic. Carmen Ambrossi B.*

*Lic. Yolanda Barzola S.*

### Análisis:

Según se aprecia en los resultados estadísticos, los docentes consideran que un 28 % son autoritarios, lo cual propicia un ambiente tenso, rutinario en la comunidad educativa que no contribuye a buscar un objetivo común en beneficio de la institución.

## Encuesta aplicada a los estudiantes

### Pregunta No 1

¿Está de acuerdo como dirige el Director al plantel?

Tabla No. 21

Alternativa	Frecuencia	%
Si	40	32
No	38	30
A veces	42	33
No opina	6	5
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Estudiantes

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### Análisis:

El criterio de los estudiantes, representados estadísticamente refleja que a veces están de acuerdo, y la diferencia con el sí, es muy cercano relacionado al a veces, la lectura que hacemos se presume que hay decisiones que no agradan a los estudiantes.

## Pregunta No 2

¿Está de acuerdo con la organización de la institución?

Tabla No. 22

Alternativa	Frecuencia	%
Si	41	32
No	43	34
A veces	41	33
No opina	1	1
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Estudiantes

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### Análisis:

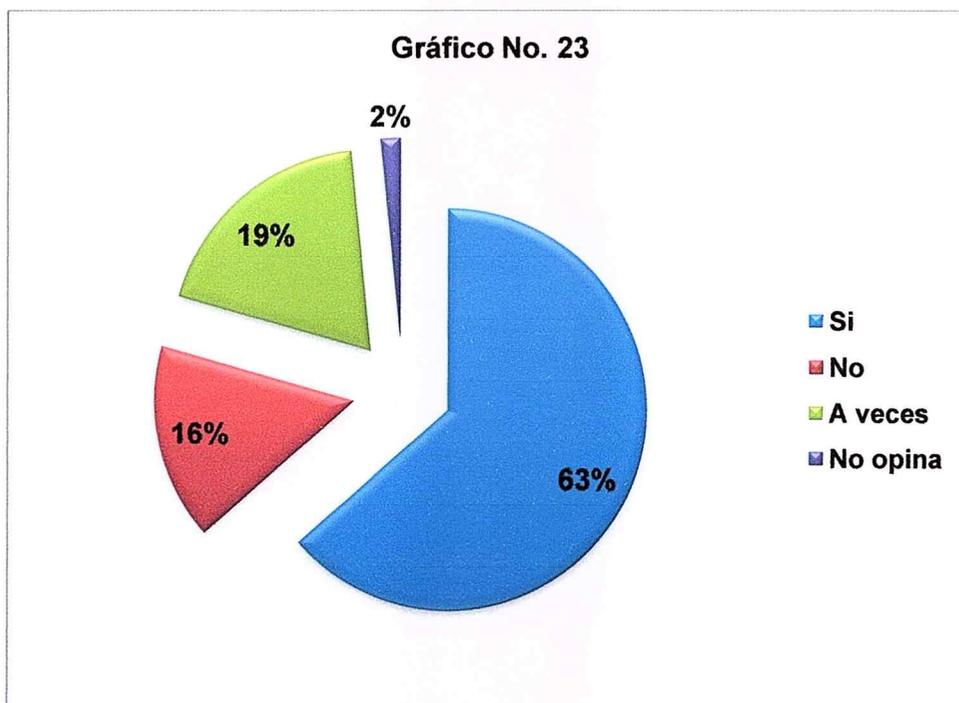
Los estudiantes manifiestan No, en un 34%, muy seguido de A veces, y muy cercano el Sí, este resultado guarda relación con la anterior.

### Pregunta No 3

¿Según su criterio el Director debe actualizar sus conocimientos?

Tabla No. 23

Alternativa	Frecuencia	%
Si	80	63
No	20	16
A veces	24	19
No opina	02	2
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>



Fuente: Estudiantes

Autores: Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### Análisis:

En relación a la actualización de los Directores los estudiantes opinan que Sí deben hacerlo en un 63%, de A veces, y muy lejano el No, este resultado favorece la intención de la investigación realizada.

#### **Pregunta No 4**

¿Según su criterio, el director se comunica con los estudiantes?

**Tabla No. 24**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	34	27
Pocas veces	78	62
Nunca	10	8
No opina	4	3
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Estudiantes

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

#### **Análisis:**

El porcentaje que arroja esta encuesta posiblemente se debe a que el contacto más cercano es el docente y al director únicamente lo escuchan dando disposiciones, como la autoridad que es.

### Pregunta No 5

¿Considera usted, que el Director del plantel se caracteriza por ejercer su liderazgo?

**Tabla No. 25**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	104	82
No	14	11
A veces	7	6
No opina	1	1
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Estudiantes

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### Análisis:

Según se aprecia el Director para los estudiantes, consideran que Si ejerce el liderazgo en el plantel, tratándose de la opinión de los niños percibimos que ellos al director lo consideran como la persona que manda, ordena y es la autoridad del plantel.

## Encuesta realizada a los padres de familia

### Pregunta No 1

¿Está usted de acuerdo con las actividades que realiza el director en el plantel?

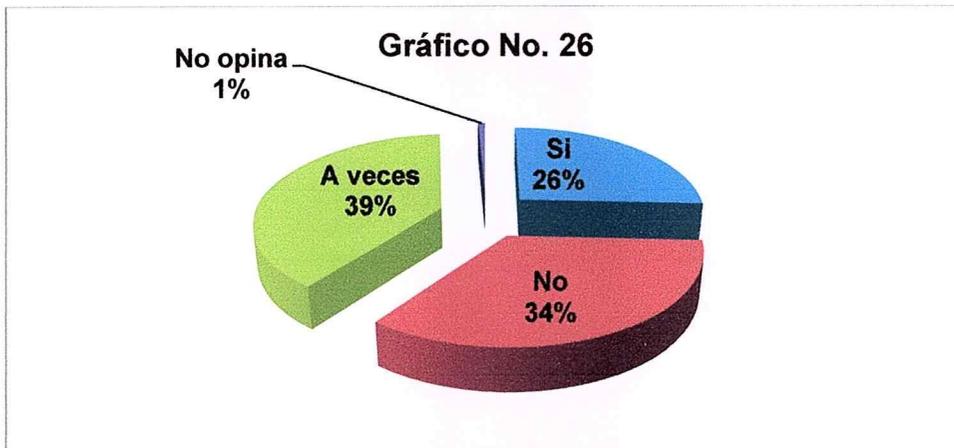
Sí

No

A veces

**Tabla No. 26**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	35	26
No	47	34
A veces	53	39
No opina	1	1
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Padres de familia*

*Autores: Lic. Carmen Ambrossi B.*

*Lic. Yolanda Barzola S.*

### **Análisis:**

En un tanto 34% los padres manifiestan no estar de acuerdo con las actividades que realiza el director, seguramente porque no existe una buena comunicación y desconocen la labor que le corresponde desempeñar como responsable de la institución.

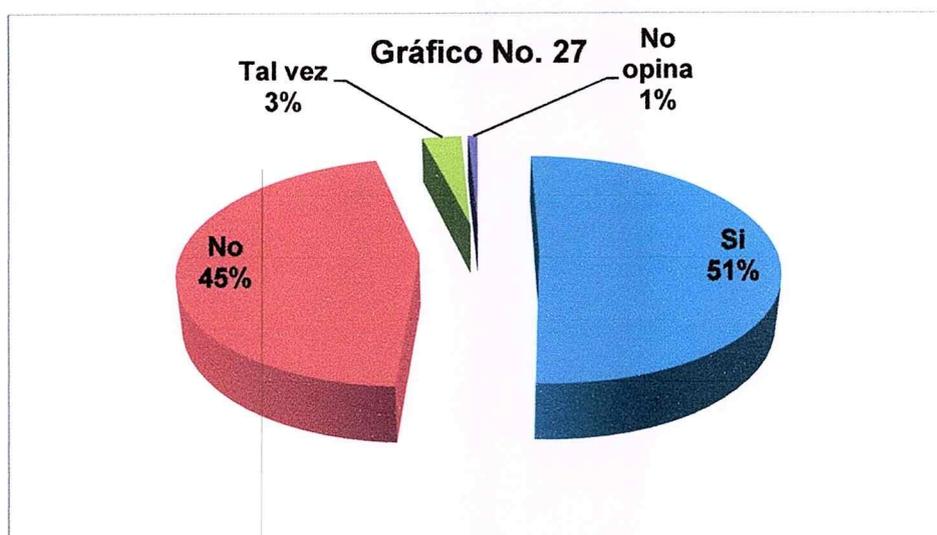
## Pregunta No 2

¿Está de acuerdo usted con la forma en que el Director dirige la institución?

Sí                      No                      A veces

Tabla No. 27

Alternativa	Frecuencia	%
Si	64	51
No	57	45
Tal vez	4	3
No opina	1	3
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** padres de familia

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### Análisis:

El porcentaje que refleja la tabla difiere muy poco entre el sí y el no, lo que implica un criterio dividido y eso se debería a los padres de familia desconocen los lineamientos que debe reunir un administrador de los Centros donde se educan niños desde edad inicial hasta el 10mo año de educación básica, tomando en cuenta que las necesidades e intereses de los estudiantes son muy diferentes debido a la edad.

### Pregunta No 3

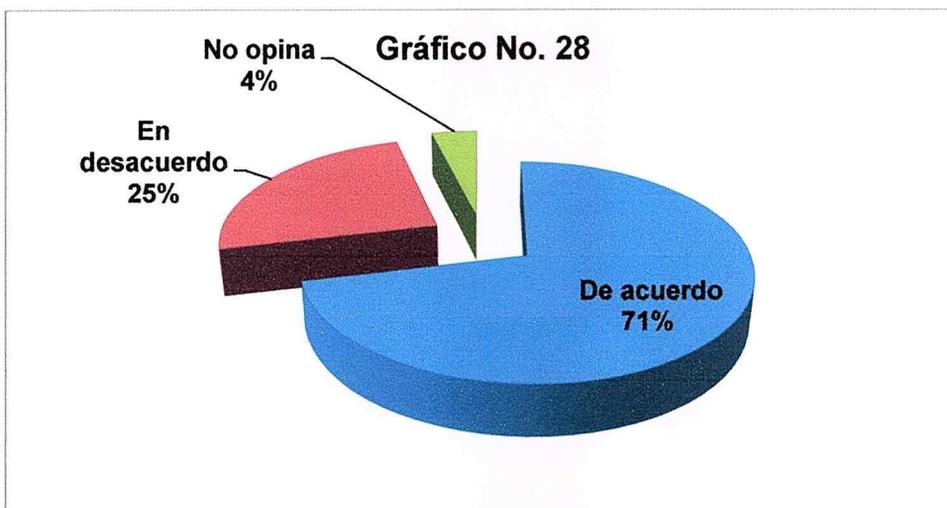
¿El Director del plantel debe ser un profesional en Administración Educativa?

De acuerdo

En desacuerdo

Tabla No. 28

Alternativa	Frecuencia	%
De acuerdo	90	71
En desacuerdo	31	25
No opina	5	4
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Padres de familia

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### Análisis:

Los padres de familia están de acuerdo que quien dirige la institución debe ser un profesional en Administración Educativa, esta apreciación coincide con la pregunta No. 1, donde los padres de familia manifiestan que a veces están de acuerdo con las actividades que dirige el director.

#### Pregunta No 4

¿El Director del plantel en el trato con usted es?

Amable

Descortés

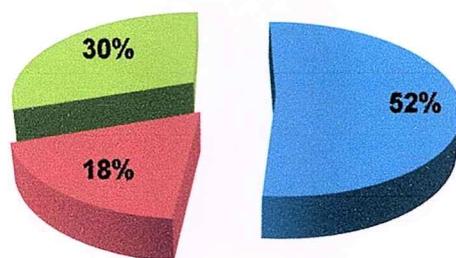
variable en el trato

Tabla No. 29

Alternativa	Frecuencia	%
Amable	65	52
Descortés	23	18
Variable en el trato	38	30
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 29

■ Amable ■ Descortés ■ Variable en el trato



Fuente: Padres de familia

Autores: Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

#### Análisis:

Según se aprecia en la tabla estadística los padres de familia consideran que el director es amable en un 52%, seguramente el director goza de un aceptable aprecio lo cual favorece el ambiente educativo y le da prestigio a la institución.

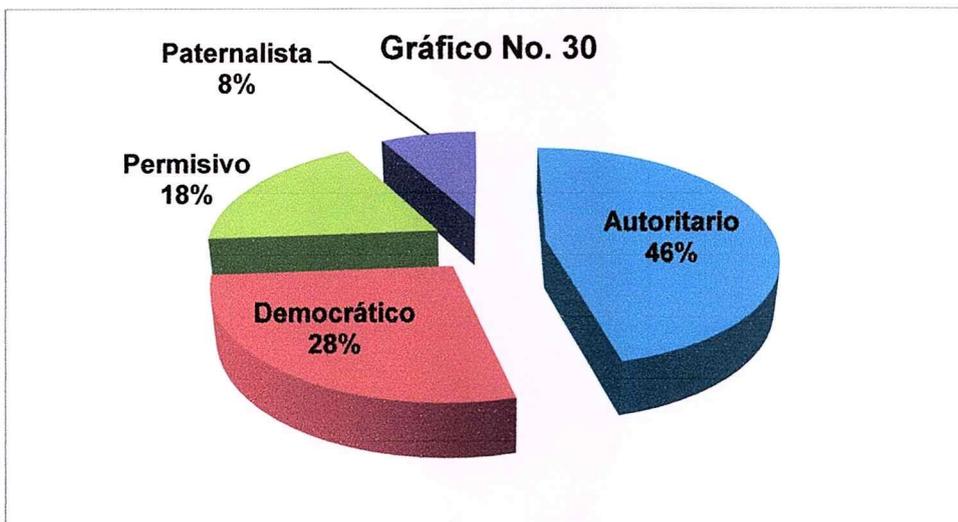
### Pregunta No 5

¿Cómo es el liderazgo que ejerce el director en el plantel?

Autoritario      Democrático      Permisivo      Paternalista

Tabla No. 30

Alternativa	Frecuencia	%
Autoritario	58	46
Democrático	35	28
Permisivo	23	18
Paternalista	10	8
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Padres de familia

**Autores:** Lic. Carmen Ambrossi B.

Lic. Yolanda Barzola S.

### Análisis:

Según se aprecia en la tabla estadística, los padres de familia consideran que el director es autoritario lo cual propicia que el ambiente trabajo no sea el propicio para el buen desempeño de sus funciones y el desarrollo de las actividades pedagógicas.

## **2.4. Verificación de Hipótesis**

Los resultados determinados en las entrevistas y encuestas cumplen con los objetivos y propósitos de la investigación.

Los indicadores evidencian que los administradores no deben limitar su gestión solo en área administrativa sino también en el liderazgo pedagógico e investigativo. De acuerdo con la primera hipótesis se desprende lo siguiente:

### **Hipótesis General:**

“Un modelo de gestión basado en paradigmas tradicionales es un factor determinante en los procesos, toma de decisiones y realización de acciones de los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena”.

Analizando las respuestas a la pregunta 1, las opiniones de los expertos, supervisores, maestros, padres de familia y estudiantes evidencian baches, limitaciones o al menos desacuerdos con el estilo de gestión de los directivos, porque evidencian falta de preparación técnica profesional; también la ficha de observación que se ha expuesto al inicio del presente capítulo parecen confirmar la hipótesis que nos planteamos: todavía pesa el esquema de gestión basado en paradigmas tradicionales. Los mismos directores también aceptan que modificando el estilo de gestión aumentará la credibilidad de sus funciones.

Por ello es necesario pronunciarnos por otro estilo de gestión en el que los administradores educativos deben tener aptitud profesional y emocional y poseer amplios conocimientos de gestión administrativa para que la sociedad se sienta segura de la educación que imparten a sus hijos. Así el trabajo será organizado con la cotidianidad de su práctica.

**Hipótesis 1.** “Posiciones basadas en resistencias al cambio están relacionadas con el modelo tradicional de gestión”

Al analizar las respuestas de los entrevistados y encuestados, directores y docentes, exteriorizan la gran necesidad de un gran cambio en educación y la gestión administrativa, puesto que algunos docentes se resisten al cambio y esto hace que la comunicación y las mejoras de la institución se estanquen y no produzcan para fortalecer la educación en la provincia.

**Hipótesis 2.** “El nivel de liderazgo es un factor importante en el tipo de gestión que se implementan en los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena”.

Al analizar las respuestas a la pregunta 5, todos los entrevistados y encuestados manifiestan la necesidad de una gestión basada en el liderazgo. Pero para ser un verdadero líder en el siglo XXI, no hace falta sólo ser creativo y “despierto”, sino que es necesario el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores para orientar la labor hacia aspectos positivos que deben brindar las instituciones educativas, el tema de los valores es un hecho sustancial y básico en este escenario en que ya casi, por cultura general, resulta una mala palabra, porque ya nadie cree en la gente honesta, honrada, respetuosa, etc. y por el contrario todo apunta a la generalización

**Hipótesis 3.** “La implementación de talleres de sensibilización para promover actitudes congruentes en los agentes educativos ayudará a generar una cultura de diálogo en los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena “

Analizando las respuestas de la pregunta 4, los encuestados manifiestan la necesidad de promover una cultura de diálogo para mantener una comunicación fluida entre los miembros de la comunidad educativa utilizando un diálogo convincente que de razones para poder seguir a los líderes y emprender una excelente gestión

**Hipótesis 4.** “Si se promueven perfiles adecuados para el desempeño, basados en nuevos paradigmas educativos, mejorará la calidad de la gestión educativa en los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena”

Se ha analizado las respuestas a la pregunta 3, los entrevistados manifiestan que la capacitación es importante para obtener calidad en la organización en las instituciones por lo tanto esta hipótesis ha sido verificada, además afirman que las capacitaciones y actualización deben ser permanente para mejorar los perfiles de nuestros cuadros directivos.

### **Conclusiones:**

Se han manejado, hasta ahora, dos referentes en la presente tesis de investigación: la una, el deber ser de la gestión, con la numerosa y bien fundamentada teoría, que desde distintas dimensiones se evidencian en el marco teórico. La otra, el ser de nuestra realidad de la gestión en nuestra provincia, por lo que se pudo evidenciar en las cinco preguntas planteadas a los distintos agentes educativos. Se han palpado las debilidades, las carencias y en otras, el conformismo y la clásica resistencia al cambio que han originado un estilo de gestión. Es necesario ahora, buscar nuevos derroteros, nuevas líneas de preparación profesional, técnica y de formación continua de nuestros agentes de educación, tanto en los directivos como en la gestión del aula.

## **Capítulo III**

### **3.1. Propuesta**

#### **Título de la Propuesta**

Modelo estratégico para mejorar la gestión educativa en los centros de educación básica de la provincia de Santa Elena.

### **3.2. Justificación**

Después de haber realizado un trabajo analítico y de investigación, y con todo el peso del conocimiento adquirido, ahora es el momento de realizar planteamientos de solución a las carencias, debilidades que se han detectado. El modelo investigativo de la investigación- acción nos va a guiar para que el trabajo de diagnóstico, pronóstico y manejo del problema sea una realidad.

Si se hace un poco de historia, con la creación de los Centros de Educación Básica y con el proceso de jubilación de los directores de estos planteles, las funciones de Directores/as se encargaron a docentes que hasta aquel momento tenían el mayor tiempo de servicio en dichas instituciones, sin tomar en cuenta su formación administrativa ni académica, lo que ha originado no pocos problemas y conflictos internos por la poca comunicación y un débil liderazgo.

Es así que la gestión basada en paradigmas tradicionales, desempeños administrativos basados en la práctica cotidiana y en la experiencia más que en la formación permanente, en las capacitaciones, la falta de una gestión basada en el liderazgo, nos urgen procesos de capacitación.

Comenzaremos por plantear procesos de capacitación, las mismas que deberían estar dirigidas a directores/as de planteles educativos que ofertan de grado 1 hasta grado 10, con la finalidad de realizar un proceso de fortalecimiento de conocimientos en Gestión Educativa, Liderazgo y Relaciones Humanas, para motivar la práctica de valores, principios y la normativa vigente que rige en el Sistema Educativo y se considera la vía adecuada para generar cambios que garanticen una educación de calidad, preparando a la persona que está liderando un centro de educación básica.

Temas obligados a trabajarse en los procesos de capacitación debería ser el liderazgo en los directores/as de los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena; es imperioso, en los actuales momentos, trabajar en esta línea, puesto que el Sistema educativo ha planteado cambios y se requiere reorientar a las instituciones para responder de manera positiva a la sociedad y así dar cumplimiento al Plan Decenal de Educación que tiene como elementos esenciales la calidad y calidez.

La propuesta es una alternativa para mejorar el rol que desempeña el director/a de las instituciones mencionadas a través de jornadas de capacitaciones, donde se analizarán los principios como la responsabilidad, orden y equidad y valores del Buen Vivir como un ejercicio de transformar el entorno contribuyendo a la formación integral del ser humano, en un ser reflexivo, solidario y creativo, comprometido con sí mismo y con la sociedad.

Al término de la capacitación los directores/as estarán actualizados sobre gestión los procesos de la gestión educativa, al mismo tiempo que manteniendo adecuadas relaciones interpersonales, así como también sobre el liderazgo, transfiera a las personas la capacidad de decidir en la gestión operativa, mejorando su perfil como administrador.

Con esta formación se logrará que el administrador educativo aplique las normas educativas vigentes, se disminuya los conflictos ocasionados por la poca comunicación entre los miembros de la comunidad y genere transformaciones en

beneficio y logros de la institución educativa, poniendo en práctica las estrategias adecuadas implicando el compromiso laboral e institucional de todos sus miembros.

Los talleres a aplicar estarán dirigidos por elementos especializados en los temas anteriormente mencionados, quienes gozan de un currículo altamente calificado y que se desenvuelven dentro de estas temáticas por ser docentes destacados en el ámbito educativo de la provincia.

### **3.3 Objetivo General**

Mejorar el liderazgo en los Directores/as de los Centros de Educación Básica, a través de las capacitaciones, que permita su desarrollo personal e institucional.

### **3.4 Objetivos Específicos**

- Promover estrategias mediante talleres de sensibilización para generar una cultura de diálogo a fin de aplicar el modelo de gestión basada en las políticas del Buen Vivir.
- Diseñar perfiles adecuados del administrador basados en los nuevos paradigmas educativos.
- Socializar el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.
- Motivar al cambio positivo como desarrollo personal e institucional.

### **3.5 Factibilidad**

La factibilidad de la presente propuesta con las siguientes variables: los perfiles de los capacitadores, los recursos técnicos, los contenidos estructurados, los momentos y tiempos, la parte actitudinal de los sujetos de capacitación, la ayuda de las instituciones locales, los servicios que prestará, los criterios para evaluar el

servicio, cómo se establecerán las funciones, procesos y permanencia de la ejecución del proyecto y la gestión para aplicar el proyecto.

**a) Perfil de los capacitadores:** contamos con cuadros de profesionales que con perfiles óptimos nos prestarán su apoyo para el desarrollo de esta propuesta; dichos facilitadores se han desempeñado en altos cargos directivos como directores provinciales de educación, Jefe de Supervisión Provincial y supervisor provincial.

**b) Contenidos de la capacitación:** analizando todo lo expuesto en el marco teórico y en el diagnóstico sobre la realidad investigada, creemos conveniente considerar los siguientes contenidos que se trabajarán mediante sistemas de taller:

- Talleres sobre relaciones humanas
- Talleres sobre gestión educativa
- Taller sobre liderazgo.

**c) Los recursos técnicos:** Si consideramos los recursos técnicos necesarios, contamos con:

- Laptop
- Proyector
- Pantalla de proyección
- Cd's
- Folletos
- Videos
- Diapositivas
- Hojas impresas
- Afiches
- Grabadora

**d) La dimensión actitudinal de los sujetos de capacitación:** Si analizamos desde la línea actitudinal, la propuesta es factible de emprender, porque a través de las entrevistas existe la predisposición de los actores involucrados, la ejecución promoverá esencialmente el liderazgo de los directivos/as para mejorar las relaciones interpersonales, su nivel académico y de gestión.

La predisposición también viene desde la Dirección Provincial de Santa Elena, puesto que su directivo, a través de una contestación a un oficio manifiesta estar de acuerdo con los talleres a dictarse, puesto que evidencia la necesidad de capacitar.

**e) Los momentos y los tiempos:** Los talleres se dictarán a 44 directores/as de los CEB de la provincia y se llevará a cabo en el Salón de Actos del Centro de Educación Básica Superior "Veinticuatro de Julio" del cantón Santa Elena, estableciendo un horario de lunes a viernes, desde las 13h30 a 16h30, haciendo un total de 15 horas a la semana por temática.

**f) Los servicios que prestará:** fundamentalmente, el presente trabajo que aborda la propuesta, pretende trabajar en los procesos de toma de conciencia, en la que partiendo de la realidad, se trabajen en las líneas correctivas. Para ello nos basamos en la presente metodología.

**g) Metodología:** Se pretende emplear la metodología de la planificación estratégica que considera los distintos aspectos que se evidencian en el siguiente cuadro:

<b>PROBLEMÁTICAS DETECTADAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
Liderazgo incipiente	Poco interés en la gestión administrativa	Encuestas Entrevistas	Responsabilidad administrativa, organizativa y social.
Desconocimiento del nuevo reglamento de la LOEI.	Interés en el conocimiento del Reglamento de la LOEI	Conversatorios	Fortalecimiento académico. Buen manejo del Reglamento vigente
Comunicación conflictiva	Desarrollo de valores y actitudes de los miembros de la institución educativa.	Denuncias en medios de comunicación de la localidad.	Mejorar las relaciones interpersonales

**h) Los criterios para evaluar el servicio:** nos valemos de un instrumento de evaluación basado en la escala de Likert para buscar información sobre la calidad de nuestro servicio.

### Evaluación del Taller

Nombre del facilitador: \_\_\_\_\_

Título del taller: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Consigna:** Esta evaluación nos permitirá conocer su apreciación sobre diferentes aspectos del curso. Su respuesta ayudará a mejorar próximos eventos. No es necesario que ponga su nombre. Califique del 1 al 5, siendo 5 la mejor puntuación.

<b>I. Sobre el curso.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿El tema fue planteado con claridad?					
¿Los objetivos propuestos están acordes con la realidad y el contexto?					
¿Puedo aplicar los conocimientos de este curso en la institución?					

<b>II. Sobre la metodología usada en el curso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Se utilizaron talleres, videos, discusiones de grupo y otras técnicas pedagógicas para favorecer el aprendizaje?					
¿Se presentaron los criterios de evaluación que se usarían para los diferentes trabajos?					
¿Se realizó retroalimentación de los temas para comprender errores y aciertos?					

<b>III. Sobre el instructor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Maneja el tema con solvencia?					
¿Maneja una comunicación que favorece el aprendizaje?					
¿Mantuvo un trato cordial y respetuoso con todos los participantes?					

### **3.6. Descripción de la propuesta:**

Pensamos que el material de la presente propuesta puede descansar en manos de los nuevos encargados de la gestión en el distrito de Santa Elena. Nuestro material puede ser un recurso complementario en los procesos de capacitación que ha futuro emprendan desde la dirección del Ministerio de Educación con el personal directivo de la provincia.

Las personas idóneas para atender el taller deberían tener el siguiente perfil de un facilitador o instructor diestro:

- Título de cuarto nivel
- Amplios conocimientos en temáticas de gestión educativa
- Experiencia educativa o afines
- Comunicación entendida como la posibilidad de transmitir con un lenguaje claro y preciso las vivencias y conceptos relacionados con los temas de interés.
- Capacidad en entablar relaciones interpersonales y pueda actuar en consecuencia.
- Liderazgo (influencia, procesos y persuasión), que tenga como fin conducir al grupo hacia los propósitos tendientes que hagan posible que incorporen a su comportamiento los nuevos procedimientos y estrategias.

#### **El enfoque teórico**

Para el sustento de la presente propuesta, cuyo objetivo general era “Identificar las estrategias para implementar un modelo de gestión basado en las políticas del Buen Vivir a fin de fortalecer los procesos, toma de decisiones, la oportuna y adecuada realización de acciones que permitan llevar a cabo las prácticas pedagógicas en función del desarrollo personal e institucional de los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena”.

El modelo se basa en la doctrina (línea filosófica) del “Buen vivir”, que como sustento doctrinal, orientará el estilo de las acciones; desde la línea metodológica de la gestión, hemos tomado los procesos de la planificación estratégica. Por lo tanto, se trata de buscar confluencia entre estos dos parámetros que marcarán su huella de acción en nuestros procesos.

## **Legal**

La propuesta se fundamenta en el Marco Legal de la Constitución de la República de 2008, que establece en el Art. 276, el Sumak Kawsay que implica, “...mejorar la calidad de vida de la población, desarrollar sus capacidades y responsabilidades...”

Dentro de nuestra propuesta se destacan ciertos principios de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, entre ellos:

- Educación para el cambio.
- Educación en valores.
- Convivencia armónica.

Educación para el cambio, la construcción de educación para el cambio promoverá en los centros de educación básica la mentalidad abierta pero crítica, respetando el punto de vista divergente en la búsqueda de ideas, que lleve a conocer lo nuevo y promueva una visión totalizadora del ser humano y sus relaciones.

La educación en valores es intencional y como tal se dirige a alcanzar determinados propósitos que deben responder a las necesidades personales y sociales del individuo y la sociedad, propiciando actitudes, comportamientos, ideas y sentimientos en los sujetos en una dinámica social que los reproduce y los renueva.

Convivencia armónica, en el desarrollo de este valor facilitará el desarrollo de actitudes de responsabilidad en el accionar de los sujetos en un marco de respeto frente al otro y al entorno y de esta manera se formará ciudadanos conscientes y comprometidos con el desarrollo propio de su comunidad y su país.

Así también el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural vigente, nos detalla en el capítulo III, de las autoridades de las instituciones educativas, en sus Art. 42, 43, 44, sobre atribuciones del director/a.

### **3.7. Beneficiarios**

**Directos:** directores, profesores

**Indirectos:** estudiantes, padres de familia, comunidad

### **3.8. Impacto Social**

Lograr el interés de los administradores educativos en elevar su autoestima para mejorar el liderazgo y de esta manera lograr administradores educativos comprometidos en el cambio progresivo de la educación.

### **3.9. La planeación estratégica requiere:**

- **Claridad en la misión y la visión de futuro.**

Por ello exponemos la misión y la visión de futuro de nuestra propuesta:

#### **Visión:**

Ser agentes de adaptación generando cambios de actitud en los administradores de los centros de educación básica, orientado al desarrollo óptimo de las actividades académicas, para cumplir con las normativas que rigen el Sistema Educativo del país y los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir.

#### **Misión:**

Propender el liderazgo y mejorar las relaciones humanas con la comunidad educativa para consolidar los diferentes aspectos que conllevan a alcanzar los objetivos propuestos por el plan Nacional del Buen Vivir.

- Considerar los valores que comparte el personal de la institución educativa, para lo cual presentamos una escala de Likert que evalúa los valores que deben ser el capital ético del personal administrativo.

### **Evaluación para el Administrador Educativo**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

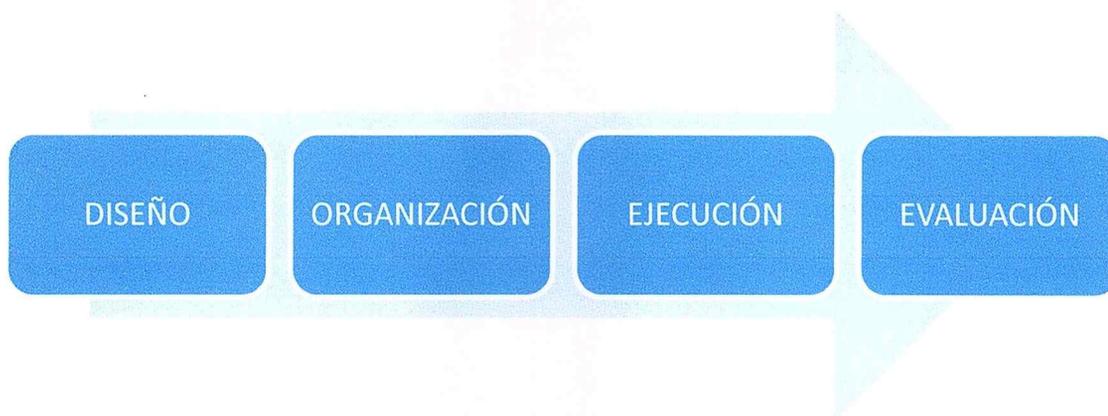
Califique del 1 al 5, siendo 5 la mejor puntuación.

<b>Valores:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
- Puntualidad					
- Respeto a los demás					
- Responsabilidad					
<b>Participación:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
- Individual					
- Equipo					
<b>Desempeño:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
- Participativo					
- Comunicativo					
- Poca comunicativo					
<b>Actitud al cambio:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
- Colaboración					
- Empatía					
- Proactividad					

\_\_\_\_\_  
Firma del facilitador del Taller

- Contemplar la realización de un balance de los recursos físicos, humanos, académicos y económicos con los que se cuenta para responder a las expectativas de la sociedad y satisfacer las necesidades de aprendizaje.  
Todo esto está contemplado en las fases del diseño y la organización de la presente propuesta.
- Analizar los facilitadores, apoyos, obstáculos y riesgos, con el fin de aprovechar los dos primeros elementos y superar los dos segundos.  
De igual manera esto ya se aborda en las dos fases anteriores, de manera que estamos aplicando al pie de la letra los requerimientos de la planificación estratégica.

La planificación estratégica se basa en el cumplimiento de las siguientes fases:



### **3.10. Las fases de la propuesta:**

Para elaborar las fases de la propuesta, se aplicarán las fases de la planificación estratégica que se relaciona en un proceso a cuatro fases.

- **Fase de diseño:**

Toda la estructura de la planificación de la presenta propuesta está directamente relacionada con esta fase del diseño, fase en la que se contemplan los objetivos, la factibilidad, la metodología, el enfoque teórico, la descripción de la propuesta, los talleres que abordan los temas de relaciones humanas, gestión y liderazgo.

- **Fase de organización:**

Esta fase previa a la ejecución, se orientará a estructurar el cuadro de los profesionales que servirán de facilitadores de los talleres, los contenidos, los tiempos, los recursos, la organización del grupo de apoyo, los lugares, etc.

En esta fase exponemos los talleres propuestos para abordar las temáticas planificadas. De esta manera se está abordando el objetivo específico propuesto en la presente tesis de investigación: "Promover estrategias mediante talleres de sensibilización para generar una cultura de diálogo a fin de aplicar el nuevo modelo de gestión".

### **TALLER DE RELACIONES HUMANAS**

**Dirigidos a:** Directores/as de Centros de Educación Básica Superior de la provincia de Santa Elena.

**Objetivo del taller:** Identificar el papel que desempeñan las habilidades sociales en el adecuado manejo de las relaciones humanas dentro del contexto laboral y proporcionar elementos que permitan el manejo positivo de estas.

#### **Agenda del día**

**Día: Lunes/2012**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30 14h00	Registro de asistencia Bienvenida Motivación	Lic. Yolanda Barzola Segovia
14h00 14h45	Qué son las Relaciones Humanas y sus principios rectores	Lic. Freddy Tigrero Suárez (experto)
14h45 15h45	Tipos de relaciones humanas	Lic. Freddy Tigrero Suárez (experto)
15h45 16h30	Las relaciones humanas y la comunicación	Lic. Freddy Tigrero Suárez (experto)
16h30	Despedida	Lic. Yolanda Barzola Segovia

### **Agenda del día**

**Día: Martes/2012**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30	Registro de asistencia	Lic. Marcela Ambrossi Bucheli
14h00	Bienvenida Motivación	
14h00 14h45	Aspectos laborales que afectan las relaciones humanas: personal – organizacional	Lic. Freddy Tigreiro Suárez (experto)
14h45 15h45	Ciencias que estudian las relaciones humanas	Lic. Freddy Tigreiro Suárez (experto)
15h45 16h30	Cuáles son los factores que ponen en funcionamiento las relaciones humanas	Lic. Freddy Tigreiro Suárez (experto)
16h30	Despedida	Lic. Marcela Ambrossi Bucheli

### **Agenda del día**

**Día: Miércoles/2012**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30	Registro de asistencia	Lic. Yolanda Barzola Segovia
14h00	Bienvenida Motivación	
14h00 14h45	Las relaciones humanas y el comportamiento humano	Lic. Freddy Tigreiro Suárez (experto)
14h45 15h45	Ventajas de las relaciones humanas	Lic. Freddy Tigreiro Suárez (experto)
15h45 16h30	Comportamiento organizacional y el condicionamiento personal	Lic. Freddy Tigreiro Suárez (experto)
16h30	Despedida	Lic. Yolanda Barzola Segovia

### **Agenda del día**

**Día: Jueves/2012**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30	Registro de asistencia	Lic. Marcela Ambrossi Bucheli
14h00	Bienvenida Motivación	
14h00	Factores de influencia en las relaciones humanas	Lic. Freddy Tigrero Suárez (experto)
14h45	Beneficios que se obtienen con las relaciones humanas	Lic. Freddy Tigrero Suárez (experto)
15h45	Las dificultades de las relaciones humanas	Lic. Freddy Tigrero Suárez (experto)
16h30	Despedida	Lic. Marcela Ambrossi Bucheli

### **Agenda del día**

**Día: Viernes/2013**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30	Registro de asistencia	Lic. Yolanda Barzola Segovia
14h00	Bienvenida	
14h00	La inteligencia emocional y la empatía	Lic. Freddy Tigrero Suárez (experto)
14h45	Mitos de las relaciones humanas	Lic. Freddy Tigrero Suárez (experto)
15h45	Las palabras claves en las relaciones humanas y el cambio de actitud	Lic. Freddy Tigrero Suárez (experto)
16h30	Clausura del taller	Lic. Marcela Ambrossi Bucheli Lic. Yolanda Barzola Segovia

## **TALLER DE GESTIÓN EDUCATIVA**

**Dirigidos a:** Directores/as de Centros de Educación Básica Superior de la provincia de Santa Elena.

**Objetivo del taller:** Promover el mejoramiento de la gestión de una institución educativa, la misma que se compromete con el logro de resultados de calidad como instrumento clave en el desarrollo institucional.

### **Agenda del día**

**Día: Lunes/2012**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30	Registro de asistencia	Lic. Yolanda Barzola Segovia
14h00	Bienvenida Motivación	
14h00	En qué consiste la Gestión Educativa	Lic. Justo Díaz Holguín (experto)
15h45		
15h45	La gestión Educativa y sus dimensiones: pedagógica y didáctica, administrativa, socio-humanística.	Lic. Justo Díaz Holguín (experto)
16h30		
16h30	Despedida	Lic. Yolanda Barzola Segovia

### **Agenda del día**

**Día: Martes/2012**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30	Registro de asistencia	Lic. Marcela Ambrossi Bucheli
14h00	Bienvenida Motivación	
14h00	Calidad y gestión institucional	Lic. Justo Díaz Holguín (experto)
15h45		
15h45	La administración y la gestión educativa	Lic. Justo Díaz Holguín (experto)
16h30		
16h30	Despedida	Lic. Marcela Ambrossi Bucheli

**Agenda del día**

**Día: Miércoles/2012**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30 14h00	Registro de asistencia Bienvenida Motivación	Lic. Yolanda Barzola
14h00 15h45	Cambios en la educación en Ecuador y América Latina	Lic. Justo Díaz Holguín (experto)
15h45 16h30	Organización y funcionamiento de los centros de educación básica. Base legal	Lic. Justo Díaz Holguín (experto)
16h30	Despedida	Lic. Yolanda Barzola

**Agenda del día**

**Día: Jueves/2012**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30 14h00	Registro de asistencia Bienvenida Motivación	Lic. Marcela Ambrossi Bucheli
14h00 15h45	La gestión estratégica en educación	Lic. Justo Díaz Holguín (experto)
15h45 16h30	La gestión estratégica en el campo de la enseñanza: gestión institucional, gestión escolar, gestión pedagógica.	Lic. Justo Díaz Holguín (experto)
16h30	Despedida	Lic. Marcela Ambrossi Bucheli

**Agenda del día**

**Día: Viernes/2012**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30	Registro de asistencia	Lic. Yolanda Barzola
14h00	Bienvenida	
14h00 15h45	Requerimientos de la Gestión Educativa: Liderazgo, comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo discernimiento ético	Lic. Justo Díaz Holguín (experto)
15h45 16h30	Debate acerca de la Gestión educativa dentro de la provincia de Santa Elena	Lic. Justo Díaz Holguín (experto)
16h30	Clausura del taller	Lic. Yolanda Barzola Lic. Marcela Ambrossi

## **TALLER DE LIDERAZGO**

**Dirigidos a:** Directores/as de Centros de Educación Básica Superior de la provincia de Santa Elena.

**Objetivo del taller:** Promover una cultura de aprendizaje continuo entre líderes educativos y el empoderamiento de su propio proceso de desarrollo profesional, para formular estrategias que optimicen la gestión educativa en la institución.

### **Agenda del día**

**Día: Lunes/2012**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30 14h00	Registro de asistencia Bienvenida Motivación	Lic. Yolanda Barzola Segovia
14h00 15h45	Qué es liderazgo. Tipos de liderazgo Bases para ser un buen líder	Lic. Fernando Delgado Franco (experto)
15h45 16h30	El liderazgo educativo	Lic. Fernando Delgado Franco (experto)
16h30	Despedida	Lic. Yolanda Barzola Segovia

### **Agenda del día**

**Día: Martes/2012**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30 14h00	Registro de asistencia Bienvenida	Lic. Marcela Ambrossi Bucheli
14h00 15h45	Análisis de la Prueba de liderazgo educativo emitida por el Ministerio de Educación	Lic. Fernando Delgado Franco (experto)
15h45 16h30	La inteligencia emocional y la toma de decisiones	Lic. Fernando Delgado Franco (experto)
16h30	Despedida	Lic. Marcela Ambrossi Bucheli

### Agenda del día

**Día: Miércoles/2012**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30 14h00	Registro de asistencia Bienvenida Motivación	Lic. Yolanda Barzola Segovia
14h00 - 16h00	Presentación de video: El liderazgo Mesa redonda acerca del tema	Lic. Fernando Delgado Franco (experto)
16h00 16h30	Las 7 C del liderazgo: comunicación, confianza, carácter, comprensión, convicción, coraje y competencia.	Lic. Fernando Delgado Franco (experto)
16h30	Despedida	Lic. Yolanda Barzola Segovia

### Agenda del día

**Día: Jueves/2012**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30 14h00	Registro de asistencia Bienvenida Motivación	Lic. Yolanda Barzola Segovia
14h00 15h00	El liderazgo en el aula	Lic. Fernando Delgado Franco (experto)
15h00 16h00	El liderazgo y el trabajo en equipo	Lic. Fernando Delgado Franco (experto)
16h00 16h30	Trabajos grupales	Lic. Fernando Delgado Franco (experto)
16h30	Despedida	Lic. Yolanda Barzola Segovia

## Agenda del día

**Día: Viernes/2012**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
13h30	Registro de asistencia	Lic. Yolanda Barzola Segovia
14h00	Bienvenida Motivación	
14h00 14h45	Estrategias prácticas de liderazgo	Lic. Fernando Delgado Franco (experto)
14h45 15h45	El liderazgo y la administración educativa	Lic. Fernando Delgado Franco (experto)
15h45 16h30	Necesidades profesionales en capacitación y las necesidades en la formación académica	Lic. Fernando Delgado Franco (experto)
16h30	Clausura del taller	Lic. Yolanda Barzola Segovia Lic. Marcela Ambrossi Bucheli

### **3.11. Fase de ejecución:**

Será la fase de la realización de todo lo planificado y organizado. La ejecución de las acciones, de los talleres que se han planificado.

### **3.12 Problemática fundamental.**

Los directores/as de los Centros de Educación Básica, tienen un liderazgo incipiente, lo que impide el desarrollo de la institución y las relaciones interpersonales.

### **3.13. Meta**

Organizar tres talleres en: Relaciones Humanas, Gestión Educativa y Liderazgo, de manera eficiente y práctica, durante el segundo periodo escolar.

### **3.14. Fase de evaluación:**

#### **Indicadores de seguimiento**

Los indicadores para dar seguimiento a la aplicación de la presente metodología, podría ser la revisión de la planificación elaborada.

- Cantidad de talleres realizados
- Recursos técnicos empleados.
- Cumplimiento de temáticas planificadas
- Calidad del desempeño de los facilitadores
- Interés demostrada por los destinatarios del programa
- Si fue de agrado de los participantes el programa
- Qué contenidos o aspectos aprendieron y en qué medida
- Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa
- Cuáles fueron los resultados tangibles del programa

### **3.15. Instrumentos de evaluación del programa**

- Guías de evaluación con la escala de Likert.
- Además, habitualmente las sesiones son grabadas en video y posteriormente visionadas por los responsables que aplican el programa. Este visionado permite incorporar datos complementarios al diario, así como evaluar la sesión de talleres, con el fin de mejorar en el siguiente taller.

### **3.16. Conclusión:**

La enseñanza que hemos recibido de los libros y del contacto con la realidad educativa humana ha sido grande; grande también es el aprendizaje de nuestra parte. Aquí podemos confluir los capítulos I, relacionar con lo investigado en el capítulo II y la propuesta que como fruto maduro, propone líneas maestras de solución, capítulo III. Hay limitantes de nuestra parte, porque quisiéramos hacer un mejor camino.

En el diseño del capítulo I, se evidencia una problemática, que no es un fenómeno simple, sino que engloba una realidad compleja. Lo llamativo de la experiencia es que lo que intuimos en el capítulo I, lo evidenciamos en el capítulo II. En la fase del diseño y en la fase del diagnóstico se cuecen los problemas reales que están inmersos en la realidad de la gestión: falta de un liderazgo, limitantes en el conocimiento técnico para un buen desempeño, relaciones humanas tensas y conflictos latentes, inconformidades.

Pero hay caminos para transitar. No se hubiese encontrado sin leer mucha bibliografía que nos enfrentan con los conocimientos básicos sobre la gestión que enfocados desde los paradigmas del Marco Legal, de la Planificación estratégica y desde la doctrina milenaria del Suma Kawsay que nos invita a vivir en armonía con el entorno, el primero, el humano, el más cercano, el hermano de sangre y sueños y luego con la naturaleza, que es madre. Dentro de esa temática ha de entenderse la gestión. Sabemos que educar es una experiencia netamente humana. A la luz del marco teórico se proponen las líneas de solución del capítulo III.

- Concluimos que la gestión es una acción humana, con procesos, con agentes, con objetivos, con fines.
- La gestión educativa es un proceso planificado y que se rige por procesos técnicos, por una metodología, por técnicas y actividades lógicas que se orientan a metas: el logro de los aprendizajes significativos de los estudiantes.

- Que la realidad no la encontramos estática, es cambiante y que todo cambio es para mejorar en calidad, no necesariamente en cantidad.
- Que hay teorías para orientar la gestión. Ninguna acción está huérfana ni deja de estar precedida por una buena idea. Una verdadera idea fertiliza una buena acción.

### **3.17. Recomendaciones:**

- Recomendamos como ecuatorianos leer más la carta magna; como educadores, conocer más profundamente la ley de educación.
- Es primordial volver sobre los saberes milenarios de nuestros ancestros. Conocer la doctrina del Sumak Kawsay, la filosofía del Buen Vivir que basado en la calidad de la vida, abandona el criterio europeo de la felicidad humana basada en el tener, no importa a qué precio.
- Hacer de la educación una gestión científica y técnica, en donde los que estamos como mediadores, asesores, administradores, además de la experiencia, basemos nuestro desempeño en el conocimiento.

## **Bibliografía**

- Aguilera, J. C, Galvez L. (2004). *La gestión educativa, desde una perspectiva humanista*. Santiago de Chile: Ril Editores.
- Carriozo, S. M. (2009). *Aplicación práctica de la actualización y Fortalecimiento Curricular*. Quito: Ministerio de Educación.
- Corporación de Estudios y Publicaciones, (2009), *Constitución de la República del Ecuador*.
- Corporación de Estudios y Publicaciones, (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*.
- Fernández, S. M. (2005). *Metodología de Gestión de Centros Educativos, Estructura, Organización y Planificación del trabajo en el centro educativo*. España: Ideas Propias, Editorial.
- Gallo, J. F. (2006). *Las Relaciones Humanas aplicadas*. Bogotá-Colombia: Editora San Pablo.
- Graffe, G. J. (2002). *Revista de Pedagogía*, v23 n.68.
- Kouses, J. (2005). *El desafío del liderazgo: como obtener permanentemente logros extraordinarios*. Buenos Aires-Argentina: Editorial Garnica.
- Landolfi, H. (2008). *La esencia del liderazgo*. Buenos Aires-Argentina: Editorial Dunken.
- Ministerio de Educación y Cultura, (2004), *Manual de Gestión de la Supervisión Educativa 1*, Quito-Ecuador
- Ministerio de Educación, (2004), *Manual de Gestión del Consejo de Coordinación Institucional*, Quito-Ecuador
- Morán, M. F. (2006). *Organización y Administración Escolar*. Guayaquil-Ecuador.
- Plan Programa Ecuador, (2005). *Código de la Niñez y Adolescencia*
- Ramírez R., (2008). *La felicidad como medida del Buen Vivir*. Quito-Ecuador: Editora Programa de la Naciones Unidas para el desarrollo.
- Santillana. (2010). *¿Cómo trabajar el Buen Vivir en el contexto educativo?* Quito-Ecuador: Editorial Santillana S.A.
- Senge, P. (2007). *La Quinta disciplina, escuelas que aprenden*. Bogotá-Colombia: Editorial Norma

Sierra Rebeca, Bedoya William. (2008). *Pedagogía de los valores*. Bogotá-Colombia: San Pablo.

## **Webgrafía**

*Código de Convivencia*. (2006)

[www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)

*Una metodología para el cambio con menor resistencia*. (2011),

<http://lageducativa.blogspot.com>

*Las Relaciones Humanas y el comportamiento humano*. (2012),

<http://revista-digital.verdadera-seducion.com>

*El liderazgo y sus conceptos*. (2010),

<http://definicion.de/liderazgo/>

*El liderazgo en educación*. (2007)

<http://gestionenliderazgoeneducacion.bligoo.com>

*La Gestión Educativa*. (2008)

<http://redalyc.uaemex.mx>

*El liderazgo educativo*. (2010)

[www.elnuevodiario.com.ni](http://www.elnuevodiario.com.ni)

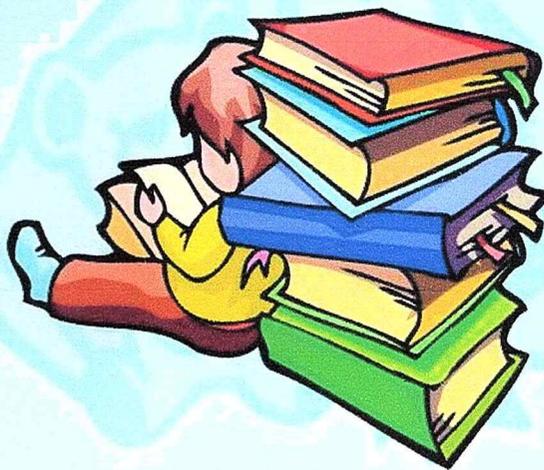
*Estrategias de liderazgo*. (2010)

[www.eij.org](http://www.eij.org)

*Modelo de Gestión Estratégico*, (2010). Obtenido de la Secretaría de Educación Pública-Subsecretaría de Educación Superior, México

[www.edomex.gob.mx](http://www.edomex.gob.mx)

# ANEXOS



**CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA "LUIS AUGUSTO MENDOZA MOREIRA", CANTÓN LA LIBERTAD**



**LIC. SORAYA DE LA A GAMBOA, DIRECTORA (E) DEL CENTRO EDUCATIVO**



**PROF. EMMA BORBOR LAÍNEZ, DOCENTE DEL CEB. "LUIS AGUSTO MENDOZA MOREIRA"**



**EN LA DIRECCIÓN DEL CEB. "LUIS A. MENDOZA MOREIRA"**



**CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA "ONCE DE DICIEMBRE", CANTÓN LA LIBERTAD**



**MSC. NARCISA YAGUAL TUMBACO, DIRECTORA (E), DEL CEB. "ONCE DE DICIEMBRE"**



**DOCENTES DEL CEB. "ONCE DE DICIEMBRE"**



**DOCENTE Y ESTUDIANTES DEL CEB. "ONCE DE DICIEMBRE"**



**CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA "CARLOS ESPINOSA LARREA", CANTÓN SALINAS.  
PROF. ANDRÉS SILVESTRE REYES, DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN**



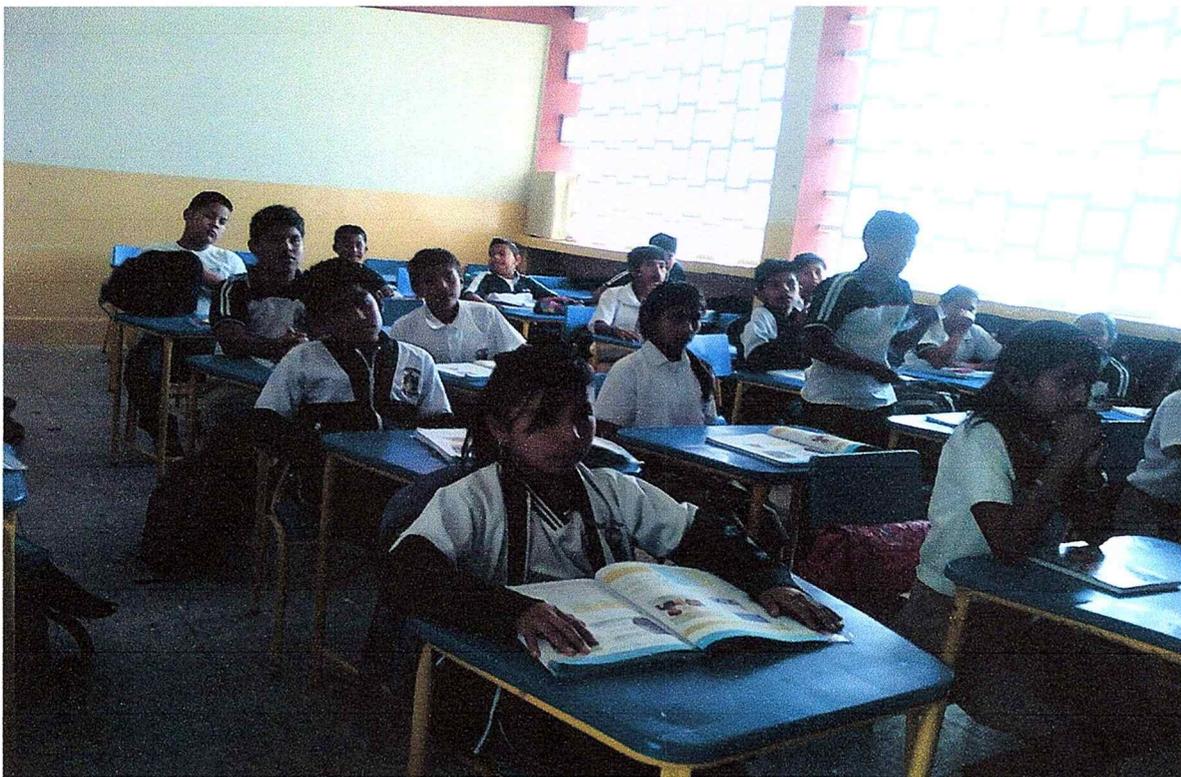
**DOCENTES Y ESTUDIANTES DEL CEB. "CARLOS ESPINOSA LARREA"**



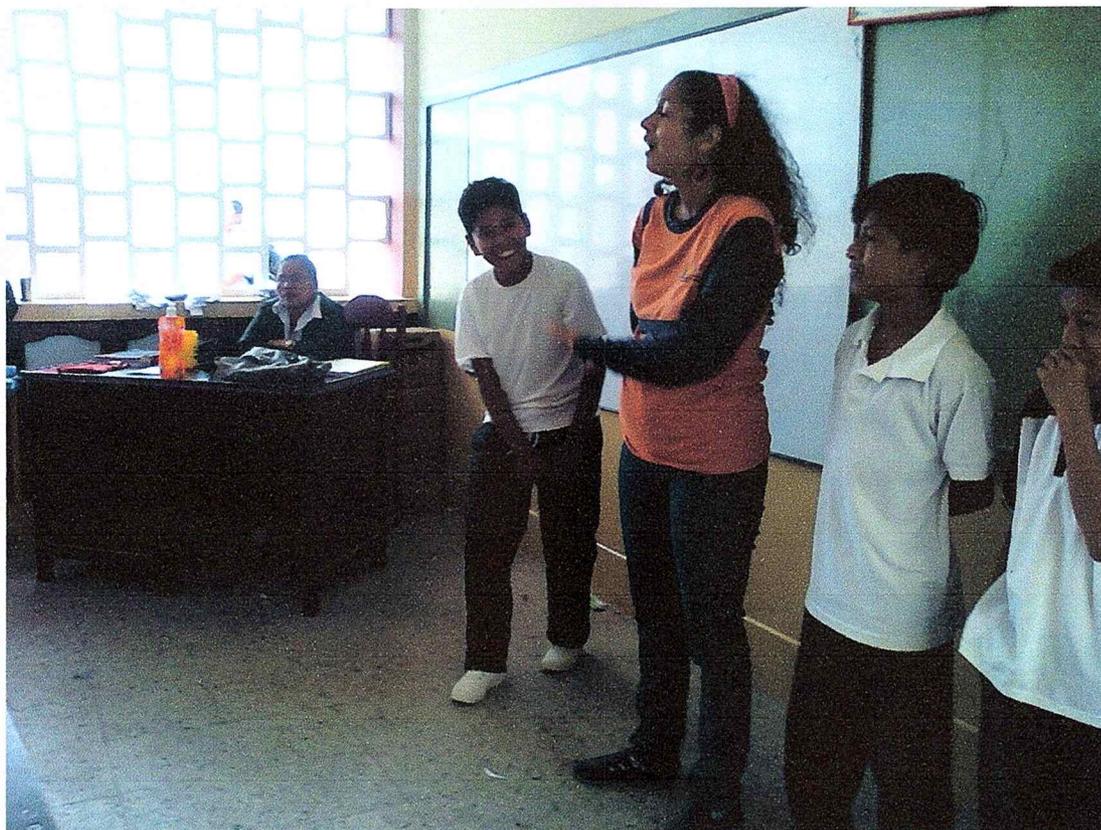
**CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA “PRESIDENTE ALFARO”, CANTÓN SALINAS**



**ESTUDIANTES Y DOCENTES DEL CEB. “PRESIDENTE ALFARO”**



**DOCENTES Y ESTUDIANTES DEL CEB "PRESIDENTE ALFARO"**



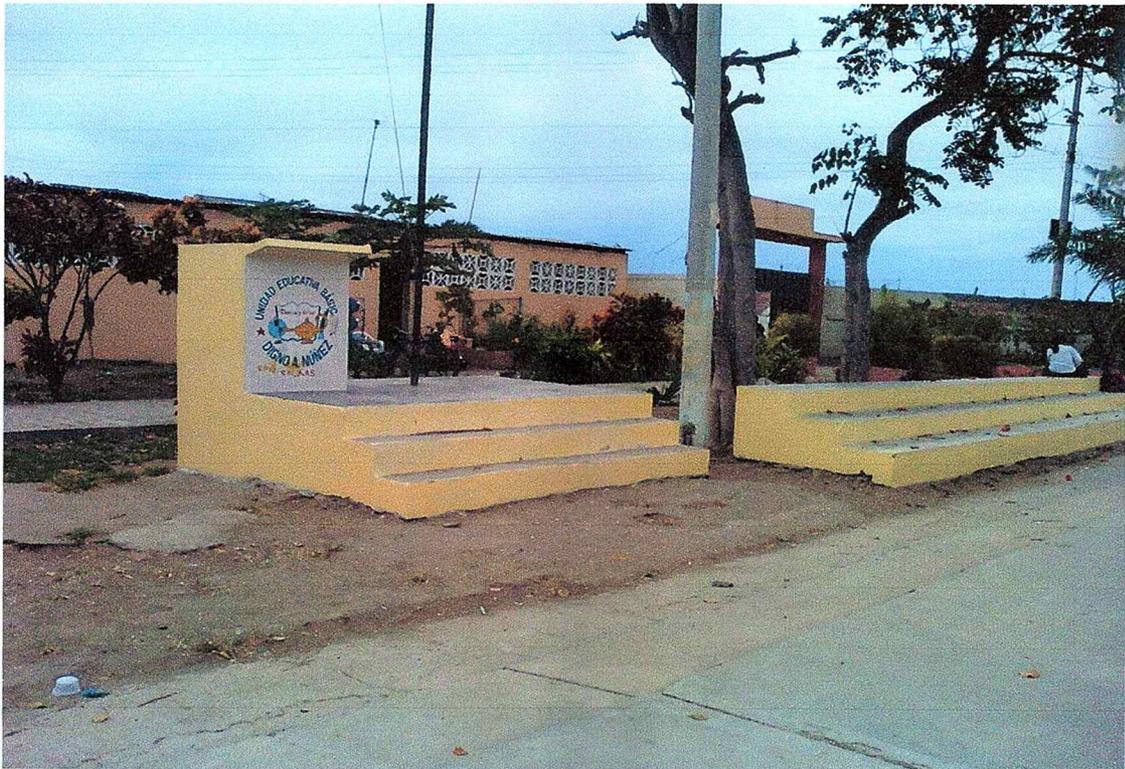
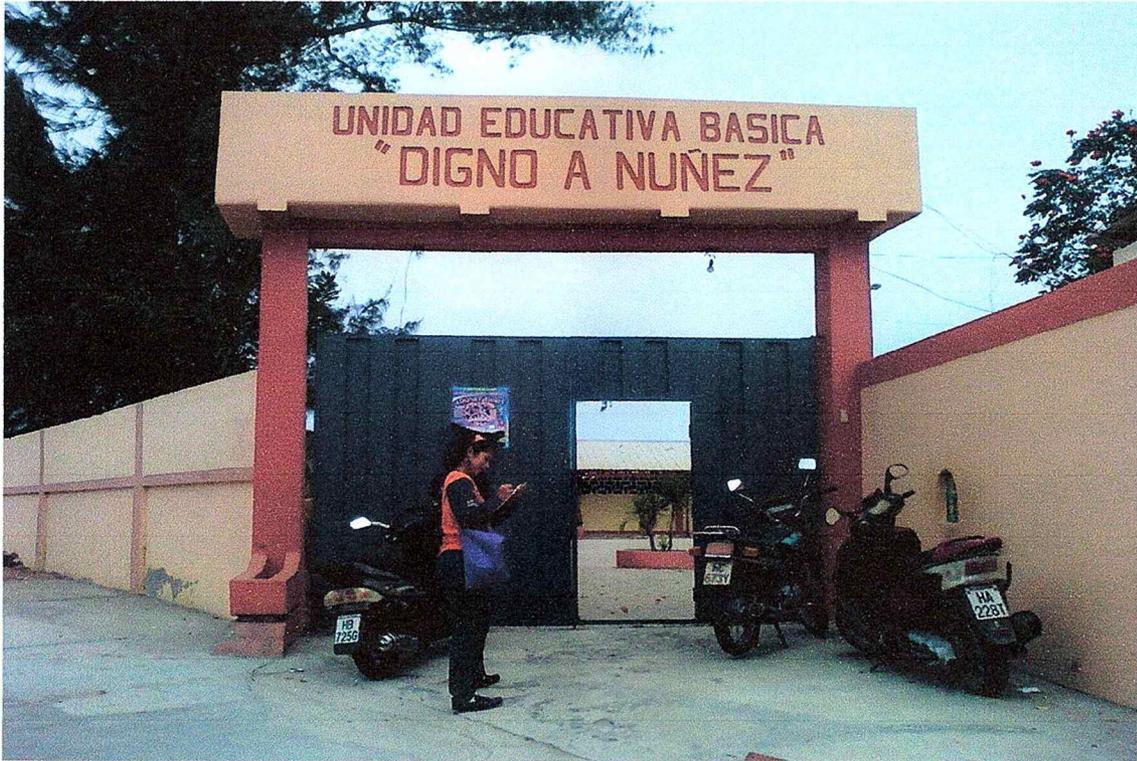
**DOCENTES Y DIRECTIVO DEL CEB "PRESIDENTE ALFARO", LIC. JOSÉ VERA PERERO, DIRECTOR (E) DE LA INSTITUCIÓN**



**CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA "DIGNO AMADOR NÚÑEZ", CANTÓN SALINAS**



**CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA "DIGNO AMADOR NÚÑEZ", CANTÓN SALINAS**



**CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA "VEINTICUATRO DE JULIO", CANTÓN SANTA ELENA**



**PATIOS DEL CEB. "VEINTICUATRO DE JULIO"**



**DOCENTE Y ESTUDIANTES DEL CEB. "VEINTICUATRO DE JULIO"**



**ESTUDIANTES DEL CEB "TEODORO WOLF"**



**PATIOS DE LA INSTITUCIÓN**



Santa Elena, mayo de 2012

06548

Máster  
Margot García Espinoza  
**Directora Provincial de Educación de Santa Elena**  
En su despacho

De nuestras consideraciones:

Marcela Ambrossi Bucheli y Yolanda Barzola Segovia, maestrantes de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, nos encontramos realizando el proyecto "Modelo de Gestión para mejorar el liderazgo de los administradores educativos de los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena, bajo los lineamientos del Buen Vivir" y la propuesta es de realizar talleres dirigidos a los directores/as de estos centros en: Relaciones Humanas, Gestión Educativa y Liderazgo.

Con este antecedente solicitamos a usted, nos permita concretar los talleres y contar con la presencia de los 44 directores/as de los centros de educación básica de la provincia, con su autorización en el Salón de Actos del CEB. "Veinticuatro de Julio" del cantón Santa Elena, en un horario de 13h30 a 16h30, de lunes a viernes, durante 3 semanas del mes de septiembre del año que decurre.

Esperando tener una respuesta favorable, nos suscribimos de usted, no sin antes reiterarle nuestros sentimientos de alta consideración y estima, por una educación de calidad y calidez

Atentamente,

  
Marcela Ambrossi B.  
**Maestrante UTEG**

  
Yolanda Barzola Segovia  
**Maestrante UTEG**

RECIBIDO  
Fecha: Mayo 14/2012  
Hora: 12:08

## ENTREVISTA

**Dirigido a:** Expertos

**Objetivo:** validar información a través de la técnica de investigación para la aplicación de un modelo de gestión en los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena.

- 1.- ¿Según su criterio el estilo de gestión, determina la calidad de desempeño de los administradores educativos? Si – No ¿Por qué?
  
- 2.- ¿Desde su punto de vista cree usted que mediante la capacitación a los administradores de los centros de educación básica de la provincia de se obtendrá una mejor organización institucional? Si – No ¿Por qué?
  
- 3.- Desde su experiencia, ¿El perfil académico de los administradores incide en su desempeño? Si – No ¿Por qué?
  
- 4.- Según su criterio ¿Para la aplicación de un nuevo modelo de gestión, es necesario generar una cultura de diálogo entre los actores? Si – No ¿Por qué?
  
- 5.- Considera usted que con el desarrollo de conocimientos habilidades y valores se optimizará el liderazgo y la calidad educativa en los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena. Si – No ¿Por qué?

## ENTREVISTA

**Dirigido a:** Supervisores Provinciales

**Objetivo:** validar información a través de la técnica de investigación para la aplicación de un modelo de gestión en los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena

- 1.- ¿Conoce usted, qué modelo de gestión aplican los directores de los Centros de Educación Básica de la Provincia de Santa Elena? Si - No ¿Por qué?
- 2.- ¿Considera usted que para una mejor organización de los Centros de Educación Básica de la Provincia de Santa Elena, requieren capacitarse en Administración Educativa, los Administradores de estos planteles? Si – No ¿Por qué?
- 3.- ¿Cree usted que el perfil académico de los Directores de los Centros de Educación Básica de la Provincia de Santa Elena, incide en el desempeño de sus funciones? Si – No ¿Por qué?
- 4.- ¿Cree usted que se pueda generar una cultura de diálogo entre los sectores educativos para la aplicación de un nuevo modelo de gestión en los Centros de Educación Básica de la Provincia de Santa Elena? Si – No ¿Por qué?
- 5.- ¿Considera usted que el liderazgo es un elemento relevante para quienes administran una institución educativa? Si – No ¿Por qué?

## ENTREVISTA

**Dirigido a:** Directores de los Centros de Educación Básica

**Objetivo:** validar información a través de la técnica de investigación para la aplicación de un modelo de gestión en los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena

- 1.- ¿Por qué criterios se guía usted en la aplicación de su modelo de gestión en el plantel de su dirección?
  
- 2.- ¿Cuál de estas áreas de Administración Educativa: Liderazgo, Gerencia Educativa o Relaciones Humanas, o Todas, le ayudaría en el plantel de su dirección? ¿Por qué?
  
- 3.- ¿Considera usted importante que el Administrador de un Centro de Educación Básica se capacite y mejore su Perfil Académico? Si – No ¿Por qué?
  
- 4.- ¿Qué estrategias promueve usted para mantener una cultura de dialogo con los miembros de la Institución? ¿Por qué?
  
- 5.- ¿Considera usted que el liderazgo es un factor relevante en la Administración de un plantel? Si – No ¿Por qué?

## ENTREVISTA

**Dirigido a:** docentes

**Objetivo:** validar información a través de la técnica de investigación para la aplicación de un modelo de gestión en los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena.

1.- Según su criterio, ¿está de acuerdo con el estilo de gestión que aplica el Director del plantel?

Sí

No

2.- ¿Cree usted que capacitando al Director en Gestión Educativa, mejoraría la organización del plantel?

Si

No

Tal vez

3.- ¿Según su criterio, a más del título en Administrador Educativo qué otras características debe tener el Director del plantel?

Conocimientos	
Capacidad de liderazgo	
Valores	
Empatía	
Comunicativo	
Tomar decisiones oportunas	

4.- ¿Considera usted que los miembros de la institución deben aplicar una cultura de dialogo para fortalecer las relaciones interpersonales y resolver los conflictos?

Si

No

5.- ¿Cree usted que el liderazgo que ejerce el Director del plantel es?

Permisivo  Autoritario  Democrático  Paternalista

## ENTREVISTA

**Dirigido a:** Estudiantes

**Objetivo:** validar información a través de la técnica de investigación para la aplicación de un modelo de gestión en los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena.

1.- ¿Está de acuerdo como dirige el Director al plantel?

Si  No  A veces

2.- ¿Está de acuerdo con la organización de la institución?

Si  No  A veces

3.- ¿Según su criterio el Director debe actualizar sus conocimientos?

Si  No  A veces

4.- ¿Según su criterio, el director se comunica con los estudiantes?

Si  No  A veces

5.- ¿Considera usted, que el Director del plantel se caracteriza por ejercer su liderazgo?

Si  No  A veces

**Tema:** Modelo de gestión para mejorar el liderazgo en los administradores educativos de los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena, basados en los lineamientos del Buen Vivir.

Síntomas	Causas	Pronóstico	Solución	Subproblemas	Objetivo General	Hipótesis General	Variables Independiente
Desorden – desorganización.	Liderazgo incipiente.	PRONOSTICO Es la predicción comportamiento futuro del problema detectado si no damos puntos de solución al problema.	Compromiso social por la calidad de la Educación. Cumplir con los lineamientos del Buen Vivir.	Prejuicios laborales. Cuál es el problema.	Con la utilización del Manual de funciones específicas, el administrador educativo, estará en la capacidad de desempeñar su liderazgo en los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena logrando calidad educativa, basada en los lineamientos del Buen Vivir.	Si se capacita a los administradores de los CEB con el manual de funciones específicas, asumirán con responsabilidad su rol, convirtiéndose en líderes de la educación.	Capacitación a los administradores.
Conflictos sin resolver.	Relaciones interpersonales deterioradas	El pronóstico sirve para aprovechar comportamientos futuros y prevenimos de lo que pueda ocasionar dificultades.		los subproblemas deben estar muy relacionados con el problema general.		<b>Hipótesis Particular</b>	Talleres de sensibilización y concienciación. Determinar deberes y derechos de los administradores.
Bajo rendimiento escolar.	Desinterés por la aplicación del nuevo modelo curricular			Clima escolar conflictivo.		Mediante talleres de sensibilización y concienciación se logrará mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la institución.	<b>Variable Dependiente</b> Asumir responsabilidades
Visión tradicional.	Resistencia al cambio			Carecen de misión y visión institucional.	<b>Objetivos Específicos</b> Organizar taller motivacionales.	Si se determinan los deberes y derechos de los miembros de la institución se optimizará la calidad educativa de los CEB.	Mejorar las relaciones interpersonales.
Incumplimiento del Reglamento de la Ley de Educación.	No aplicación del Reglamento de la Ley de Educación			Resistencia a cumplir reglas establecidas.	Elaborar PEI en los CEB. Elaborar fichas o registro de cumplimiento Laboral.		Optimización de la calidad de la educación.

**P L A N T E A M I E N T O D E L P R O B L E M A**

**MATRIZ AUXILIAR PARA EL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

<p>TEMA: "Modelo de gestión para mejorar el liderazgo en los administradores de los centros de educación básica de la provincia de Santa Elena, basados en los lineamientos del Buen Vivir".</p>		
<p><b>PROBLEMA</b></p> <p>SINTOMAS: desorganización, escasa comunicación, conflictos sin resolver, enfoque tradicional, incumplimiento de normas.</p> <p>¿Cómo incide la visión de un modelo tradicional de gestión en los procesos, toma de decisiones y realización de acciones de los centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena?</p>	<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Identificar las estrategias para implementar un modelo de gestión basado en las políticas del Buen Vivir a fin de fortalecer los procesos, toma de decisiones oportunas y adecuadas y la adecuada realización de acciones que permitan llevar a cabo las prácticas pedagógicas en función del desarrollo personal e institucional de los CEB de la Península de Santa Elena.</p>	<p><b>HIPTESIS</b></p> <p>Un modelo de gestión basado en paradigmas tradicionales es un factor determinante en los procesos, toma de decisiones y realización de acciones de los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena.</p>
<p><b>SUBPROBLEMAS</b></p> <p>¿Cómo influye un liderazgo incipiente en el tipo de gestión en los CEB de la Península de Santa Elena?</p> <p>¿Las actitudes incongruentes del administrador escolar, generan conflictos socioeducativos en los centros de educación básica?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>Determinar el nivel de liderazgo y el tipo de gestión que realizan los administradores de los Centros de Educación General Básica de la provincia de Santa Elena, para proponer planes de mejora.</p> <p>Promover estrategias mediante talleres de sensibilización para generar una cultura de diálogo a fin de aplicar el modelo de gestión basado en las políticas del buen vivir.</p>	<p><b>HIPTESIS PARTICULARES</b></p> <p>El nivel de liderazgo es un factor importante en el tipo de gestión que se implementan en los CEB de la Península de Santa Elena.</p> <p>La implementación de talleres de sensibilización para promover actitudes congruentes en los agentes educativos ayudará a generar una cultura de diálogo en los CEB de la Península de Santa Elena.</p>

<p>¿Cómo influye la falta de perfiles adecuados para el desempeño administrativo en el tipo de gestión educativa de los centros de los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena?</p>	<p>Determinar perfiles adecuados del administrador basados en los nuevos paradigmas educativos a fin de minimizar la presencia de conflictos educativos.</p>	<p>Si se promueven perfiles adecuados para el desempeño basados en nuevos paradigmas educativos mejorará la calidad de la gestión educativa en los CEB de la Península de Santa Elena.</p>
--	--	--

## MATRIZ AUXILIAR PARA EL DISEÑO DE LAS VARIABLES

	HIPOTESIS	Variable independiente	Variable dependiente
HG	GENERAL Un modelo de gestión basado en paradigmas tradicionales es un factor determinante en los procesos, toma de decisiones y realización de acciones de los Centros de Educación Básica de la provincia de Santa Elena.	Un modelo de gestión basado en paradigmas tradicionales	Los procesos, toma de decisiones y realización de acciones de los Centros de Educación Básica.
HP	HIPOTESIS PARTICULARES		
HP2	El nivel de liderazgo es un factor importante en el tipo de gestión que se implementan en los CEB de la Península de Santa Elena.	El nivel de liderazgo	El tipo de gestión que se implementan en los CEB
HP3	La implementación de talleres de sensibilización para promover actitudes congruentes en los agentes educativos ayudará a generar una cultura de diálogo en los CEB de la Península de Santa Elena	Talleres de sensibilización para promover actitudes congruentes	Cultura de diálogo en los CEB
HP4	Si se promueven perfiles adecuados para el desempeño basados en nuevos paradigmas educativos mejorará la calidad de la gestión educativa en los CEB de la Península de Santa Elena.	Perfiles adecuados para el desempeño basados en nuevos paradigmas educativos	La calidad de la gestión educativa en los CEB.

### ÁRBOL DE PROBLEMAS

