

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio del proyecto de grado presenta como tema la gestión administrativa - académica en el desarrollo organizacional con la creación de un plan de mejoras para optimizar los recursos de la unidad educativa 26 de Noviembre del sector el Fortín al norte de la ciudad de Guayaquil.

La necesidad de este tema se basa sobre la deficiente gestión administrativa y académica por un débil liderazgo, el cual se muestra en la institución, la comunidad busca solución a la problemática mediante la aplicación de una gestión profesional por parte de la autoridad, en los ámbitos mencionados, este afecta al proceso educativo y las relaciones interpersonales así como el prestigio de la institución.

El capítulo I, el problema trata a la problemática en todo lo que sucede en la institución, para evidenciar lo importante que es una investigación de los problemas presentados en el desarrollo de las instituciones, en lo referente al problema de la institución se plantean interrogantes a resolver donde se delimita el problema y plantean objetivos e hipótesis a responder. A continuación se hace referencia al logro que se va a alcanzar en forma tangible, con la aplicación práctica en beneficio de los involucrados, se señalan cambios cualitativos que se alcanzarán con el estudio pertinente en el aspecto educativo, el marco teórico, comienza haciéndose referencia de cómo esta investigación no tiene relación o similitud con ninguna otra.

En la fundamentación teórica se hace una exposición basada en bibliografía actualizada sobre el problema que se investiga, presentado en el proyecto. Como sustentación teórica los contenidos de la investigación se fundamentan en lo filosófico, pedagógico, psicológico, sociológico y legal. Las variables presentadas se desprenden de las definiciones conceptuales, los cuales aparecen fundamentadas como refuerzo a la investigación del proyecto, el diseño de la investigación, indica la modalidad de la investigación de campo, bibliográfica como proyecto factible, este tipo de investigación es descriptiva, explicativa y diagnóstica o de comprobación de hipótesis, la metodología utilizada es la observación. Para el desarrollo de los instrumentos de la encuesta es necesario conocer la población y muestra de los

involucrados en el problema, para obtener la información requerida que dé respuestas a las interrogantes de la investigación y a los objetivos planteados en el proyecto.

El capítulo II, análisis y discusión de los resultados, estos se desprenden de la interpretación de los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas, con los cuales se verifica tanto la hipótesis como la respuesta a los objetivos, para la aceptación o no de la aplicación del proyecto. Este capítulo concluye con el análisis global de los resultados obtenidos en las encuestas y los gráficos estadísticos, lo cual demuestra la tendencia y veracidad de lo que sucede con el problema.

Capítulo III, la propuesta es una gestión presentada en forma de proyecto para resolver la deficiente administración planteada en el problema, esta propuesta está estructurada con lineamientos propios como sustento científico en el cuerpo de la misma, se especifican las acciones pertinentes para resolver los problemas con proyectos en matrices de planes operativos anuales y también con la matriz de un plan de mejoras.

Conclusiones y recomendaciones, las conclusiones son una respuesta a la problemática principal del proyecto, también un resultado del tema planteado especificada en el contenido de cada uno de los capítulos que forman la estructura del proyecto. Las recomendaciones son una contestación a cada uno de los resultados planteados en las conclusiones, como acciones que no puede dejar de cumplir la institución donde se va a aplicar el proyecto.

# CAPÍTULO I

## 1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Antecedentes de la investigación

La unidad educativa fiscal 26 de Noviembre, está ubicada en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, parroquia Tarqui, vía perimetral, Kilometro 25, sector noroeste con enorme población estudiantil. Los estudiantes pertenecen a un estrato social comúnmente conocido como de escasos recursos. La población escolar del plantel es multiétnica y pluricultural, además de ser numerosos tienen mucha demanda de matrículas por sectores aledaños al mismo. El tipo de educación que propone la comunidad es consolidar la formación de los jóvenes para la correcta y cabal instrucción de los estudiantes que irán al bachillerato a la construcción de la vida en democracia, en paz, impulsando la integración del ecosistema o entorno. La unidad educativa enfrenta problemas de desorganización en la gestión institucional, que comprometen al ámbito administrativo y académico.

Esta situación se ha dado por la carencia de liderazgo del directivo a ello se suma la irregular formación académica de una parte del personal docente que forma la unidad educativa, poco conocimiento de las Leyes de Educación vigentes para mejorar las funciones de la institución en forma eficiente. Estos antecedentes han originado, que poco a poco la institución comience a presentar fallas en los procesos de enseñanza-aprendizaje; los profesores, padres de familia y estudiantes están desmotivados.

Para evitar estos inconvenientes es menester definir nuevas políticas, lineamientos pedagógicos y metodológicos encaminados a elaborar un ideario para mejorar el clima institucional dentro del marco de un liderazgo docente con mucho respeto a toda la comunidad educativa. Como antecedente de la presente investigación se presenta el compromiso de la comunidad en mejorar, con la aplicación de un liderazgo participativo-democrático en la presentación de un ideario como se indica a continuación. Los miembros que conforman la comunidad de la Unidad Educativa Fiscal “26 de Noviembre”, luego de algunas reuniones en grupos de trabajo

participaron en la construcción del ideario de la institución, lo relacionaron con la Visión y Misión; acordaron establecer lo siguiente: Todas las acciones del proceso enseñanza-aprendizaje se orientan a mejorar la calidad del servicio educativo, los jóvenes de la institución son el centro de las actividades administrativas y académicas. Se forman estudiantes con sentido de autonomía para que puedan ejercer correctamente sus derechos y obligaciones. Fomentar la Interculturalidad entre todos los miembros de la comunidad educativa con respeto hacia la naturaleza. La tarea es fortalecer los valores, lo cual permite a los alumnos asumir su responsabilidad, compromiso familiar, ecológico y social mediante el desarrollo de hábitos constructivos.

Los docentes deben estar preparados para educar la inteligencia, formar el carácter, la conciencia, la razón y al hombre en todas sus dimensiones. Promueve una profunda y genuina conciencia social, comprende la dimensión social de su naturaleza, al ser plenamente consciente de la responsabilidad que esto entraña, comprometiéndose a la comunidad educativa a colaborar sin desmayar en la defensa y promoción de una auténtica justicia social.

La Unidad Educativa Fiscal “26 de Noviembre”, está ubicada en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, parroquia Tarqui, vía perimetral, Km.25, sector noroeste con enorme población estudiantil. Con dos jornadas, matutina y vespertina; el número de discentes es 639; formado por 334 mujeres; 305 varones. Existe 1 directivo, que es el rector; el número de docentes es 26: 15 mujeres y 11 Varones. La población total en el establecimiento es de 666 personas. La unidad desarrolla sus actividades con 8vo, 9no, y 10mo de EGB, (educación general básica); 1ro, 2do y 3ro de BGU (bachillerato general unificado).

## **1.2 Problema de Investigación**

### **1.2.1 Planteamiento del problema**

Los padres de familia se dedican al comercio formal e informal, son empleados, pocos profesionales en diferentes ramas; otra parte de ellos trabajan en las

industrias del sector su gran mayoría tienen trabajos esporádicos, lo cual dificulta la labor de los docentes por los inconvenientes que tienen los representantes legales de los estudiantes en la compra de útiles escolares, al asistir a reuniones que el directivo y docentes de la institución piden o requieren.

La institución educativa tiene como punto esencial la formación humanística, solidaria, comprensiva, sin discriminación e inclusiva para los estudiantes; con esta promesa la cultura institucional será preparar talentos humanos calificados y competitivos para desempeñarse eficientemente en el campo estudiantil y luego en lo laboral, sin descuidar el desarrollo académico de esmero o prolijidad, para que puedan ingresar y desenvolverse en los estudios superiores como entes capaces con pensamiento reflexivo y crítico. Pero se detectó como gran parte del cuerpo docente no posee liderazgo basado en el amor a su profesión, lo cual impide que se aplique de forma eficiente un proceso educativo de calidad y calidez, pensando en el desarrollo integral de la personalidad del estudiante.

El problema también se presenta por el deficiente liderazgo directivo, se evidencia en una débil gestión administrativa, en el no cumplimiento de una planificación anual pertinente y un presupuesto realizado a tiempo con todas las necesidades a satisfacer en la institución, para eliminar las debilidades, de disponibilidad de aulas, insuficiente mobiliario, el mantenimiento de equipos y de aulas. Las debilidades también serían eliminadas con un excelente liderazgo, así con una comunidad la cual se involucre y comprometa en cumplir los objetivos de la institución. En este planteamiento es importante mencionar las debilidades y amenazas que se muestran en el desarrollo de la gestión académica, administrativa de la institución, cuando factores exógenos y endógenos no permiten plantear un modelo de gestión, para el trabajo a plenitud en beneficio del desarrollo organizacional, incluido lo académico, siendo este el motor para conseguir la excelencia académica e institucional para el logro eficiente de la institución.

Como debilidades se tiene un déficit de aulas, insuficiente mobiliario, implementos deportivos, equipos informáticos, entre otros recursos didácticos como lo exige la educación del siglo XXI. El recurso económico se consigue a través de un

presupuesto presentado a tiempo, correctamente calculado. Por lo tanto las debilidades se superarían si la gestión de la autoridad aplica un modelo de gestión pertinente en lo presupuestario y administrativo.

Las amenazas son problemas exógenos que apuntan desde afuera de la institución, es conveniente saber afrontarlos para disminuirlos o disolverlos, a continuación se presentan las siguientes amenazas, hogares disfuncionales, estudiantes con problemas de consumo de sustancias prohibidas, pandillerismo, focos infecciosos en los exteriores del plantel por los pozos sépticos en mal estado, inseguridad del sector, etc.

De esta forma queda planteado el problema a resolver con una investigación pertinente, que de un resultado con los parámetros adecuados, para presentar una propuesta que solucione el problema planteado en todo su contexto.

### 1.2.2 Formulación del problema de investigación

¿De qué forma incide el liderazgo democrático en la calidad del proceso docente educativo en los estudiantes de bachillerato de la Unidad educativa 26 de Noviembre de la ciudad de Guayaquil en el período lectivo 2015 - 2016?

#### a.- Causas del problema y consecuencias

**Cuadro Nº 1:** Causas y efectos de la problemática.

<b>CONFLICTOS: Unidad Educativa 26 de Noviembre</b>	
<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
Débil Gestión Administrativo y Presupuestaria.	Déficit de recursos materiales y didácticos.
Desorden académico regular planificación curricular.	Bajo nivel académico.

Docentes desconocedores de la Ley de Educación Intercultural y manual de convivencia	Comportamiento inadecuado de estudiantes.
Personal docente sin actualización en los nuevos estándares de educación	Docentes con poco dominio de contenidos, alumnos desmotivados.
Deficiente comunicación en la comunidad.	Procesos educativos y seguimiento pedagógicos deficientes, alumnos con problemas.
Irregular disponibilidad de aulas y de recursos didácticos.	Docentes y estudiantes sin ganas de asistir a la institución.
La mayoría de padres de familia no tiene una preparación escolar buena	Educando sin ayuda en tareas a casa, representantes no asisten a llamado de la autoridad y docentes a la unidad educativa.
Inseguridad en el sector, tráfico de drogas y delincuencia.	Estudiantes temerosos al asistir a clases.
Insalubridad debido a pozos sépticos en mal estado	Riesgos de una pandemia o enfermedades en la comunidad del sector y educativa.
<p><b>Fuente:</b> Comunidad educativa.  <b>Elaboración:</b> Marcelino Cortez y Juan Carlos Spooner.</p>	

### 1.2.3 Sistematización del problema de investigación

- ¿Por qué es necesario el liderazgo democrático dentro de la institución?
- ¿Demuestre la importancia del proceso educativo para el fortalecimiento de la gestión dentro de la institución?
- ¿Sería importante la aplicación de un plan de mejoras en la institución, el cual aborde las necesidades del liderazgo democrático?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar el liderazgo democrático en el proceso docente educativo mediante la aplicación de técnicas de investigación pertinentes, para elaborar el plan de mejoras.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las falencias del liderazgo para realizar un seguimiento de los procesos mediante los instrumentos y técnicas utilizadas..
- Valorar el proceso docente educativo en la investigación de campo con métodos aplicados.
- Seleccionar las medidas y técnicas pertinentes para elaborar el plan de mejoras dentro de la institución.

### **1.4 Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica porque con la educación de calidad reflejada en el marco del buen vivir, se les brinde a los jóvenes un desarrollo de forma tal que integren estos a la sociedad de forma creativa y desarrolladora.

Se forja una mejora en las relaciones familiares, así como en el entorno incluido el medio ambiente, porque es de notar que existe mucha insalubridad, la cual afecta a la salud de las personas con peligros de enfermedades, por aguas putrefactas arrojadas a las calles por los moradores, pozos sépticos en mal estado aledaños a la institución, estos perjudican la salud y el proceso educativo de los estudiantes.

Con una excelente educación más consciente de vida sobre todo del buen vivir, disminuirían los grupos de pandillas, expendedores de estupefacientes y sicotrópicos en los alrededores del plantel. La inseguridad está presente en cada

momento dentro y fuera de la institución, por el descuido en solicitar una unidad de policía comunitaria para el sector, lo cual crea una molestia para los docentes estudiantes así como para toda la comunidad educativa.

Con una gestión institucional eficiente se lograra que los adolescentes alcancen un nivel académico acorde a las exigencias sociales tanto dentro como fuera de la institución, correspondiente a la educación del siglo XXI. Luego así potenciar el desarrollo de las capacidades ciudadanas de los estudiantes, a través de la práctica cotidiana de valores referentes al buen vivir y al saber hacer, estos promueven una cultura de diálogo, a su vez consulta permanente, entre los actores de la comunidad educativa y hacia las autoridades educativas en sus diferentes niveles de la administración pública.

Procurar que el establecimiento educativo se convierta en un lugar idóneo para el aprendizaje de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ejercer una ciudadanía crítica en una sociedad democrática solidaria e intercultural. Adolescentes con capacidades cognitivas, motrices, valorativas; capaces de generar cambios sustanciales para una vida productiva y espiritual, desarrollando así el hombre nuevo a partir del mejoramiento profesional y humano. Capacitar a los maestros en el manejo del nuevo Currículo, Ley de Educación Sexual y el Amor (acuerdo No. 403) para que transmita una Educación de calidad y calidez no solo logrando el conocimiento, sino también la formación integral de la personalidad del educando.

Reinsertar a los estudiantes trabajadores de estos sectores populares a la educación regular, como parte del compromiso social. Se tiene pensado como visión de la institución para el año 2020, lograr ser el mejor centro educativo del sector del Paraíso de la Flor. Fomentar la Interculturalidad entre todos los miembros de la comunidad educativa, así como el respeto hacia la naturaleza.

## **1.5 Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1. Marco teórico**

#### **Gestión Académica**

La Gestión Académica se encarga de las tareas relativas tanto a las cuestiones administrativas como académicas relacionadas con profesores y alumnos, las tareas de soporte, tanto de las áreas que componen la unidad como del servicio de la docencia que se imparte en sus diversos espacios.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. La gestión administrativa desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje, donde se reconozcan los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua, que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad.

Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral. La gestión escolar en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa. La gestión académica son las acciones que realizan las organizaciones colegiadas de una institución en función de su conocimiento.

Tanto la conducción como en la operación de una institución, los profesores de tiempo completo tienen un papel central, ellos mismos son los profesionales para generar y aplicar los conocimientos. Son ellos quienes cuentan con la información

necesaria para establecer las características propias que definen a la institución. La gestión académica es la función que define el rumbo, a partir de la implantación y operación de las decisiones académicas. Puede ser individual o colectiva, esta comprende la participación en:

- a) cuerpos colegiados formales (colegios, consejos, comisiones dictaminadoras, etc.);
- b) comisiones para el diseño, la evaluación y operación de programas educativos y planes de estudio;
- c) comisiones para la evaluación de proyectos de investigación, vinculación o difusión; y
- d) dirección, coordinación y supervisión de programas educativos, de investigación, de vinculación o difusión.

### **Enseñanza - Aprendizaje**

Durante el proceso de enseñanza aprendizaje, la educación ha evolucionado, gracias al aporte de los modelos educativos direccionados, estrictamente al aprendizaje del alumno y al perfil del docente, los nuevos modelos educativos exigen al docente la calidad de rol, como el direccionador de los conocimientos del aprendizaje en los estudiantes, logrando que sean participativos, propositivos y críticos en la construcción de su propio conocimiento.

### **La Educación**

El proceso educativo se materializa en una serie de habilidades y valores, los cuales producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en el individuo. De acuerdo al grado de concienciación alcanzado, estos valores pueden durar toda la vida o sólo un cierto período de tiempo. En el caso de los niños, la educación busca fomentar el proceso de estructuración del pensamiento y de las formas de expresión. Ayuda en el proceso madurativo sensorio-motor, estimula la integración y la convivencia grupal. (Navarro., 2004)

La educación presenta ideas, hechos, así como técnicas de forma sistemática a los estudiantes. El hombre ejerce un dominio en la voluntad de los individuos, en este proceso con la finalidad de formarlo a través de los conocimientos entregados llegando a formar sociedades que transmiten y conservan su existencia entre las nuevas generaciones.

Es importante resaltar que la sociedad moderna otorga particular importancia al concepto de educación continua, el cual establece como el proceso educativo no se limita a la niñez y juventud, sino que el ser humano debe adquirir conocimientos a lo largo de toda su vida. Dentro del campo de la educación, otro aspecto clave es la evaluación, presenta los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje; la evaluación contribuye a mejorar la educación, en cierta forma nunca se termina, cada actividad que realiza un individuo es sometida a análisis para determinar si logro su objetivo final.

La educación consiste en la socialización de las personas a través de la enseñanza, mediante la educación, se busca que el individuo adquiera ciertos conocimientos que son esenciales para la interacción social; al mismo tiempo que su desarrollo en el marco de una comunidad. El proceso educativo se basa en la transmisión de conocimientos, valores y saberes. Si esquematiza el proceso de la manera más simple, se encontrara a una persona (que puede ser un docente, una autoridad, un padre de familia, etc.) que se encarga de transmitir dichos conocimientos a otra u otras, por lo tanto, un sujeto que enseña a otros que aprenden, dentro de este proceso siempre los dos sujetos van a aprender el uno del otro.

Este sistema no suele ser unidireccional, sino que es interactivo quienes están aprendiendo, también pueden enseñar, así el conocimiento se construye de forma social. El proceso educativo, por otra parte, puede ser formal o informal. A nivel formal, se desarrolla en instituciones educativas como escuelas o universidades, contando con docentes profesionales, programas de estudio aprobados por el estado y sistemas de evaluación que exigen al alumno el cumplimiento de ciertos objetivos.

Un proceso educativo informal, en cambio, puede desarrollarse en el seno del hogar, en la calle o incluso de manera autodidacta. Los conocimientos que asimilan quienes aprenden, en este caso, no están sistematizados. El proceso educativo incluso puede desarrollarse a distancia, sin que las personas involucradas en el mismo estén cara a cara o tengan un contacto personal. Estos procesos, en definitiva, permiten a los individuos, el aprender, asimilar información necesaria para desenvolverse con éxito a nivel social, adquiriendo valores y pautas de conducta.

### **El liderazgo y su definición**

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas, esto permite incentivarlas para que trabajen de forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

El liderazgo es la función que ocupa una persona la cual se distingue del resto, es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspira al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice como el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permiten así el desarrollo de su posición de forma eficiente.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar), hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos).

El Liderazgo es la capacidad de influir sobre otros mediante el principio del poder, potenciar a las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor (aquello que es mejor para todos los interesados).

## Estilos de liderazgo

Se debe tener en cuenta como cada uno de los estilos descritos a continuación es un estereotipo que realmente se ajusta a muy pocas personas reales. Cada uno está destinado a describir las características de en términos simples. Casi nadie en realidad ve o ejerce el liderazgo de manera tan inflexible como se describe aquí. La mayoría de los dirigentes combinan algunas de las características de dos o más de estos estilos, tienen otras características que no coinciden con ninguno de las mencionadas. Se pueden encontrar muchas descripciones de otros estilos de liderazgo también. Lo proporcionado realmente son algunas maneras útiles de pensar acerca de propio liderazgo así como de otros temas.

**a.- Autocrático.-** Los líderes autocráticos insisten en hacer todo ellos mismos. Ellos tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que está haciendo. Si se trabaja para un líder autocrático, el trabajo suele consistir en hacer lo que el líder dice.

Un líder autocrático a menudo mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa o castigo. A pesar de tener o no una visión clara, así como puede estar o no organizando la dirección de forma correcta, sin importarle quien esté o no de acuerdo con su proceder.

El liderazgo autocrático permite una rápida toma de decisiones, elimina las discusiones sobre cómo y por qué se hacen las cosas. Esto al mismo tiempo puede reducir la probabilidad de obtener una gama de opiniones diversas, esto puede provocar un mal tratamiento hacia los demás. El líder se ocupa de su propio poder y estatus, estará a la defensiva, moviéndose para aplastar cualquier oposición a él o sus ideas y decisiones. La innovación o el uso de otras ideas sólo son admisibles si son parte del plan del líder.

Efectos en la organización. Los líderes autocráticos suelen sembrar miedo y desconfianza en su camino. Otros en la organización tienden a copiar la protección del líder por su puesto y su desconfianza a las ideas y motivos de los demás. A

menudo, las organizaciones dirigidas de manera autocrática no son particularmente favorables para las relaciones personales, sino para la cadena de mando.

**b.- Liderazgo Administrativo.-** El líder se ve a sí mismo como un administrador está preocupado principalmente por el funcionamiento de la organización. A dónde va la organización no es problema siempre y cuando llegue en buena condición. Podría prestar atención a las relaciones con el personal y entre ellos, pero sólo para mantener las cosas funcionando sin dificultades. Dependiendo tanto de la naturaleza como de la estabilidad de la organización, sus preocupaciones principales podrían ser la financiación, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura de la organización (políticas, puestos, equipo, etc.) o que las operaciones diarias vayan bien (incluyendo a asegurarse como todos está haciendo lo que supone estos deben hacer).

Si es eficiente, un líder administrativo estará generalmente enterado de lo que está sucediendo en la organización. Dependiendo del tamaño de la organización y su nivel de gestión, tendrá el control del presupuesto, conocerá las políticas y los procedimientos manuales con exactitud, estará consciente de quién está haciendo su trabajo de manera eficiente, así como quién no, este hará frente a los problemas de manera rápida y firme cuando surjan. Lo cual no hará guiar a la organización; la visión no es su asunto; el mantenimiento de la organización lo es.

**c.- Liderazgo Democrático.-** Un líder democrático entiende que no hay organización sin su gente; ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en vez del estatus, con frecuencia consulta cuando toma decisiones. A pesar de que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones; considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones como la suya propia. Él acepta que tener la autoridad también significa, es en él donde deja de rebotar la pelota. Aunque él ve la organización como una empresa cooperativa, sabe que en última instancia, debe enfrentarse a las consecuencias de sus decisiones solo.

El liderazgo democrático invita la participación del personal y otros, no sólo en la toma de decisiones, sino en la configuración de la visión de la organización. Se les permite a todos expresar sus opiniones acerca de cómo se deben hacer las cosas y hacia dónde debe ir la organización. Al compilar las ideas de todos, el liderazgo democrático enriquece las posibilidades de la organización. Sin embargo, aun así deja la decisión final sobre qué hacer con esas ideas en manos de una sola persona.

Algunos modelos de liderazgo democrático podrían poner la responsabilidad en manos de un grupo pequeño - un equipo administrativo o el comité ejecutivo - en lugar de un individuo.

El liderazgo democrático, con su énfasis en la igualdad, pueden fomentar la amistad y las buenas relaciones en toda la organización (en organizaciones más jerárquicas, es poco probable ver tanto el personal de oficina como el personal administrativo socialicen; en una organización liderada democráticamente, dicha socialización ocurre a menudo). Además, ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones e incluso más, si esas opiniones son incorporadas a una decisión o política final.

Lo que el liderazgo democrático no necesariamente hace - a pesar de que puede - es establecer el sentido de propiedad del personal por la organización y sus objetivos. Aunque se le pueden solicitar ideas u opiniones a todos, no todas ellas son utilizadas o incorporadas en el funcionamiento de la organización. Si no existe un verdadero debate de ideas, con un consiguiente acuerdo general, el sentido de propiedad es poco probable. Por lo tanto, el liderazgo democrático podría tener algunos de los inconvenientes del liderazgo autocrático - una falta de aprobación - sin las ventajas de la rápida y clara toma de decisiones que resulta de la eliminación de la consulta.

**d.- Liderazgo Colaborador.-** Un líder colaborador intenta involucrar a todos los miembros de la organización en la dirección. Es realmente el primero entre iguales, en el sentido de que, en lugar de ocuparse de un trabajo en particular, puede iniciar un debate, identificar problemas o cuestiones que deben abordarse y realizar un

seguimiento de la organización en su conjunto. Sin embargo, las decisiones se toman a través de un proceso de discusión en colaboración y en algunos casos, por mayoría o por consenso. Con ese fin, un líder colaborador intenta fomentar la confianza y el trabajo en equipo entre el personal en su conjunto.

Un líder colaborador tiene que dejar de lado la necesidad de control o poder para ser eficaz. Su objetivo es fomentar el proceso de colaboración, para potenciar al grupo tanto al personal como a otras personas involucradas en una organización, o las personas y organizaciones que participan en una iniciativa comunitaria controlar tanto la visión como el funcionamiento de la organización. Debe confiar en que, si la gente tiene toda la información relevante, tomará buenas decisiones. Además, debe asegurarse de que las personas disponen de esa información, y proporciona el tipo de facilitación que asegura las buenas decisiones.

El liderazgo en colaboración es el cual en mayor grado garantiza que los miembros de la organización crean en la visión y decisiones de la organización, ya que están directamente involucrados en su creación. Ésta se parece más a la meta del liderazgo de servicio, explorado en la sección anterior y también se aproxima más a lo que reflejan los conceptos de igualdad y de empoderamiento, incluidas en la filosofía, la misión de tantas organizaciones populares y comunitarias. Por lo tanto, elimina gran parte de la desconfianza que a menudo existe entre el personal asalariado y los administradores.

David Chrislip y Carl E: Dicen:

Larson, en su libro Liderazgo en colaboración - Cómo los ciudadanos y los líderes cívicos puede hacer una diferencia, equipara el liderazgo en colaboración no sólo con el liderazgo de servicio, sino con el de transformación (véase más adelante) y el de facilitación. Se identifican cuatro acciones características del líder en colaboración.(Pág. 15).

- Inspirar tanto el compromiso como la acción. El líder colaborador ayuda a las personas a desarrollar la visión, la pasión para iniciar y mantener el trabajo.

- Dirigir, como compañero, la solución problemas. El líder colaborador facilita la solución de problemas a través de modelar y enseñar un proceso, de ayudar a los demás a aportar sus experiencias e ideas.
- Crear amplia participación. El líder colaborador invita a todos los interesados a un proceso incluyente.
- Mantener la esperanza y la participación. Alcanzar las metas puede tomar largo tiempo. El líder colaborador ayuda al grupo a definir objetivos intermedios para que pueda ver el progreso, conservar la pasión y el compromiso de seguir adelante aun cuando no se vea el final.
- Los líderes en colaboración, en general, también fomentan las buenas relaciones entre el personal, generando más la comunicación y el enriquecimiento mutuo en su trabajo, y conduciendo a formas más eficaces de lograr los objetivos de la organización.

### **Otra forma de ver el estilo de liderazgo**

Un punto de vista diferente, popularizado por James Mac Gregor Burns, contrasta dos estilos de liderazgo: transaccional y transformacional.

**a.- Liderazgo transaccional.-** Como su nombre lo implica, se ve al liderazgo en base a las transacciones entre el líder y los seguidores. El líder considera que las relaciones humanas son una serie de transacciones, es decir, las recompensas, castigos, reciprocidad, intercambios (económico, emocional, físico) y otras "transacciones" son las bases del liderazgo. En términos más sencillos: yo lidero esta organización pagándole y diciéndole a Ud. qué se necesita hacer; Ud. responde haciendo lo que debe hacer de manera tanto eficiente como adecuada, así la organización prosperará.

**b.- Liderazgo transformacional.-** Ve al liderazgo de manera diferente. Considera un verdadero líder a alguien que puede condensar los valores, esperanzas y necesidades de los seguidores en una visión, fomentar y potenciar a los seguidores a alcanzar esa visión. Un líder transaccional piensa en la mejora o el desarrollo, haciendo la mismas cosas pero mejor: una organización que llega a más personas,

una empresa que gana más dinero. Un líder transformacional piensa en cambiar el mundo, aunque sólo sea en pequeña escala.

### **Combinar las dos perspectivas del estilo de liderazgo**

Estas dos maneras de ver el estilo de liderazgo no son mutuamente excluyentes: de hecho, es más fácil observar al liderazgo en el contexto de ambas.

Asumiendo, lo cual casi todos los teóricos del liderazgo hacen, que el transformacional es mejor al liderazgo transaccional o que es una adición necesaria, ¿qué elementos se necesitan en la creación de un líder transformacional? ¿Qué estilos pueden emplear los líderes transformacionales, y cómo?

### **Elementos de liderazgo transformacional**

El líder transformacional concibe el liderazgo como el ayudar a las personas a crear una visión común, entonces proseguir con ella hasta que se logre. Él/ella extrae la visión a partir de las necesidades y aspiraciones de los demás, le da forma y lo establece como un objetivo por el cual luchar. La visión no es sólo suya: se trata de una visión compartida que cada persona considera propia. El poder del famoso discurso de Martin Luther King (activista estadounidense por los derechos civiles de las personas de color), "Tengo un sueño", residía no sólo en la belleza de su oratoria, sino en el hecho de que cristalizaba los sentimientos de todos esos ciudadanos, de todas las razas, que creían que el racismo era un gran mal. En ese discurso, King habló con la voz de los cientos de miles de personas que estaban de pie ante el monumento de Lincoln y con la de millones de otras personas que compartían su visión. Ese discurso sigue siendo el momento definitorio de la lucha por los derechos civiles en Estados Unidos, y definió a King que ya había demostrado su carácter en otros lugares como un líder transformacional.

El estilo democrático y el colaborador son a la vez la mejor posibilidad de liderazgo transformacional. Ambos permiten las aportaciones de todos, fomentan la participación en la realización de los objetivos a largo plazo. Puede ser difícil para un

líder altamente motivado y carismático operar en el modo de colaboración, pero también puede ser enormemente satisfactorio. Hay un argumento que se debe mencionar, debido al alto grado de propiedad de la visión en una organización colaborativa, el estilo de colaboración podría ser el de mayor éxito para el liderazgo transformacional.

### **¿Cómo determinar cuál es un estilo apropiado?**

Por todo lo dicho, es probablemente cierto que cualquier líder, incluso uno muy colaborador, utiliza una gama de diferentes estilos en diferentes momentos - incluso, quizás, en el curso de un sólo día. El líder tiene que tomar decisiones, enfrentar crisis mayores y menores, resolver situaciones, conflictos, a menudo, sin mucho tiempo para pensarlo. Es importante darse cuenta de que los diferentes estilos pueden ser apropiados en diferentes momentos y con diferentes propósitos.

En una emergencia, nadie sugeriría sentarse en una sesión y tomar una decisión de grupo acerca de qué hacer. Tiene que haber una acción decisiva, una persona tiene que tomarla lo más pronto posible. Mientras esté claro quién es esa persona, no debe haber ninguna duda acerca de las cuestiones filosóficas planteadas. Por la misma razón, es contraproducente tomar decisiones acerca de cómo las personas debería hacer su trabajo sin al menos consultarles acerca de lo que podrían hacer mejor. Los buenos líderes suelen tener un estilo que utilizan conscientemente la mayoría de las veces, pero no son rígidos.

Ellos cambian según sea necesario para hacer frente a lo que surja. Hay por lo menos otros dos factores que deben tenerse en cuenta al elegir un estilo de liderazgo. El primero es que el estilo de liderazgo al menos al principio debe por lo menos en cierta medida, ser coherente con lo que la gente en la organización espera. Se puede tratar de cambiar sus expectativas y percepciones de cómo debe ser manejada una organización eso es la parte del liderazgo, pero se tiene que empezar por reunirse con ellos por lo menos a medio camino, o de lo contrario, nunca se acercarán lo suficiente como para hablar de ello.

## **Concepto de liderazgo educativo**

La educación es una de las bases para el buen desarrollo de un país. Las personas constantemente estamos educando y aprendiendo, por ello es de vital importancia que desde los primeros años se motive a que en los centros escolares se eduque desde un liderazgo educativo.

### **a.- Características del liderazgo educativo**

Un liderazgo educativo se caracteriza principalmente por una estimulación y no por una estipulación. Es decir, el liderazgo educativo te enseña y estimula a aprender pero no te presenta qué y cómo debes hacerlo. Dicho de otra manera, el liderazgo educativo no te da un pez, te enseña a pescar. De ahí el nombre de liderazgo educativo y pedagógico.

### **b.- ¿Por qué el aprendizaje significativo?**

David Ausubel (2006), en su teoría del aprendizaje significativo, recalca la importancia del interés que el estudiante por aprender lo que realmente le gusta y no lo que se le muestra, como una parte importante para que se presente un aprendizaje con sentido donde se incorporen los nuevos conocimientos en la estructura cognitiva del estudiante; generando individuos competentes y con las mentes abiertas que sean investigativos, les interese indagar más sobre diferentes temas; generando clases más activas.

Es simplemente trabajar porque lo que se le presente al estudiante tenga relación con sus conocimientos anteriores, pero en este caso de los procesos celulares, es quizás, más importante, generar un interés por conocer lo nuevo y es enseñando las ciencias Naturales, como los estudiantes adquieren habilidades y destrezas que les permite un mejor desenvolvimiento en la vida cotidiana, relacionarse con su entorno, con el mundo del trabajo, de la producción y del estudio mismo, en forma adecuada.

Ausubel (2006). En su teoría de aprendizaje significativo menciona que los estudiantes necesitan de una cultura científica y tecnológica, para aproximarse y comprender tanto la complejidad como la globalidad de la realidad actual.

Motiva al estudiante a salir de la zona de confort o de lo aprendido asumiendo el reto, esto es el aprendizaje con conocimientos actuales, creándoles competencias modernas.

Fredy Hardy Wompner Gallardo (2008), señala cuatro tipos de aprendizajes que se deben desarrollar en la actualidad con miras al futuro, los cuales son aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

### **c.- Valores del liderazgo educativo**

Crear una competencia e independencia en la persona que haga de ella un individuo completo y autosuficiente. Además, el liderazgo educativo fomenta la toma de decisiones propias por parte de la persona debido a que se fomenta precisamente eso: que sea la persona la que elige cómo hacerlo y no haya una manera estipulada como la correcta.

### **d.- Liderazgo educativo y reestructuración escolar**

Son temas que han de ir de la mano, se hace necesario un cambio total en la percepción de la educación para que se del liderazgo educativo. Con todo ello, se puede afirmar que el liderazgo educativo es el que promueve la plenitud e independencia de la persona, lo que hace de éstas individuos más valiosos y felices.

### **El plan de mejoras**

El plan de mejora es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional. Es fundamental enfocarse en los aprendizajes de los estudiantes y contar con las fortalezas de la institución. Al identificar y priorizar los problemas hay que escoger aquellos que podemos solucionar y no confundirlos con aquellos que son producto de factores externos en los cuales no se puede incidir (por ejemplo características estructurales de la población como desempleo de los padres, migración, analfabetismo).

Otro tema importante es poder priorizar los problemas encontrados. Toda institución tiene muchos problemas que resolver. Al momento de escoger las acciones de cambio hay que tomar en cuenta las que mayor incidencia y posibilidad de ejecución tendrán sobre los factores críticos descubiertos, principalmente en el proceso de la gestión pedagógica curricular. Así, se concentrarán los esfuerzos para solucionar los problemas priorizados.

### **Planificación Estratégica**

Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro. El propósito es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado sino como un sistema abierto dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio. Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización; oportunidades, amenazas externas que enfrenta la organización, con el fin de evaluar la situación al tomar decisiones para asegurar el futuro.

Como proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. La planificación estratégica concibe a la organización como un sistema abierto, dinámico, atento a los cambios del entorno, orientado a la calidad antes que a la cantidad, privilegiando el pensamiento intuitivo y la información cualitativa que produce documentación contingente que es modificada periódicamente.

### **Planificación en la institución educativa**

Las instituciones educativas como organizaciones de naturaleza con características especiales, requieren replantear su visión, misión, objetivos, políticas y estrategias que les permitan ejecutar acciones enmarcadas en sus funciones sustantivas, que en el caso de las entidades de educación superior, están personificadas en la

docencia, investigación, interacción social y gestión administrativa, en concordancia con las necesidades del desarrollo social, económico, productivo y cultural del país.

### **Plan operativo anual**

Es una planificación a corto plazo, cuya realización está diseñada para un año, tiene por objeto conseguir la ejecución del proyecto educativo institucional. Surge de la visión, misión, propósitos objetivos y estrategias programadas en una matriz de planificación de los proyectos específicos.

A diferencia del proyecto educativo institucional, el plan operativo anual centra su atención en lo táctico, el corto plazo, en la adecuación de la coyuntura a los objetivos, la ejecución de los proyectos antes que en la definición de los principios. El plan operativo anual viabiliza los objetivos institucionales y las estrategias del proyecto educativo institucional a llevar a la práctica la ejecución de sus proyectos estratégicos. El proyecto educativo institucional, por ser de mediano o de largo alcance se hace realidad, progresivamente, en planes operativos anuales de trabajo sucesivo, de acuerdo a los años establecidos. El plan operativo anual es el conjunto articulado de proyectos específicos para, a través del logro estratégico, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere.

#### **a.- Elaboración del plan operativo anual**

Es recomendable elaborar el P.O.A. al final de cada año lectivo para el siguiente año académico, inmediatamente después de la evaluación institucional. Este criterio se asume por las siguientes razones:

- Al hacer la evaluación institucional están presentes todos los miembros de la comunidad educativa.
- Tenemos información fresca que nos servirá de insumo para la evaluación diagnóstica y la adecuada toma de decisiones.
- Empezaremos el siguiente año con un plan definido, para cuyo logro se van a realizar acciones, incluso, durante los meses de vacaciones escolares.

### **b.- Secuencia de elaboración del Plan Anual**

El Plan Anual hace posible que las propuestas planteadas en el plan curricular institucional se hagan realidad progresivamente. Contiene los objetivos pedagógicos y de gestión que debe alcanzar el plantel en el plazo de un año fiscal. En este sentido, podemos afirmar que se trata de un plan operativo que hace realidad la dimensión curricular propuesta por el Ministerio de Educación.

### **c.- Determinación de las áreas en donde se focaliza la atención del P.A.**

Cada institución educativa integra un conjunto de áreas, todas ellas tienen que funcionar armónicamente. Por tal razón, se ha establecido algunas áreas a manera de sugerencia, donde se va identificar nuestro foco de atención.

- Área de administración y gestión de los servicios educativos.
- Área de programación e implementación curricular.
- Área de supervisión educativa.
- Área de capacitación docente.
- Área de promoción estudiantil.
- Área de promoción educativa.
- Área de conservación y mejoramiento del medio ambiente
- Área de conservación y mejoramiento de la infraestructura del plantel.

### **d.- Diagnóstico educativo**

El diagnóstico es la primera etapa de la planificación. En este sentido resulta pertinente realizar análisis de las áreas anteriormente seleccionadas. Los caminos y la metodología asumida para el desarrollo del diagnóstico, están definidos por cada institución educativa. A manera de sugerencia proponemos que se desarrolle a través de la matriz FODA y/o el árbol de problemas.

Insumos para el diagnóstico

- Nómina de matrícula.
- Actas de evaluación.
- Las estadísticas anuales.
- La ficha de matrícula.

- La programación anual.
- La memoria de gestión.

Técnicas e instrumentos para el diagnóstico

- Observación.
- Encuesta.
- Entrevista.

### **Definición de objetivos estratégicos**

Sobre la base del diagnóstico de las áreas determinadas, se formulan objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico es un propósito que se desea lograr en un plazo determinado (un año), las cuales deben estar plasmadas en el P.O.A.

### **Esquema del plan anual**

No existe una imposición del esquema de presentación del Plan Anual de Trabajo, depende mucho de la creatividad, las características propias de cada institución educativa y el equipo de trabajo. El proyecto educativo Anual permite conocer, a su vez priorizar los problemas institucionales de la Institución, según el orden de importancia. Planear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista, en largo plazo para la solución de los problemas principales y prioritarios.

Es una propuesta de cambio, que tiene por finalidad lograr mejoras cualitativas y cuantitativas en la práctica pedagógica, mediante la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa y su entorno social. El plan operativo anual es el resultado del análisis concienzudo y consensuado del P.E.I. que abarca una serie de proyectos a ejecutarse en el transcurso del tiempo de desarrollo del mismo.

## **Requisitos debe reunir un proyecto para organizar su efectivización**

Para la ejecución exitosa de todo proyecto, independientemente del área en que se desarrolla, tres requisitos son fundamentales. Sin la concurrencia de estas tres condiciones, el proyecto puede sufrir serios reveses en su aplicación:

- **Factibilidad social:** se refiere al nivel de aceptación y compromiso de los beneficiarios y de los conductores para llevar adelante el proyecto. El Proyecto puede verse seriamente limitado o entrampado en su ejecución si no goza de la aceptación de los beneficiarios y si no conquistan la voluntad y compromiso de sus actores principales. De allí la importancia de un serio proceso de sensibilización, motivación, persuasión e involucramiento de los actores, desde el inicio (formulación del proyecto) y a la largo de su ejecución.
- **Factibilidad técnica:** se refiere a la debida consistencia y posibilidad de realización exitosa del proyecto, lo que comprende la adecuada formulación del proyecto y que cuenta con objetivos y metas alcanzables. La factibilidad técnica también implica la necesidad de contar con el talento humano que pueda acompañar la aplicación del proyecto en todas sus fases (formulación, ejecución, evaluación y sistematización).
- **Factibilidad económica:** se refiere al respaldo económico que permite la viabilidad del proyecto, es decir asegurar las fuentes de financiamiento que posibiliten realizar la innovación.

## **Características del proyecto de innovación**

Los proyectos de innovación tienen las siguientes características:

- parte de un proceso de reflexión colectiva acerca de los problemas pedagógicos más importantes de la institución educativa;
- está orientado al mejoramiento de la calidad educativa y al desarrollo de las personas involucradas, logrando el fortalecimiento de la capacidad de auto gestión pedagógica e institucional;

- da respuesta a las necesidades prioritarias de la institución educativa en los ámbitos de gestión pedagógica e institucional;
- está articulado al desarrollo institucional (ideario, valores, objetivos estratégicos, etc.). Para mejorar los procesos de gestión;
- tiene objetivos claros y precisos, factibles de alcanzar, medir y verificar;
- propone nuevas estrategias para enfrentar la problemática seleccionada;
- es producto de un trabajo en equipo, con la participación activa y el compromiso de todos los actores de la comunidad educativa (directivos, docentes, administrativos, alumnos y padres de familia), quienes se deben incorporar desde el proceso de reflexión, elaboración, ejecución y evaluación del mismo;
- es sostenible en el tiempo. Una vez finalizada la fase experimental debe garantizarse su continuidad;
- moviliza a la comunidad externa de la institución educativa, estableciendo redes de trabajo cooperativo en relación con el objetivo del proyecto;
- contextualiza el problema educativo considerando las características propias de la institución; y
- propicia que la evaluación esté planteada desde el inicio del proyecto y que ésta debe desarrollarse de manera permanente, a lo largo de todas las fases del proceso.

### **Proyecto educativo institucional**

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica, el cual requiere compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer variable la misión de un establecimiento, e de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes. Por tanto el PEI es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo por lo que bien es cierto, debe ser representado en forma cotidiana, no debe ser construido rutinariamente de año en año.

## **Proyectos Específicos**

Los proyectos específicos de implementación son instrumentos de planificación operativa con los que el proyecto educativo institucional pretende solucionar el o los problemas detectados en el diagnóstico situacional de la institución. En esa extensión el proyecto educativo institucional, el plan operativo anual y los proyectos específicos de implementación son un solo proceso de planeamiento desarrollado en tres momentos. No se trata de programaciones distintas para situaciones distintas.

Todos tienen como eje principal el diagnóstico, el perfil ideal y el modelo pedagógico determinado. Todo proyecto específico de implementación es de corto plazo y responde a las interrogantes: por qué, cuándo, dónde realizar las acciones concretas para modificar o perfeccionar de manera efectiva la(s) situación(es) considerada(s) insatisfactoria(s) en el diagnóstico. De este modo pone en marcha el PEI, hace viable sus objetivos pedagógicos y de gestión, a fin de alcanzar el mejoramiento de calidad de los procesos y resultados educativos.

**Los micro-proyectos o proyectos específicos** de implementación son instrumentos de planificación operativa con los que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) pretende solucionar los problemas detectados en el diagnóstico. Los tipos de proyectos específicos de implementación son variados en tanto variadas sean las necesidades de cada una de las instituciones; podemos mencionar los siguientes:

### **Los conflictos en la comunidad educativa**

Un conflicto es una situación en la cual una persona, una comunidad o un estado, se encuentra en oposición consciente con otra persona, una comunidad o estado del mismo o diferente rango; a partir del momento en que se persiguen objetivos incompatibles, o estos son percibidos como tales, se produce la oposición, enfrentamiento o lucha. El conflicto no es únicamente causa o modificación de intereses sino que es una forma de socialización, de relación y una vía para llegar a

la unidad. Es decir, el conflicto es un proceso vital que va a permitir resolver diferencias y lograr la unidad en la diversidad.

Siempre que existan relaciones entre personas van a existir elementos conflictivos, además, van a servir para madurar como colectivo y personalmente. Un conflicto no es algo objetivo; lo que para una persona no representa conflicto, para otra sí, pues las visiones que se tienen y la forma de vivir una misma situación difieren de acuerdo a la personalidad, forma de ver y vivir la vida y de la educación cultura que tenga cada persona. Debemos hablar, por tanto, de conflictos que se perciben por parte de alguna persona o colectivo con las consecuencias que en él origina en muchas ocasiones permanece incluso oculto para otro. Existe por lo tanto, diferentes formas de percibir una situación de conflicto, entre ellos:

- Lo que los docentes consideran conflicto en sus relaciones con el estudiantado.
- Lo que el estudiantado percibe como conflicto, tanto en sus relaciones con los compañeros/as como en sus relaciones con algún profesor/a.
- Lo que el cuerpo docente considera conflicto entre sus miembros.
- Lo que los padres de familia consideran conflicto en su relación con los demás miembros de la comunidad educativa.

En el funcionamiento de la institución escolar se debe tener en cuenta, especialmente, la visión del profesorado, ya que es quien marca en forma definitiva la dinámica en las aulas y en el mismo plantel.

Los docentes generalmente, consideran situación de conflicto la indisciplina del estudiantado, como las peleas, robos, insultos, enamoramientos, bajas calificaciones, aportación nula de los padres de familia, la falta de liderazgo y de gestión del directivo, la falta de empoderamiento de algunos maestros, entre otros.

Con respecto a este último punto, en efecto, habría que considerar la falta de empoderamiento de algunos docentes, como conflicto, debido a que se constituye como una circunstancia que impide el normal desarrollo de la vida institucional, y la que en definitiva, daña y termina con una institución. Existen docentes que tienen

dificultad de “encajar” con el resto de sus compañeros y de sentirse parte y partícipe de la gestión de un plantel, ya sea porque su nivel de maduración y percepción difiere mucho del resto de los compañeros o porque su nivel académico está desajustado.

Una percepción inadecuada del resto de sus colegas, puede crear una frustración en el docente, que lo llevaría a tener conductas muy conflictivas, como la falta de una buena comunicación y entendimiento si no se toman medidas que faciliten su integración. Estos conflictos llevarían a:

- el bloqueo en la toma de decisiones, organización de actividades, relaciones sociales;
- actuaciones contradictorias, por la falta de acuerdo entre los miembros del equipo docente o que pueden aparecer como tales para el alumnado, creando la consiguiente confusión. No se trata con esto de anular las diferencias individuales o profesionales de la docencia, sino de trabajar como equipo; y
- la falta de acuerdos, que impiden la gestión institucional y el no trato de algunos temas prioritarios.

### **La mediación en la solución de conflictos**

Un centro educativo no es una simple suma de aulas en las que se establece una dinámica y una relación especial.

El centro educativo tiene una entidad como tal; en él se dan unas características concretas, tiempos y espacios, que hacen imprescindible concertar los principios definidos previamente. Los docentes y miembros de la sociedad, no han sido formados en una cultura democrática participativa, no adversaria, lo cual produce disputas internas y disentimientos que agravan la práctica de valores en toda institución educativa así como la gestión, produciendo estancamiento en todos sus niveles. Para tratar de mejorar estas relaciones conflictivas que se dan en todo nivel y en todo tipo de instituciones, se ha creado la mediación.

Resulta una necesidad imperiosa de la sociedad diagnosticar conflictos desde una percepción científica, conociendo modos posibles de prevenir (prevención), resolver (solución) y evitar (contención) conflictos que permitan una convivencia pacífica. Se hace necesario construir una cultura de paz a través de la capacitación de los miembros de la comunidad educativa en una “Pedagogía de la Paz”, el plantel educativo es el único espacio público y democrático, con posibilidades multiplicadoras, donde es posible construirla.

Una buena propuesta de mediación educativa, incluye el manejo adecuado de los conflictos en la comunidad educativa como el manejo no adversaria, no violento y la prevención, contención, hasta la resolución de esos conflictos. Una de las modalidades que permite construir una cultura de paz consiste en el entrenamiento de todos sus integrantes, con el propósito de que sean capaces de dejar las conductas emergentes de un paradigma de litigio, practicando el cambio de conciencia necesario que nos lleva a un paradigma de consenso.

Para ello se necesita la intervención de una tercera persona imparcial que se convierta en mediador o negociador, el cual aplique la negociación colaborativa mediante la aplicación del único método de entendimiento. “HABLAR HASTA ENTENDERNOS”, para llegar a obtener el compromiso personal de los integrantes de la comunidad educativa, de producir un cambio conductual que a su vez produzca cambios tanto en la institución como en el sistema en general. La Mediación Educativa puede ser encarada desde una perspectiva endógena dentro de la institución o desde una perspectiva exógena que es el mediador fuera de la institución o negociador extraño a la institución.

Para toda institución educativa, lo mejor es centrarse en la resolución del conflicto desde dentro mismo del establecimiento (perspectiva endógena), para ello se requiere el entrenamiento de todos sus integrantes como negociadores y mediadores internos para manejar sus propios conflictos. Esta acción va mucho más allá, porque permite la prevención (satisfaciendo necesidades, creando puentes, enseñando habilidades nuevas) y la contención (bajando la escalada de los conflictos a un nivel que permita su resolución). En caso de la imposibilidad de la

resolución del conflicto endógenamente, la otra opción posible es la intervención del mediador extraño a la institución. Esta persona neutral, debe tratar de encarar, a su vez de resolver el problema que la institución enfrenta, creando un clima de colaboración de todas las personas en conflicto, lo cual establece.

1. Superar hostilidad entre los individuos.
2. Lograr un acuerdo entre las partes.
3. Dirigir el proceso.

#### **a.- Los objetivos de la mediación**

La mediación tiene su propósito elemental que es desaparecer un conflicto existente en una institución, sea ésta del tipo que fuere. Para ello se plantea los siguientes objetivos:

1. Construir un sentido más fuerte de cooperación entre los miembros de la comunidad educativa.
2. Mejorar el clima institucional disminuyendo los conflictos.
3. Implementar habilidades de solución a problemas.
4. Participación activa de directivos y docentes; docentes; docentes y estudiantes; estudiantes; padres de familia; y padres de familia con cada uno de los actores de la educación mencionados.
5. Motivar a estudiantes a desarrollar sus habilidades de liderazgo.
6. Solucionar conflictos que interfieran en el proceso de la educación.
7. Incrementar el autoestima entre los miembros del grupo colaborador.
8. Implementar el sentido e compromiso entre todos.

#### **b.- Principios básicos de la mediación**

Durante su intervención el mediador debe dejar claro su situación entre los disputantes, de que él:

1. Comprende y aprecia los problemas por ellos mencionados.
2. Conoce y entiende los problemas surgidos entre ellos.
3. Tiene dudas de la validez de las posiciones que ellos asumen.
4. Les va a sugerir puntos de vista alternativos, para solucionar el conflicto existente.

El mediador puede emplear como herramienta principal, la “regla nemotécnica cadger”, algunas consisten en emplear los siguientes pasos:

1. Comenzar la discusión.- La reunión debe empezar despacio, no abrupta ni rápidamente. Las aportaciones y elementos desencadenantes del conflicto expresados por las partes.
2. El mediador debe y puede tener una reunión a más de la de conjunto, privada con las partes; el único requisito es sellar un acuerdo de confidencialidad entre los participantes del proceso. Esta reunión privada le serviría para conocer a fondo los motivos, las circunstancias, el modo de pensar y la actitud de cada una de ellas, lo que le daría un entendimiento más completo y fidedigno de la verdadera razón y el origen del conflicto.
3. Resolver la disputa.- El mediador debe tratar por todos los medios de resolver el conflicto, pues debe logra un acuerdo.
4. Recurso a utilizar.- Se puede preguntar de forma circular, abierta o cerrada distanciando el pensamiento lineal, ya que para evitar que se ahonde el conflicto.

### **La Inteligencia Emocional en la Institución Educativa**

Daniel Goldman, determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, si no tan solo un factor que unidos a las necesidades emocionales, cubiertos del personal como equipo desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador, motivándolo emocionalmente a ser productivo. Una persona con inteligencia emocional sana, trabaja con entusiasmo y se compromete con la institución.

### **La Convivencia Humana**

La convivencia es tanto la condición como las circunstancias de vivir con otros (Buen vivir para todos). Demanda una comunicación permanente, con la condición de sentidos y saberes que puestos en escena junto con procesos de conciliación conduzcan a la relación armónica entre los distintos miembros de la comunidad educativa.

## **Principios de la Convivencia**

Entendido como todo aquello que favorece el crecimiento de la persona, y le motive a hacer el bien. Este principio hace caer en cuenta de que toda persona, a pesar de sus errores, está llamada a obrar correctamente y a buscar el propio bien, tanto para como a los demás.

## **El Manual de Convivencia**

El desarrollo de este manual está basado en los principios de la convivencia y en deberes y derechos de las personas.

### **a.- Objetivos del Manual de Convivencia**

Diferentes autores mencionan muchos objetivos para un manual de convivencia, los cuales se deben socializar para el conocimiento y aplicación del mismo, a toda la comunidad educativa por parte de la comisión de mediación de un centro educativo, establecimiento o de una organización.

## **Gestión de Procesos**

La gestión de procesos es uno de los pasos para alcanzar la excelencia académica, término muy utilizado en la administración empresarial, actualmente se ha agregado a la actividad académica de educación básica, media y superior. La gestión es un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan en forma secuencial, ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente o administrador de un negocio o centro educativo al que va dirigido.

Se puede decir también que esta gestión, es la primera herramienta dentro de la planificación educativa, como una acción pro-activa en la predicción del futuro educativo organizacional. La gestión basada en procesos es la piedra angular de la norma ISO 9000-2000, su implantación puede ayudar a una mejora significativa a

todos los ámbitos de la gestión de la organización. La gestión basada en procesos permite a las organizaciones identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo.

### **Manual de Procedimientos Administrativos**

Es un documento formativo auxiliar de la gestión administrativa, que tiene por finalidad delimitar los procedimientos específicos para cada tarea, dentro del cumplimiento de las funciones de los diferentes órganos e instancias que conforman la institución. Son las políticas del plantel, las estrategias y líneas de acción de los administradores educativos, especialmente, acompaña al reglamento interno o manual de convivencia. Es un documento formativo auxiliar de la gestión administrativa.

#### **a.- Planificación**

Es el proceso mediante el cual una organización se anticipa y decide sobre su direccionamiento hacia el futuro a partir del análisis situacional o de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presente; con la participación de todos los actores tanto internos como externos que tienen intereses comunes sobre el destino de la organización.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

### **b.- Planificación Estratégica Educativa**

La planificación es la previsión de las actividades y los recursos, para el logro de los objetivos que se desean alcanzar; Por lo tanto planificar es la elaboración de un plan general, debidamente organizado para obtener un fin determinado.

Cuando se habla de planificación educativa se puede agregar que esta permite al docente orientar, encaminar su quehacer diario en el aula y fuera de ella, tras la organización sistemática de los contenidos de aprendizaje, que pretenda abordar.

El éxito de la gestión educativa radica en la realización de una buena planificación, coherente y progresiva la cual permite entre otras cosas.

- ◆ Evitar la improvisación, reducir la incertidumbre, las actuaciones contradictorias y esfuerzos estériles.
- ◆ Unificar criterios a favor de una mayor coherencia funcional racionalizando las tareas del docente
- ◆ Garantiza el uso racional del tiempo.
- ◆ Coordina la participación de todos los actores involucrados.

Para todo gerente administrativo educacional, a más de conocer y operativizar los principios de la Administración Educativa, debe saber lo que es una planeación estratégico, sus mecanismos para dirigir eficientemente su institución educativa.

El Planeamiento Estratégico Institucional, es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo plazo; las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En este proceso de desarrollo que debe tener toda institución educativa participan todos los actores de la comunidad educativa, para lo cual tendrán que hacer uso de un conjunto de instrumentos de gestión. Dichos instrumentos de gestión son documentos que operativizan la planificación, priorizan el diagnóstico y enrumban el quehacer de la institución educativa en forma coherente con la misión y la visión propuesta, concretar las acciones pedagógicas, administrativas, políticas institucionales en función a las necesidades del aprendizaje del estudiante y del entorno, con miras a generar el desarrollo de la calidad educativa, su comunidad, la región y el país.

Entre los instrumentos de gestión educativa tenemos.

1. P.E.I (Plan Estratégico Institucional)
2. PCI (Planificación Curricular Institucional)

- **El plan estratégico institucional (P. E. I.)**

Como producto del planeamiento estratégico de toda institución educativa, el PEI constituye el plan de mediano y largo plazo que define las bases de su desarrollo institucional; a la vez, se constituye en un instrumento de transformación de la institución educativa en la medida que precisa de manera clara su intencionalidad, aporta su visión de futuro, genera cohesión en torno a objetivos comunes, propiciando organización y orden de trabajo; mejoran la atención a las necesidades de los alumnos y la comunidad. Igualmente es una guía de acción, pues sustenta la toma de decisiones, establece los medios y lineamientos para el desarrollo de acciones pedagógicas y de gestión.

El plan o proyecto educativo institucional (PEI) debe ser fruto de un trabajo compartido, conocido, reflexionado por todos los miembros involucrados con el fin de aunar esfuerzos en el logro de los objetivos y metas planteadas. Por ello es necesario propiciar, asegurar formas de participación de los diversos actores

educativos. Desde esta perspectiva la elaboración y puesta en marcha del proyecto, cambia la incidencia del rol del director. Siendo imprescindible cambiar el esquema tradicional autoritario, vertical e individualista por una autoridad horizontal, abierta al diálogo, de roles compartidos con autonomía y funciones delegadas, puesto que el liderazgo no radica exclusivamente sólo en el director, sino que implica tomar decisiones colectivas, por ende asumir institucionalmente las responsabilidades. A esto le llamamos delegación de funciones que involucra en el “hacer” a todos los actores educativos. En este contexto los distintos actores tienen autonomía, hay una articulación entre el compromiso individual y grupal. El poder está repartido, cada uno hace bien lo que tiene que hacer, la institución se beneficia. Cada uno realiza sus funciones sin que sea necesario a cada paso una instancia de consulta hacia todos los roles de mando de la escala jerárquica.

- **Características del plan educativo institucional**

El proyecto educativo presenta las siguientes características:

- a. temporalidad: porque establece los objetivos para el mejoramiento de la institución educativa en el mediano y largo plazo;
- b. demanda: debe responder a las expectativas de la comunidad a la que pertenece la institución educativa, a las necesidades de aprendizaje y formación de los estudiantes, así como a los requerimientos del desarrollo económico y social de la localidad, la región y el país;
- c. participación: promueve la intervención y compromiso de los docentes en su elaboración y desarrollo, así como involucra a los padres de familia y alumnos en el enriquecimiento de la propuesta; y
- d. evaluación: facilita las medidas correctivas oportunas y de retroalimentación de las acciones y su evolución conforme a los propósitos de la educación.

- **Componentes del PEI**

Como corresponde a todo plan, el PEI debe contener los referentes estructurales y básicos de todo proceso de planificación, los cuales son los siguientes: identidad, diagnóstico, la propuesta pedagógica la propuesta de gestión.

**a. La identidad**

Es conocida también como ideario o filosofía de la institución educativa. Por lo tanto, contiene los ideales y rasgos distintivos que sustentan su personalidad, su peculiar manera de ser y actuar que la hace inconfundible respecto de otras instituciones. Los acuerdos se logran en la institución, van marcando el camino a seguir el cual permanece aún si cambiaran los actores, son los que le dan identidad a la institución.

La identidad institucional se construye en forma colectiva entre los actores. Reúne las características actuales de la escuela, sus peculiaridades que la hacen diferente a las demás. En esa particularidad confluye la historia escolar, el contexto, la población representada y la misión legal de la escuela.

Toda institución tiene un pasado del cual necesariamente tiene que dar cuenta. Plantear el trabajo con proyección de la institución educativa implica reconstruir la historia institucional. Significa reflexionar sobre la identidad, es decir sobre la misión, visión y valores que orientan la vida institucional, debe comprometer la participación de todos los integrantes de la institución para poder acceder a un fin común

**b. La misión**

La misión es un enunciado corto que establece el objetivo general de la organización. Viene a ser la razón a existir de la organización. Se refiere al beneficio que se pretende dar; sirve para definir las fronteras de responsabilidad y campo de especialización.

La misión es la razón de ser que compromete a todos para alcanzar la excelencia, justifica y permite la presencia en el mercado.

La misión viene a ser una expresión conceptual de lo que es y hace una organización, al destacar su identidad institucional como un todo que provee servicios a un definido grupo de beneficiarios, resalta la relación establecida entre ambos.

Aunque la misión de una institución no debe ser objeto de cambio, si es necesario estar atento a las innovaciones y evaluarla periódicamente. Para formular una misión, se debe conocer que ésta requiere del cumplimiento de los siguientes requisitos:

- definir lo que es y lo que hace la organización y lo que aspira a ser y hacer;
- definir el servicio en términos del valor o beneficio que proporciona al beneficiario;
- precisar y destacar el concepto del servicio hacia el beneficiario.
- Incluir los principales rasgos distintivos de la organización; y
- formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario (el personal de la organización), para que cumpla con su propósito comunicativo.

### **c. La visión**

Es la forma como se visualiza o proyecta en el futuro a la institución educativa, expresado en términos de presente. Es la forma en que se visualiza el presente de la institución educativa, con proyección al futuro. Es el horizonte hacía el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta a donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo.

Para formular la visión de la institución, debemos hacernos las siguientes preguntas.

- ¿Si tuviera éxito ¿cómo sería su institución dentro de 5 años?
- ¿Qué logros de su institución le gustaría recordar dentro de 5 años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse en el servicio que se presta en el plantel y en los rasgos que debería tener el egresado de primaria?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?

- ¿Qué otras necesidades y expectativas de los padres de familia y alumnos podrían satisfacer el servicio educativo?
- ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su institución dentro de 3 a 5 años?

#### **d. El diagnóstico**

Es la acción sistemática por la cual se identifican los problemas esenciales (puntos críticos) y aspectos positivos de la institución educativa, así como buscar, analizar e interpretar la distancia entre el hoy (presente) y el futuro a fin de identificar los objetivos estratégicos de la institución; permite la comprensión de la realidad y la identificación de las fuerzas sociales, el análisis crítico de las necesidades y las relaciones que se establecen dentro de la institución y su contexto para generar opciones de cambio y mejoramiento; es la herramienta que permite a la comunidad educativa acceder a la observación e interpretación de la realidad educativa, priorizar los problemas y establecer estrategias para mejorar los resultados, tendencias, su comportamiento y operatividad.

Con el diagnóstico se trata de obtener y procesar información que permitirá identificar las oportunidades y amenazas del ámbito externo, así como las fortalezas y debilidades externas de la institución educativa. El diagnóstico estratégico se plasmará utilizando herramientas de análisis estratégico como la matriz de análisis FODA o árbol de problemas, entre otros, que posibilitarán sacar conclusiones y por lo tanto, establecer los problemas. Es importante señalar que los problemas surgirán principalmente del análisis de las debilidades de la institución educativa; sin embargo, pueden considerarse como otra fuente de problemas a las amenazas de la organización que generalmente no pueden ser manejadas o atacadas, de ahí su relativa importancia.

#### **Importancia del diagnóstico en la institución educativa**

El diagnóstico es de suma importancia porque a través de él se fundamenta en la elaboración coherente de los distintos componentes del proceso educativo institucional. Ayuda a contestar esta pregunta: ¿Qué situaciones serán posibles transformar para lograr la visión teniendo en cuenta las potencialidades y

limitaciones de la institución educativa?; existen muchos insumos que se encuentren en la institución educativa, se pueden utilizar como fuente para su elaboración: nóminas de matrícula, actas de evaluación, estadísticas anuales de la institución educativa, ficha única de matrícula, programación anual, informe de gestión, plan anual de trabajo entre otros.

### **Pasos a seguir para la elaboración del diagnóstico**

Hay que recordar que la información que se recoja en el diagnóstico tiene que estar en función de la misión y la visión que se propone para la educación educativa. Por ejemplo:

- Datos de identificación de la institución educativa (ubicación, dirección, etc.).
- Descripción del entorno (tipo de comunidad, instituciones de la localidad).
- Características socio económicas de las familias.
- Funcionamiento del área pedagógica.
- Ejecución de los programas curriculares de los diferentes niveles.
- Enfoques de aprendizaje, metodología de aprendizaje enseñanza.
- Características de los alumnos (capacidades, habilidades, estilos de aprendizaje, ritmo de aprendizaje, entre otros).
- Desempeño docente.
- Porcentaje de promovidos y desaprobados por grados y áreas.
- Evaluación del educando, tipos, instrumentos.
- Ejecución del calendario cívico escolar.
- Funcionamiento del área institucional.- Instrumentos de gestión: proyecto educativo institucional; proyecto curricular institucional; plan anual de trabajo; reglamento interno; informe de gestión; liderazgo del director (ascendencia, asertividad, manejo de conflictos, toma de decisiones); clima institucional (empatía, relaciones interpersonales, comunicación); participación de los consejos educativos institucionales; relaciones con los padres de familia, comunidad (alianzas estratégicas con organizaciones sociales de base, relaciones con instituciones, alcaldes, etc.); apoyo y calidad de los representantes de la comunidad en la tarea educativa.

- Funcionamiento del área educativa.- Recursos: potencial humano (docentes, personal educativo y de apoyo); Infraestructura (planta física, mobiliario y equipos); financieros (presupuesto); frecuencia y calidad de la supervisión del director
- Cumplimiento de los requerimientos de información de las instancias de gestión educativas descentralizadas (estadísticas, matrícula, actas, certificados).

### **Los Valores**

Constituye un sistema de creencias, prácticas morales y éticas que predominan en la institución educativa. Actúan como los grandes marcos de referencia que orientan el accionar de la comunidad educativa a su vez definen la posición de la institución respecto a las pautas axiológicas.

Para incluir los valores en el trabajo institucional se debe tener en cuenta lo siguiente:

Los valores deben estar presentes en la visión y misión ya definidos. La comunidad educativa reflexionará sobre cada uno de los valores (espirituales, sociales, morales) o los principios que regirán el quehacer educativo.

- Los valores deben estar orientados a la realización personal, a la afirmación hacia al trabajo y a la búsqueda de una adecuada convivencia de los actores educativos. Es decir, deben fomentar una predisposición de los integrantes de la institución hacia el logro de la misión y visión.
- Los valores se operativizan en la propuesta pedagógica (a través del establecimiento de los perfiles, las actitudes y la orientación educativa que desarrollan los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje), en la propuesta de gestión (a través del reglamento interno, el clima institucional) y en los instrumentos de gestión.
- Servirán de base para la toma de decisiones en todos los niveles de la comunidad educativa.

### **Los Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos son los logros que una institución educativa, al tener en cuenta su misión y visión, desea alcanzar en un plazo determinado, superando su problemática actual. Por tanto, son globales pues involucran a toda la comunidad

educativa en todas las áreas de la gestión (pedagógica, administrativa e institucional). Deben considerar las fortalezas y debilidades institucionales, es decir, deben establecer soluciones a los problemas, carencias y/o necesidades educativas.

Se deben redactar describiendo la acción que se desea realizar, identificar al sujeto o beneficiario del objetivo y precisar la estrategia que se utilizará determinando el cómo y cuándo lograrlo para facilitar la evaluación de los mismos.

### **Características de los objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos deben reunir las siguientes características.

- **Pertinentes:** deben referirse a los cambios, modificaciones o efectos que se deben alcanzar en un plazo determinado, a fin de superar los problemas identificados por la institución en el diagnóstico para llegar a realizar la visión enunciada.
- **Teleológicos:** no deben ser confundidos con los medios para realizarlos ni con las metas estratégicas, puesto que constituyen los logros o resultados a alcanzar.
- **Consensuales:** en su determinación debe participar el personal directivo, docente y de servicio de la institución educativa o plantel.
- **Mensurables:** deben permitir su expresión y medición en términos concretos para períodos de tiempo específicos, mediante indicadores de gestión y monitoreo.
- **Factibles:** deben ser propuestos al tener en cuenta la real potencialidad de recursos de la IE, en el plazo para sus logros. No deben ser numerosos priorizando el área técnico-pedagógica.
- **Flexibles:** pueden ser modificables cuando surjan contingencias inesperadas, sin que se pierda su sentido de direccionalidad.

## **Propuesta Pedagógica**

Después de concluido el diagnóstico, se pasa a elaborar la propuesta pedagógica, la cual se convierte en el componente organizador que **articula y da sentido a todo el quehacer de la institución educativa.**

La propuesta pedagógica es el conjunto de definiciones sobre el proceso de aprendizaje en la institución educativa así como los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo y su desarrollo; contiene los fundamentos teóricos y metodológicos sobre los cuales se definen los aspectos técnicos - pedagógicos de carácter curricular, didáctico y evaluativo del proceso de enseñanza - aprendizaje; es el marco de referencia permanente de las acciones que planifica y ejecuta la institución para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza - aprendizaje en un contexto específico, a fin de conseguir cambios significativos en los niños y adolescentes.

### **Insumos de la propuesta pedagógica**

La elaboración de la propuesta pedagógica requiere de los siguientes insumos.

- La identidad que comprende la visión de futuro, la misión institucional y los valores.
  
- El diagnóstico que permite identificar las fortalezas y debilidades (análisis interno), las oportunidades y amenazas (análisis externo). Del diagnóstico tenemos que considerar los elementos referidos al aspecto pedagógico; es decir, implica priorizar, las características, necesidades e intereses de aprendizaje de los alumnos, las expectativas de los docentes, el enfoque didáctico, la metodología, los materiales entre otros.

## Elementos de la propuesta pedagógica

Existen diferentes perspectivas en torno a los elementos que conforman la propuesta pedagógica. En el siguiente caso se han considerado los siguientes elementos:

- Concepciones acerca del aprendizaje y la enseñanza.- Se debe tener en cuenta los avances de la teoría de la educación así como los aportes de la psicología cognitiva, que propone comprender la estructura mental y sus procesos como factores esenciales en la organización del conocimiento los cuales realizan los seres humanos en interacción con su entorno social y natural; por lo tanto, la concepción de aprendizaje debe resaltar los siguientes rasgos de los actores.
  - Proceso de construcción y reconstrucción cognitiva y afectiva que realiza el aprendizaje.
  - Proceso de integración y organización de los nuevos conocimientos con los saberes previos, lo cual le otorga significatividad al aprendizaje.
  - Su funcionalidad, por cuanto lo aprendido puede ser aplicado en diferentes situaciones.
  - Desarrollo de aptitudes y la adquisición de estrategias intelectuales.
  - Carácter interpersonal e intrapersonal. Lo que significa que los aprendizajes potenciales (zona de desarrollo próximo) se desarrollan con la intervención de otras personas (compañeros de aula, docentes, otros).
  - Debe propiciar en los estudiantes el descubrimiento de sus potencialidades y limitaciones en el proceso de aprendizaje. (meta cognición).

La concepción de enseñanza debe destacar los siguientes rasgos de los actores tanto docentes como estudiantes:

- Comunicación compartida propiciada por el docente para potenciar las operaciones y capacidades del alumno en su aprendizaje.
- Rol docente como generador de un clima afectivo que sea capaz de compartir, fundamentar y facilitar las comunicaciones entre el conocimiento y el alumno.

- Dar oportunidades a los estudiantes para el desenvolvimiento de las relaciones interpersonales y el acceso a las manifestaciones culturales en relación con su entorno social.

### **Principios psicopedagógicos**

Se sustentan en la filosofía de la educación que permite absolver las interrogantes: ¿Qué tipo de ser humano se quiere formar? ¿Qué tipo de alumno se debe formar? Asimismo, se apoya en los aportes teóricos de la psicología cognitiva, cuyos principios se resaltan.

- Construcción de los propios aprendizajes.- El aprendizaje es un proceso de construcción interno, activo, individual e interactivo con el medio social y natural. Los alumnos para aprender, hacen uso de estructuras lógicas que dependen tanto de los aprendizajes previos como del contexto.
- Necesidad del desarrollo del lenguaje y del acompañamiento en los aprendizajes.- A través del lenguaje se da la interacción entre el alumno y el profesor. Verbalizar los pensamientos lleva a reorganizar las ideas y propicia el desarrollo.
- Significatividad de los aprendizajes.- que deben ser significativos y esto será posible si el educando relaciona los conocimientos previos con los nuevos de manera pertinente.
- Organización de los aprendizajes.- Las relaciones que se dan entre los diferentes conocimientos se aplican a través del tiempo y de la oportunidad de aplicarlos en la vida, lo cual permite establecer nuevas relaciones entre otros conjuntos de conocimientos.
- Integralidad de los aprendizajes.- Los aprendizajes deben abarcar el desarrollo integral de los niños y las niñas y cubrir todas sus múltiples necesidades de aprendizajes. Por ello, se debe promover el aprendizaje de todas las áreas del currículo.

- Principios educacionales.- El Plan Decenal de la Educación considera los siguientes principios: ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental, creatividad e innovación.
- Perfiles ideales de los actores educativos (director, docentes, alumnos).- Los perfiles responden a esta pregunta ¿a quién se dirige la acción educativa? Enuncian las características deseables que deben lograr los alumnos y docentes de la institución educativa. Los perfiles pueden ser reales o ideales. Reales si presentan rasgos que posee el estudiante que va ser objeto de la intermediación educativa e ideales si describen las características que se espera alcanzar al finalizar el programa.
- Procesos de diversificación curricular.- Mediante el cual los documentos curriculares nacionales de los diversos niveles, modalidades educativas son adecuados a las necesidades y características de la realidad sociocultural y geográfica de la provincia con su respectivo departamento.
- Demandas educativas.- Deben ser adecuadas a las características socioculturales del medio donde se desenvuelve, responder a las necesidades, proyectos y expectativas de la sociedad a la que sirve. La educación debe atender tanto las demandas de carácter externo (contexto latinoamericano y mundial), las demandas de carácter interno, es decir propias de la realidad ecuatoriana.
- Sistema de evaluación.- En tanto las instituciones deben aspirar permanentemente a mejorar todos los procesos y resultados que en él se desarrollen, es necesaria la evaluación de las acciones realizadas a fin de saber si están respondiendo a las expectativas generales e identificar los avances del aprendizaje de los alumnos. Actualmente, no sólo se evalúa a los alumnos, sino que se extiende a los profesores, al proceso de enseñanza-aprendizaje, al contexto educativo y a los procesos de gestión. En esta perspectiva, la evaluación debe ser conceptualizada como un proceso permanente de obtención de información que permita emitir un juicio de valor y tomar las decisiones necesarias para reorientar y retroalimentar las acciones que propicien el mejoramiento de la calidad de la enseñanza-aprendizaje.

## **Propuesta de gestión**

La propuesta de gestión es uno de los componentes del Proyecto Educativo Institucional. Se refiere a los aspectos de organización, administración y financiamiento que permiten plasmar la propuesta pedagógica. Es el modelo o estilo de conducción, organización y funcionamiento del centro educativo para el logro de sus objetivos institucionales. Implica un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativizan la propuesta pedagógica. Propone modelos de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expectativas y recursos del centro educativo. Es pues la aplicación de las herramientas administrativas para elegir oportunidades respecto a concretar los objetivos previamente definidos de la institución educativa.

## **Construcción de una propuesta de gestión**

Para formular la propuesta de gestión, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- **Recuperar la información recogida y sistematizada en la identidad y el diagnóstico.-** De la primera, tomamos la visión y la misión. De la segunda, sólo aquellos aspectos vinculados con el área de gestión: organización, clima institucional, procesos de gestión, manejo de personal. Estos elementos constituyen la esencia de la gestión y las necesidades reales de la institución educativa operativizan de esta manera la propuesta pedagógica.
- **Revisar la propuesta de organización educativa.-** El gobierno nacional tiene una nueva propuesta educativa señalada en el plan decenal de educación; ley de educación vigente; reglamentos, decretos, entre otros.
- **Explicar los principios básicos que rigen la organización escolar.-** A continuación presentamos los más relevantes:
  - La gestión centrada en los aprendizajes, que permita el proceso de aprendizaje-enseñanza se constituya en el núcleo del centro educativo, en la medida que la prestación de servicio educativo se materializa en el aprendizaje de los alumnos y en el mejoramiento de la calidad educativa.

- La concepción del centro educativo como un sistema abierto al aprendizaje que innova permanentemente y responde con eficacia a los cambios en el contexto.
- Las estructuras participativas de comunicación horizontal que privilegian la creatividad, el compromiso colectivo entre el personal de la institución y los miembros de la comunidad educativa.
- La gestión integradora que supone el establecimiento de vínculos entre los actores que intervienen en el proceso de aprendizaje y los insumos en función de los objetivos institucionales.
- La delegación de funciones que implica la transferencia de autoridad y responsabilidad a otros, para que ejecuten tareas específicas.

– **Determinar la estructura orgánica.**- La institución educativa es una entidad en la cual operan elementos de muy distintos caracteres donde han de ser ordenados para que la acción de unos no obstaculice la de otros, para que esta se complementen mutuamente reforzándose. Organizar vale tanto como disponer ordenadamente las partes de un todo. Al aplicar esta idea a una institución educativa, podría decirse que la organización es la ordenación de los distintos elementos de las instituciones educativa, para que todos incurran a su vez la educación de los estudiantes. La organización sirve apropiadamente en tanto precise sus objetivos y metas. Para la organización se necesita.

- Detallar las actividades que se requieren para alcanzar los objetivos y metas del proyecto educativo institucional.
- Definir las unidades organizativas.
- Determinar y designar el número de cargos necesarios para el cumplimiento de las actividades, así como las funciones previamente establecidas.
- Definir los niveles de autoridad, responsabilidad en cada unidad y su nivel jerárquico dentro de la estructura.

Retomando lo antes dicho, vemos que el desarrollo del proyecto educativo institucional demanda nuevas necesidades de organización y reestructuración de una institución educativa. Además hay que tener en cuenta la necesidad de formar una cultura de participación, de compromiso y de responsabilidad en la que los

docentes deben comprometerse en lo acordado, responsabilizarse de sus funciones y de los resultados de las mismas.

- **El proyecto curricular institucional (P.C.I.)**

Es el producto del proceso de diversificación, forma parte de la propuesta pedagógica del PEI y es de alguna manera la materialización del enfoque curricular, por eso su relación estrecha con el diseño curricular. Este trabajo se expresa en un documento rector que los maestros conocen como el diseño curricular nacional que siempre ha sido proporcionado por el Ministerio de Educación y que hoy tenemos la tarea de elaborar en el mismo ámbito (UTE o institución educativa), plasmando en destrezas, competencias, capacidades y actitudes de las necesidades de aprendizaje, en base a las demandas particulares de la localidad que no estuvieran contempladas en ella.

El PCI, entonces, se convierte en el instrumento que disponen los profesores para concretar el conjunto de decisiones, en relación con los diferentes elementos del currículo. Permitir a los maestros insertar su responsabilidad y su actuación didáctica dentro de un conjunto más amplio, posibilita que la tarea personal en un aula o grupo se articule coherentemente en un marco más general, de cuya definición ha sido protagonista. El Proyecto Curricular Institucional busca atender a la población de una institución educativa y pone énfasis en los siguientes aspectos.

- Dar una respuesta pertinente a los requerimientos de la población estudiantil que atiende.
- Presentar una cultura de trabajo integrado en su personal.
- Atender oportunidades de cambio que demandan los tiempos actuales.
- Concebir en forma articulada el proceso de gestión pedagógica e institucional.

El PCI debe contribuir a nuevos planteamientos que permitan llevar a cabo una gestión a nivel de institución educativa, para lo cual se sugiere la organización de una institución alrededor de un proyecto educativo propio, con la correspondiente programación curricular de aula, con tareas muy precisas para su ejecución en un

tiempo determinado; el proyecto que se asume como una forma organizada de trabajo pertinente a la institución educativa y al contexto, el que se determina en conjunto por parte de todos los actores involucrados en el sistema. El PCI nace con la participación conjunta de los involucrados, la atención a las demandas sociales, constituyéndose en una acción específica que generalmente es original y nueva, la que se estructura metodológicamente y progresivamente con la intención de hacerla realidad en el futuro en forma controlada y eficiente. Se convierte en una ventaja de poder tomar medidas oportunas, corregir los errores para asegurar el cumplimiento de la programación correspondiente. Como indicadores en los que se reflejan las estrategias de accionar de una institución educativa mediante el PCI, se tienen las siguientes:

- capacidad de la institución para interpretar su misión, ubicándola en el tiempo y espacio correspondientes;
- capacidad de establecer criterios de calidad; y
- lograr identidad para elaborar y gestionar.

El PCI busca consolidar la identidad nacional, regional y local, facilita la plena participación de la comunidad en la gestión educativa, la autonomía institucional indispensable para el logro de las metas establecidas, se pueden lograr las siguientes ventajas.

- El engrandecimiento mutuo del conocimiento de los participantes mediante los aportes en conjunto.
- La reducción de conflictos, lograda a través del desarrollo de la aceptación, así como la estima entre los miembros del grupo.
- El crecimiento solidario, responsable de los miembros de la comunidad educativa.
- La mejora de la calidad de la labor efectuada.
- El desarrollo de una actitud de superación, autocrítica y autoanálisis.
- La orientación y objetivos comunes.

El impacto a nivel de los docentes se refleja de la manera siguiente:

- constituye un factor de unidad integrado a los miembros de un equipo alrededor de una misión que proporciona sentido a su trabajo;
- incita a la optimización dando una visión de alcance de los objetivos y hace partícipes a todos de una idea de progreso;
- moviliza dando importancia a la acción en un proceso;
- potencia las capacidades de las personas haciéndolas actuar más por afinidades y por su participación que por las órdenes y obligaciones;
- refuerza el poder de decisión de la jerarquía mucho más centrado en aspectos importantes y más controlados por arbitrajes de expertos; y
- contribuye a organizar el grupo (se organiza, se prepara, se definen y distribuyen tareas, se prevén las etapas de una actuación, se adapta, se toman decisiones, se negocia, etc., para realizar acciones de manera más participativa.

#### **a.- Utilidad del P.C.I**

El PCI como documento técnico pedagógico y social tiene las siguientes utilidades: Explicita las intenciones y la práctica educativa, manifestando el enfoque educativo de la institución educativa.

- Proporciona al profesorado, alumnos, padres de familia y administrativos la orientación global de los procesos de aprendizaje y enseñanza que se promoverán en la institución educativa.
- Ayuda a tomar decisiones sobre la gestión y coordinación pedagógica porque:
  - Fija la línea pedagógica establecida por la institución educativa
  - Determina el sistema de planificación y organización en las aulas.
  - Es un proyecto de motivación y cohesión por el proyecto educativo.
  - Facilita el establecimiento de un sistema de evaluación compartida.
  - Garantiza una continuidad en la línea pedagógica y educativa.
- Facilita la participación del profesorado porque.
  - Posibilita la coordinación del trabajo en equipo del ciclo, área o sesión de aprendizaje.

- Permite la interdisciplinariedad y el diseño de proyectos globales.
- Cohesiona y orienta al equipo para revisar y mejorar su acción.
- Proporciona al alumnado una orientación y motivación, al poder conocer el programa global de su proceso educativo.
- Proporciona información a los padres de familia y alumnado sobre cuál es su rol en el mejoramiento de la institución educativa.
- Posibilita un sistema de control y supervisión institucional a fin de comprobar los procesos y resultados del aprendizaje, puesto que nos proporciona los indicadores básicos de logro de la calidad de los aprendizajes en la institución educativa.

### **b.- Componentes del PCI**

Los componentes del PCI deben responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué hay que enseñar?
- ¿Cuándo hay que enseñar?
- ¿Para qué enseñar?
- ¿Cómo enseñar?

Cada una de estas preguntas debe ser respondida a través de la definición o establecimiento de los perfiles, los temas transversales, los ejes curriculares y otros elementos que se encuentran diseñados en el currículo nacional, con los cuales se debe priorizar y enriquecer en función de las necesidades de aprendizaje de los alumnos. A continuación se detalla cada una de ellos:

– Los perfiles.- Traduce las intenciones de la IE con respecto de qué tipo de sujetos de la educación se desea formar y atender.

– Los temas transversales.- Son aquellos que se desarrollan transversalmente, y constituyen una respuesta a los problemas detectados en los diversos aspectos de la persona como: el cognitivo, afectivo, motriz y social, promueve el desarrollo personal, comunitario, en el ámbito local, regional y nacional.

- Las competencias y capacidades.- El Currículo Nacional propone un conjunto de competencias, propósitos de grado, capacidades y actitudes que deben ser jerarquizadas en cada nivel educativo de la educación básica regular (inicial, primaria y secundaria) en función al desarrollo cognitivo y socio cultural de los estudiantes, priorizados en el diagnóstico del PEI y viabilizados a través de objetivos estratégicos de la gestión pedagógica.
  
- Los contenidos.- Los contenidos propuestos en el Currículo Nacional se enriquecen, secuencian y se adecuan a las capacidades que se desarrollarán durante el proceso de aprendizaje, según las necesidades de aprendizaje identificadas.
  
- Los lineamientos.- Es el conjunto de orientaciones que guían el proceso de enseñanza aprendizaje, unifican los esfuerzos de la comunidad educativa para el logro de los objetivos propuestos en el PCI.
  - Lineamientos metodológicos.- Comprenden criterios y opciones básicas concretas de las estrategias didácticas para el tratamiento de todos o parte de los contenidos de cada área y ciclo.
  - Lineamientos de evaluación.- Prevé los procedimientos de evaluación en las diferentes áreas de desarrollo del aprendizaje, precisando el carácter formativo de la evaluación, el mejoramiento de la labor docente, los momentos, las técnicas e instrumentos a utilizar.
  - Lineamientos de tutoría y orientación educativa.- Establece los criterios que se tomarán en cuenta para contextualizar los objetivos del servicio de tutoría, orientación educativa según las necesidades socio afectivas y cognitivas.

### **Documentos que concretizan el trabajo pedagógico propuesto en el PCI**

El PCI, si bien es cierto que se constituye en un instrumento de propuesta pedagógica, a la vez está compuesta por un conjunto de documentos como.

- La programación de aula.

- Las unidades didácticas: unidades de aprendizaje, proyectos de aprendizaje, los módulos de aprendizaje, talleres de aprendizaje.
- Los diseños de aprendizaje.

### **Fundamentación pedagógica**

En el constructivismo Jean Piaget considera el aprendizaje como un proceso activo y complejo y detallado en sus estadios del desarrollo cognitivo que van desde la infancia a la adolescencia los cuales son:

- A.- Período sensorio motor el niño no piensa conceptualizadamente está caracterizado esencialmente como un motor, va desde cero a dos años de edad.
- B.- Período pre-operacional se caracteriza el uso del pensamiento y el lenguaje.
- C.- Período de las operaciones concretas en el que ya resuelve los problemas concretos.
- D.- Período de operaciones formales se da desde los once años aquí ya aparece la abstracción concreta.

Lev Vygotsky considera a los individuos dentro del proceso como un resultado social de la interacción, en el que usa símbolos y piensa complejamente aquí se adquiere la conciencia e incorpora la zona de desarrollo próximo. Siendo el lenguaje la herramienta primordial en la psicología.

Jerome Bruner denota que es un proceso activo en el que cada individuo organiza, construye sus aprendizajes con la época en la que vive.

### **Fundamentación psicológica**

David Ausubel en el modelo del aprendizaje significativo establece en la enseñanza por exposición que denota y manifiesta como los individuos que estudian construyen su propio conocimiento del aprendido.

## Fundamentación sociológica

Desde el punto de vista social la educación se produce siempre en contextos sociales tales como familia, amigos, escuela, asociaciones (incluyendo empresas cooperativas o de economía social), etc., que a su vez son influidas por la cultura común de la sociedad a la que pertenecen, y es ella la que al potenciar las relaciones e influencias entre grupos prepara a los individuos para comportarse como personas y desempeñar su función social

## Glosario de Términos

Cuadro No. 2.

Termino	Definición
<b>Actividades significativas:</b>	Adolescentes aprenden mejor por medio de experiencias activas y que los involucran.
<b>Gestión Administrativa:</b>	Acciones realizadas por el directivo a través de varias fases.
<b>Calidad Educativa:</b>	La educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes que integran el aula.
<b>Desarrollo Organizacional:</b>	Planificado, sistemático y efectivo.
<b>Gestión Académica:</b>	Grandes y pequeñas transformaciones en educación.
<b>Diferencias individuales:</b>	Aprendizaje a partir de actividades en el que se respeten las capacidades del estudiante de acuerdo a sus peculiaridades psico- sociocultural
<b>Pensamiento Reflexivo:</b>	Estudiantes protagonistas de sus aprendizajes.
<b>Educación Integral:</b>	"Una educación integral será aquella que contemple, en su debida importancia, la totalidad de las funciones humanas. Valores
<b>Estándares de Calidad:</b>	Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo.
<b>Evaluación Educativa:</b>	El fin es el logro de objetivos propuestos en el proceso de la educación.
<b>Evaluación Formativa:</b>	Es aquella que se realiza al finalizar cada tarea de aprendizaje y tiene por objetivo informar de los logros

	obtenidos.
<b>Hogares disfuncionales:</b>	Con problemas sociales, no se cumplen los roles.
<b>Amenazas:</b>	Enemigo que obstaculiza el bienestar de las personas.
<b>Evaluación Sumativa:</b>	Es aquella que tiene la estructura de un balance, realizada después de un período de aprendizaje en la finalización de un programa o curso.
<b>Investigación Educativa:</b>	Es un conjunto de acciones sistemáticas con objetivos propios, que apoyados en un marco teórico o en uno de referencia, describen, interpretan o actúan sobre la realidad educativa.
<b>Metodología Activa:</b>	La metodología activa constituye una de las principales aportaciones didácticas al proceso de enseñanza aprendizaje, esto es aprender haciendo y motivando.
<b>Modelo Educativo:</b>	Un modelo educativo es un patrón conceptual a través del cual se esquematizan las partes y los elementos de un programa de estudios, basados en enfoques pedagógicos.
<b>Paradigma Educativo:</b>	El término paradigma es la forma de visualizar e interpretar los múltiples conceptos, esquemas o modelos del comportamiento en todas las etapas de la humanidad en lo psicológico y filosófico.
<b>Peculiaridades del Estudiante:</b>	No se debe aplicar un método en forma rígida es importante considerar la situación socio- cultural y psicológico del estudiante, o sea respetando sus peculiaridades antes de aplicar un método en el proceso de enseñanza- aprendizaje.
<b>Proyecto Educativo Institucional: (PEI)</b>	Es ante todo un proyecto social, que se desarrolla para administrar en forma eficiente a una institución educativa en el que se consideran intereses y participación de los grupos o actores involucrados.
<b>Liderazgo Democrático</b>	Es el que delega funciones y propicia la capacitación del grupo y tiene desarrollada la capacidad de escuchar.

Autores: Marcelino Cortez y Juan Carlos Spooner

Fuente: UEF 26 DE NOVIEMBRE



PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	TIPO DE ESTUDIO
<p>¿De qué forma incide el liderazgo democrático en la calidad del proceso docente educativo en los estudiantes de bachillerato de la Unidad educativa 26 de Noviembre de la ciudad de Guayaquil en el período lectivo 2015 - 2016?</p>	<p>Determinar el liderazgo democrático en el proceso docente educativo mediante la aplicación de técnicas de investigación pertinentes, para elaborar el plan de mejoras.</p>	<p>Con la aplicación del plan de mejoras en las áreas administrativas y académicas, se obtiene un mejor desarrollo organizacional a partir del liderazgo democrático, instaurando la motivación y el sentido de pertinencia dentro de la institución.</p>	<p>Liderazgo Democrático</p>	<p>-Investigación de campo. -Investigación bibliográfica. Descriptiva Explicativa Diagnóstica</p>
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS PARTICULARES	VARIABLES DEPENDIENTES	MÉTOD. DE LA INVEST.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué es necesario el liderazgo democrático dentro de la institución?</li> <li>• ¿Demuestre la importancia del proceso educativo para el fortalecimiento de la gestión dentro de la institución?</li> <li>• ¿Sería importante la aplicación de un plan de mejoras en la institución, el cual aborde las necesidades del liderazgo democrático?</li> </ul>	<p>Identificar las falencias del liderazgo para realizar un seguimiento de los procesos mediante los instrumentos y técnicas utilizadas.</p> <p>Valorar el proceso docente educativo en la investigación de campo con métodos aplicados.</p> <p>Seleccionar las medidas y técnicas pertinentes para elaborar el plan de mejoras dentro de la institución.</p>	<p>Al aplicar el plan de mejoras el proceso docente educativo se comporta de forma eficiente, creador, con gran calidad, dentro de la institución.</p>	<p>Proceso docente educativo.</p>	<p>Observación: -Cualitativo. -Cuantitativo.</p> <p>Fuentes y técnicas Observación Entrevistas Encuestas Población y muestra.</p>

## **1.6 Formulación de la Hipótesis y variables**

### **1.6.1. Hipótesis general**

Con la aplicación del plan de mejoras en las áreas administrativas y académicas, se obtiene un mejor desarrollo organizacional a partir del liderazgo democrático, instaurando la motivación y el sentido de pertinencia dentro de la institución.

### **1.6.2. Hipótesis Particular**

Al aplicar el plan de mejoras el proceso docente educativo se comporta de forma eficiente, creador, con gran calidad, dentro de la institución.

### **1.6.3. Variables de la investigación**

#### **a.- Variable Independiente**

Liderazgo Democrático.

#### **b.- Variable Dependiente:**

Proceso docente educativo.

c.- Operacionalización de las variables

CUADRO Nº 3

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADOR
Liderazgo Democrático.	Liderazgo Democrático	Liderazgo que propicie el desarrollo organizacional y la excelencia académica.
	Educación de Calidad	Estrategias pedagógicas para optimizar la educación en forma integral con docentes actualizados en el uso de una metodología activa.  Aplica un manual de convivencia, interpersonales y una comunicación de calidad.
	Clima Institucional	Una buena seguridad y un excelente ambiente de trabajo.
	Convenios Inter Institucionales	Convivencia con la comunidad del entorno.

Autores: Marcelino Cortez y Juan Carlos Spooner  
Fuente: UEF 26 DE NOVIEMBRE

**CUADRO Nº 4**

**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES**

<b>VARIABLES DEPENDIENTE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>Proceso Docente Educativo.</b>	<b>Gestión Profesional docente</b>	<b>Presupuesto adecuado.  Organización planificada.</b>
	<b>Gestión Académica/ Aprendizaje</b>	<b>Capacitación a docentes.  Rendimiento escolar.</b>
	<b>Desarrollo Disciplinar</b>	<b>Excelente comunicación.</b>
	<b>Inclusión social</b>	<b>Aplica una educación dirigida para cumplir con las diferencias individuales de los estudiantes como lo indica una metodología activa.</b>

**Autores: Marcelino Cortez y Juan Carlos Spooner**  
**Fuente: UEF 26 DE NOVIEMBRE**

## **1.7 Aspectos metodológicos de la investigación**

### **1.7.1 Tipo de investigación**

La metodología constituye la vía más clara con mayor eficacia y efectiva para comprender un hecho o fenómeno, a su vez resolver el problema de estudio, sobre todo permite conocer con claridad la realidad, sea para describirla o transformarla, hacer de ello un proyecto factible que se pueda aplicar en todo los campos.

Lema, (2000); dice: se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio. Su función puede ser describir o de generar una teoría a partir de los datos obtenidos, (Pág.70).

La metodología incluye técnicas y estrategia de ellas explica el cómo, el porqué de la investigación. Este trabajo de investigación está dentro del paradigma cualitativo, se utiliza el tipo de investigación, descriptivo, explicativo, diagnóstico y evaluativo. Es una especie de sondeo, con él se alcanza a obtener una idea general muy orientadora de algo que interesa al investigador. Es útil para formular adecuadamente problemas e hipótesis.

#### **a.- Investigación de campo**

Tiene como soporte la información que se obtiene de observar, entrevistar, realizar cuestionarios y entrevistas aplicadas por quienes investigan, para este caso en particular los datos corresponden a la unidad educativa Fiscal 26 de Noviembre de la ciudad de Guayaquil.

#### **b.- Investigación Bibliográfica**

Está basada en toda información escrita con aporte científico. Los involucrados en la unidad educativa Fiscal 26 de Noviembre de la ciudad de Guayaquil, son los docentes, estudiantes autoridades y padres de familia de la escuela. Sobre la no

creatividad de los educandos, su bajo rendimiento académico, debido a la no actualización de los maestros en los nuevos estándares de educación.

### **c.- Proyecto Factible**

Se da a través de una propuesta cualitativa, viable, con carácter científico y creativo para resolver el problema investigado. Para tener estudiantes eficientes para el ingreso a los colegios y universidades, con lo indicado se trata de disminuir el bajo rendimiento académico.

#### **1.7.2 Método de investigación**

Los métodos a aplicar para la siguiente investigación, es el de la observación, realizada en las aulas cuando los estudiantes realizan sus tareas, donde se evidencia una deficiencia en el liderazgo docente y administrativo. Por lo cual se demuestra la realización de una investigación no estructurada y participativa.

A continuación se realiza la entrevista, con un guion de preguntas a las autoridades de la unidad educativa Fiscal 26 de Noviembre. Preguntas preparadas referentes al nivel académico de los estudiantes y a los conocimientos de los maestros. Luego el observador se dirige a la sala de clase, toma apuntes de las deficiencias y potencialidades de los estudiantes, a esto se le denomina la investigación de campo.

No pueden faltar las encuestas, donde se elabora un cuestionario de preguntas para aplicarlos a los estudiantes y docentes del plantel. Con todos estos pasos o métodos de investigación se desarrolla el informe final de la investigación. Se pueden establecer dos grandes clases de métodos de investigación: los métodos lógicos y empíricos.

#### **1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información**

Las técnicas a emplear es la de las encuestas mediante las herramientas de cuestionarios mediante el guion de preguntas realizadas a las autoridades, docentes y estudiantes. Con los elementos involucrados en el problema se conforma la

población con sus características, de ella se determina la muestra que es un subconjunto de la población o el universo. La muestra a considerar será con un margen de error de un 3% o 5% para tener un poco de exactitud en la respuesta, se puede indicar que esta es una muestra probabilística, porque es calculada dentro de un universo donde todos tiene la probabilidad de participar.

#### **1.7.4. Tratamiento de la información**

Los resultados que se obtendrán con la aplicación de los instrumentos como encuestas y entrevistas se tabulan, organizándose organizan para el procesamiento a través de la computadora, es lógico que para las preguntas abiertas tanto como las cerradas se procedan manualmente. Después de esta proceso se obtienen los resultados en términos de medidas estadísticas descriptivas, como son distribución de frecuencias, porcentajes, para lo cual se elaboran tablas y gráficos estadísticos para visualizar los resultados como respuestas a las preguntas planteadas en la investigación.

El análisis de datos será cuantitativo y cualitativo, los cuales dan respuestas a los objetivos planteados, evidenciar los hallazgos encontrados, así se relacionaran con el marco teórico, se dan respuesta a las interrogantes planteadas, variables del problema de investigación.

##### **1.7.4.1 Población y muestra**

###### **a.- Población**

Es un conjunto de individuos o personas involucradas que participan en una problemática o circunstancia a resolver, que poseen alguna característica en común: llamados beneficiarios directos y beneficiarios indirectos, es de donde se van a obtener las muestras o participantes de una investigación. Para el presente caso de estudio la población total es de 666 personas involucradas, estas son: 639 estudiantes, 26 docentes, un directivo.

**Población**  
**Cuadro N. 5**

PARTICIPANTES o INVOLUCRADOS	POBLACIÓN	FRACCIÓN MUESTRAL (%)
<b>Autoridad</b>	1	1%
<b>Docentes</b>	26	3%
<b>Discentes</b>	639	96%
<b>Total</b>	666	100%

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

**b.- Muestra**

En estadística, es un subconjunto de casos o individuos a estudiar de una población determinada, para un tamaño de más de cien se aplica la fórmula y si fuera menos de cien se deja a consideración del autor como en el presente caso de estudio en la Unidad Educativa Fiscal 26 de Noviembre, se aplica la fórmula obtenida como resultado de 246 en el caso de los estudiantes, mientras que a los docentes y directivo se toma el 100%.

**Elementos De La Formula**

**n** = TAMAÑO DE LA MUESTRA

**E** = COEFICIENTE DE ERROR (5%)

**N** = POBLACIÓN – UNIVERSO

**Formula**

$$n = \frac{N}{[(N - 1)(E^2)] + 1}$$

Población= N = 639 estudiantes.

$$\frac{639}{(639 - 1)(0,0025) + 1}$$

$$\frac{639}{638 ( 0,0025) + 1}$$

$$\frac{639}{1,595 + 1}$$

$$\frac{639}{2,595}$$

**246 = Muestra de  
estudiantes**

## Muestra

<b>PARTICIPANTES O INVOLUCRADOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Autoridad</b>	1	1%
<b>Docentes</b>	26	9%
<b>Discentes</b>	246	90%
<b>Total</b>	273	100%

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

### 1.8. Resultados e impactos esperados

- Con la ejecución de este trabajo de investigación se tendrá como resultado una planificación eficiente y un liderazgo educativo democrático que optimice la calidad educativa.
- La elaboración y entrega a tiempo de un presupuesto técnico sobre las necesidades de la institución dará como resultado una institución muy bien presentada, una comunidad motivada para desempeñar su labor en forma eficiente.
- Con la capacitación en un liderazgo democrático el resultado sería un educador comprometido e involucrado en el que hacer educativo de formar valores humanos para la patria, demostrando actitud de escuchar y muestra de respeto frente al deseo así como la necesidad que tiene el educando de considerar sus capacidades individuales.
- El impacto esperado sería una institución educativa con un clima institucional de calidad y muy considerada por la comunidad de cada sector de la ciudad, lo cual haría que las empresas del sector consideren y demanden de los egresados de la institución educativa.

## CAPÍTULO II

## **ANÁLISIS, SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO**

### **2.1 Importancia de La estadística en las encuestas y entrevistas**

Estadística considerada como la recolección de los datos expresados a través de instrumentos utilizados, en este caso usamos los cuestionarios tipos encuestas que se aplican a docentes y discentes, las preguntas para entrevistas aplicadas a las autoridades, conocidos como los involucrados en el problema de estudio desarrollado aquí.

Como ciencia es reconocida por su mayor importancia y uso a en la investigación, ya que como tal se encarga de recolectar, analizar e interpretar toda la información, incluye procedimientos matemáticos a utilizar y obtener datos reales para la investigación de nuestro problema de estudio.

### **2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas**

Efectuando el análisis del escenario actual de la unidad educativa 26 de Noviembre, en la que se han dado varios cambios positivos en los últimos 5 años, se encontró que existe débil liderazgo en el proceso docente, lo que se refleja en la educación impartida por los maestros que no cumplen con las expectativas y el compromiso que tienen con el sistema educativo vigente lo que ha ocasionado un declive en el rendimiento académico de los discentes.

### **2.3 presentación de resultados y diagnósticos**

**Entrevista realizada a la autoridad de la unidad educativa 26 de Noviembre**

**Pregunta N° 1.-** ¿Considera usted importante capacitar a la comunidad educativa en un liderazgo democrático para el eficiente funcionamiento de la institución en lo administrativo y académico?

## **ANÁLISIS**

Los resultados demuestran que la única autoridad del plantel, respondió estar de acuerdo, en que se capacite a la comunidad educativa en un liderazgo democrático para el eficiente funcionamiento de la institución en lo administrativo y académico.

**Pregunta N° 2.-** ¿Considera usted de importancia la creación de una comisión para organizar y dictar charlas a los padres de familia sobre el control y ayuda que deben de brindar a sus representados en su comportamiento y rendimiento escolar?

### **ANÁLISIS**

Los resultados demuestran que la única autoridad del plantel, respondió estar muy de acuerdo en que se cree una comisión para dictar charlas a los padres de familia sobre el control y ayuda que deben de brindar a sus representados en su comportamiento y rendimiento escolar.

**Pregunta N° 3.-** ¿Considera usted importante realizar un seguimiento pedagógico para el cumplimiento de un diagnóstico eficiente al inicio del año lectivo, con el objetivo de determinar las diferencias individuales de sus estudiantes en la aplicación de un nuevo modelo educativo?

### **ANÁLISIS**

Los resultados demuestran que la única autoridad del plantel respondió estar muy de acuerdo en que es importante realizar un seguimiento pedagógico para el cumplimiento de un diagnóstico eficiente al inicio del año lectivo con el objetivo de determinar las diferencias individuales de sus estudiantes en la aplicación de un nuevo modelo educativo.

**Pregunta N° 4.-** ¿Considera usted importante la creación de una casa abierta para que los estudiantes muestren los trabajos realizados en clase, con la finalidad que los padres de familia y el público en general observen el desarrollo de la creatividad del educando?

### **ANÁLISIS**

Los resultados de la entrevista demuestran que la única autoridad del plantel respondió estar muy de acuerdo en creación de una casa abierta para que los estudiantes muestren los trabajos realizados en clase, con la finalidad que los padres de familia y el público en general observen el desarrollo de la creatividad del educando.

**Pregunta N° 5.-** ¿Considera usted importante la innovación en la educación o en la aplicación rígida de un programa de estudio, cuando se conoce las diferencias individuales de los estudiantes y la cantidad exagerada de estudiantes en el aula?

### ANÁLISIS

Los resultados de la encuesta demuestran que la única autoridad del plantel respondió estar muy de acuerdo en la innovación en la educación o en la aplicación rígida de un programa de estudio, cuando se conoce las diferencias individuales de los estudiantes y la cantidad exagerada de estudiantes en el aula.

### Encuestas realizadas a los docentes de la unidad educativa 26 de noviembre

#### CUADRO N° 7

##### Docentes

**Pregunta N° 1.-** ¿Considera usted como profesor que la autoridad autoriza un control pedagógico de la materia que usted dicta?

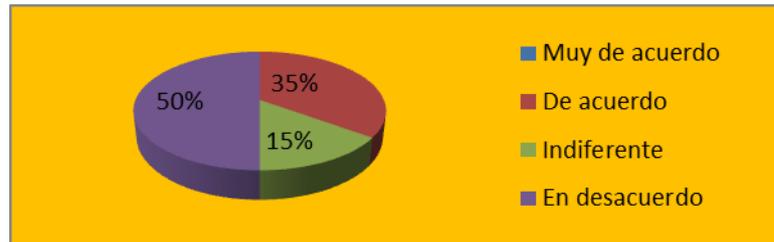
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	9	35%
Indiferente	4	15%
En desacuerdo	13	50%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

#### GRÁFICO N° 1

## Control pedagógico



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## ANÁLISIS

Indican que el 50% de los profesores respondió estar de acuerdo, el 15% está indiferente y un 35% se muestran indiferentes, en cuanto a si se autoriza un control pedagógico de la materia que dictan.

### CUADRO Nº 8

#### Docentes

Pregunta Nº 2.- ¿Considera Ud. que se debe realizar un diagnóstico a los estudiantes antes de empezar el año lectivo?

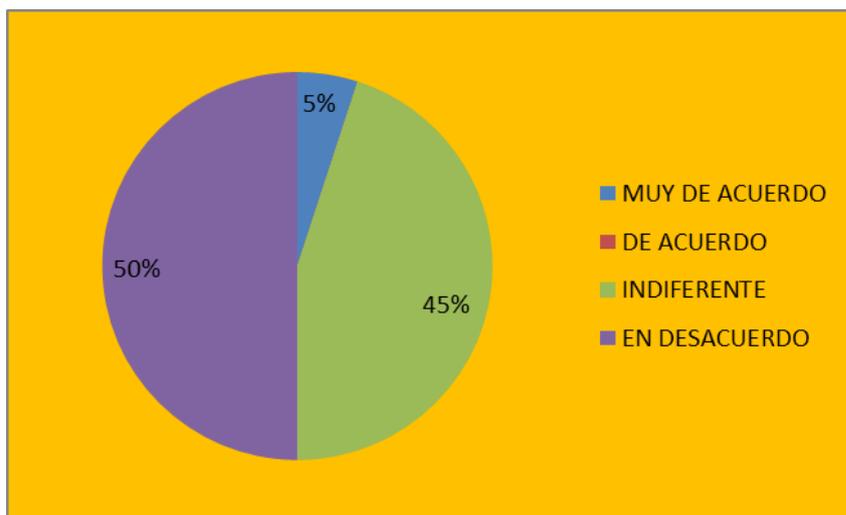
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	13	5%
De acuerdo	0	0
Indiferente	12	45%
En desacuerdo	1	50%
Muy en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## GRÁFICO Nº 2

### Diagnóstico a estudiantes



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

### ANÁLISIS

Indican que el 5% de los docentes están muy de acuerdo, mientras que el 45% se muestra indiferente y el 50% están en desacuerdo en se debe realizar un diagnóstico a los estudiantes antes de empezar el año lectivo.

### CUADRO Nº 9

#### Docentes

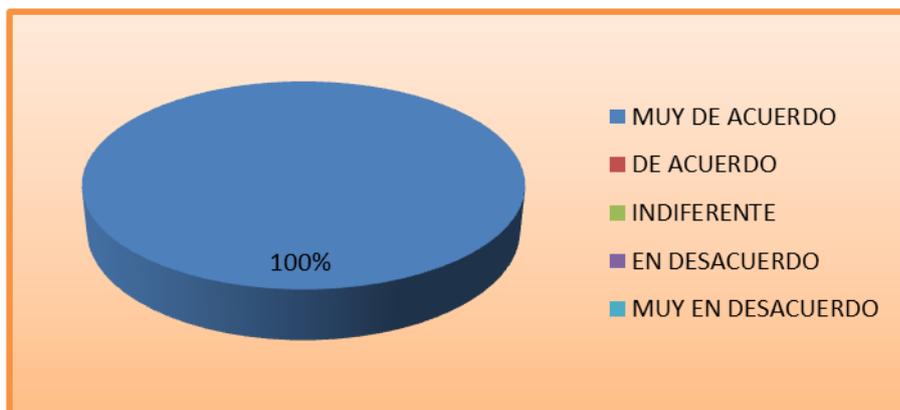
Pregunta Nº 3.- ¿Considera usted importante conocer las diferencias individuales para aplicar un modelo educativo en la institución?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	26	100%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

**GRÁFICO N° 3**  
**Diferencias individuales**



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner  
Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

**ANÁLISIS**

Indican que el 100% de los docentes están muy de acuerdo en conocer las diferencias individuales para aplicar un modelo educativo en la institución.

**CUADRO N° 10**

**Docentes**

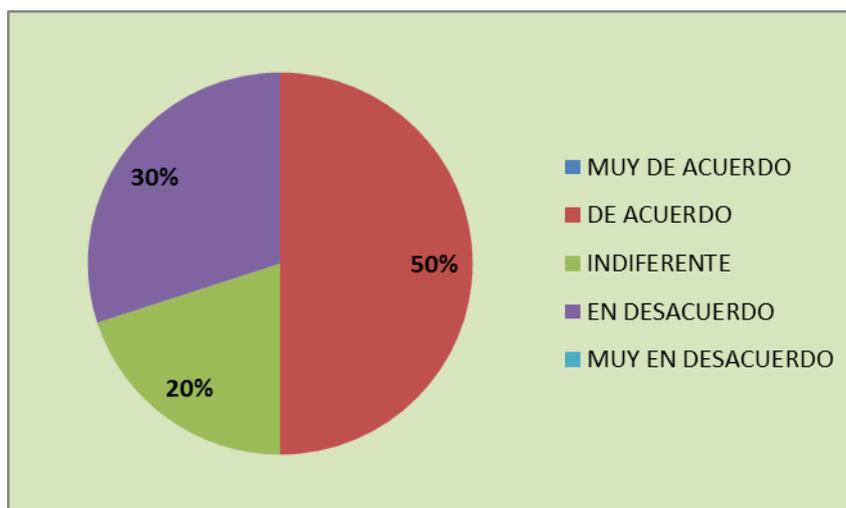
**Pregunta N° 4.- ¿Considera usted como maestro que la presentación de las aulas y pasillos del plantel son los más adecuados?**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>13</b>	<b>50%</b>
<b>Indiferente</b>	<b>5</b>	<b>20%</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>8</b>	<b>30%</b>
<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner  
Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

**GRÁFICO N° 4**

### Aulas y pasillos adecuados



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner  
 Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

### ANÁLISIS

Indican que los docentes están de acuerdo en un 50%, mientras que el 20% se encuentra indiferente y el 30% se muestra en desacuerdo de que la presentación de las aulas y pasillos del plantel son los más adecuados para la motivación del aprendizaje de los estudiantes.

### CUADROS N° 11

#### Docentes

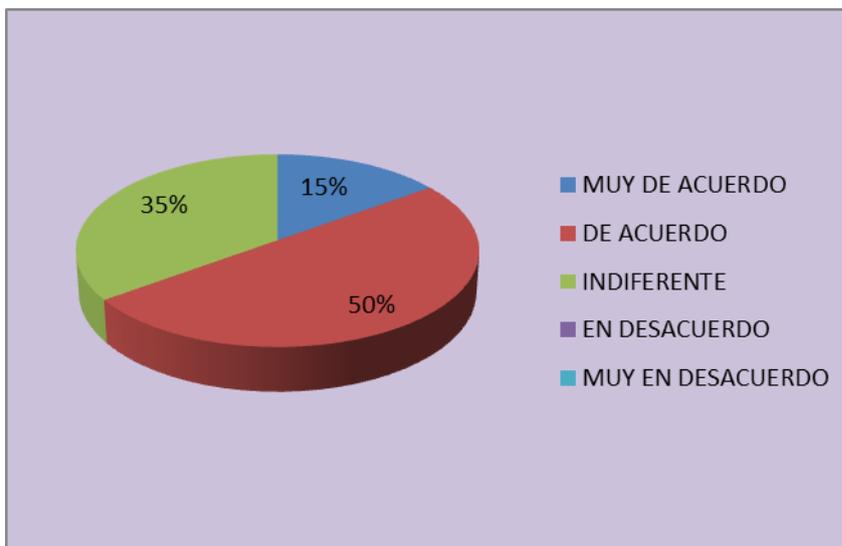
Pregunta N° 5.- ¿Considera usted que en el colegio se está aplicando un liderazgo democrático para el debido funcionamiento de las actividades?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	15%
De acuerdo	13	50%
Indiferente	9	35%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner  
 Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

### GRÁFICO N° 5

### Aplicando liderazgo democrático



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

### ANÁLISIS

Indican que el 15%, está muy de acuerdo, el 50% se muestra de acuerdo y solo el 35% están indiferentes, que en el colegio se está aplicando un liderazgo democrático para el debido funcionamiento de las actividades educativas.

### CUADRO Nº 12

#### Docentes

Pregunta Nº 6.- ¿Considera usted que si está cumpliendo con una administración adecuada en el plantel para el respeto entre las personas?

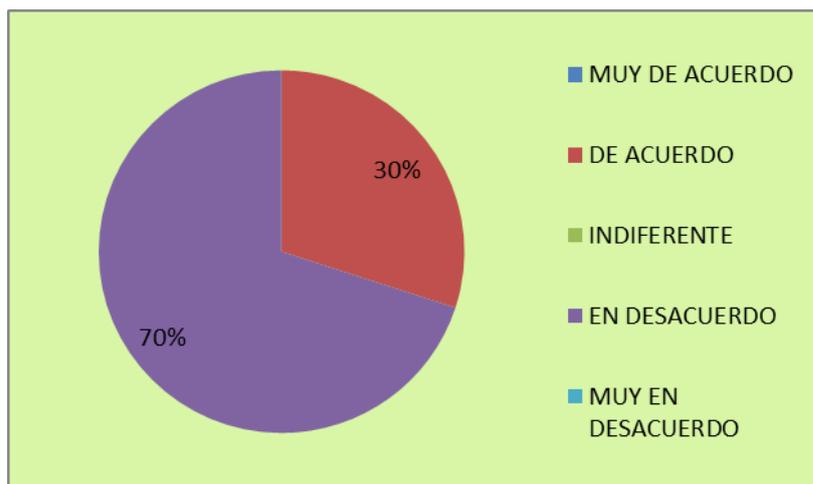
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	8	30%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	18	70%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

### GRÁFICO Nº 6

#### Administración adecuada en plantel



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

### ANÁLISIS

Indican que el 30% de los docentes están muy de acuerdo, el 70% consideran estar en desacuerdo en que no se está cumpliendo con una administración adecuada en el plantel para el respeto entre las personas y la buena convivencia dentro del marco del buen vivir.

### CUADRO Nº 13

#### Docentes

Pregunta 7.- ¿Considera usted que se debe aplicar talleres en el aula para que los estudiantes se motiven y aprendan haciendo para la vida?

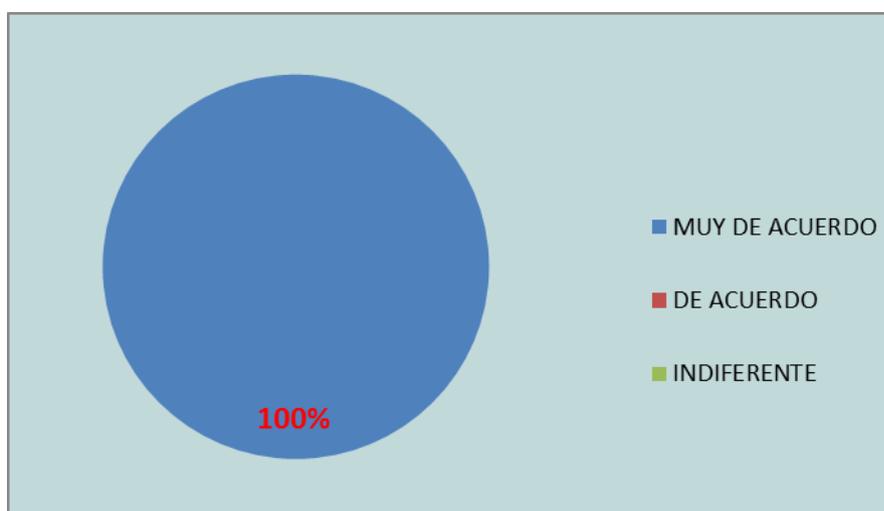
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	26	100%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## GRÁFICO N° 7

### Aplicar talleres para motivar estudiantes



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## ANÁLISIS

Indican que el 100% de los docentes está muy de acuerdo en que se debe aplicar talleres en el aula para motivar a los estudiantes en el aprendizaje.

## CUADRO N° 14

### Docentes

Pregunta N° 8.- ¿Considera usted como docente, importante un curso de planificación curricular y de liderazgo para potenciar sus clases?

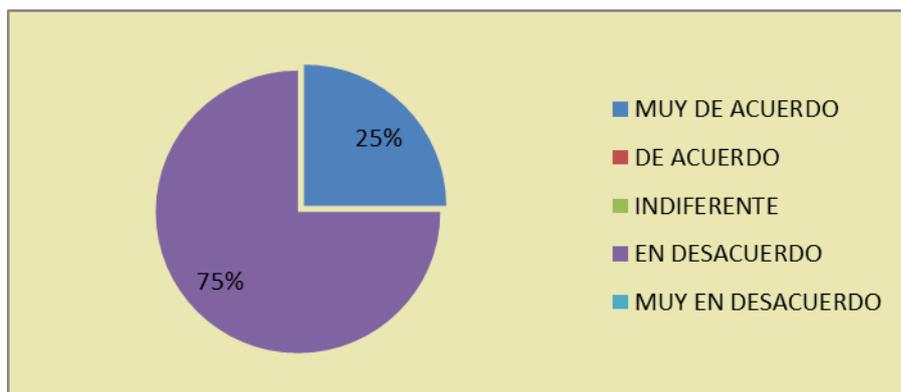
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	19	75%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	7	25%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## GRÁFICO N° 8

### Curso de planificación curricular y liderazgo



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

### ANÁLISIS

Indican que el 75% de los docentes están muy de acuerdo, el 25% de los maestros demuestran un desacuerdo. Considera usted como docente, importante un curso de planificación curricular y de liderazgo para potenciar sus clases

### CUADRO N° 15

#### Docentes

Pregunta N° 9.- ¿Considera usted conocer los estilos de liderazgo para seleccionar el que mejor enrumbe la administración de la unidad educativa?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	9	27%
De acuerdo	13	50%
Indiferente	2	13%
En desacuerdo	2	10%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

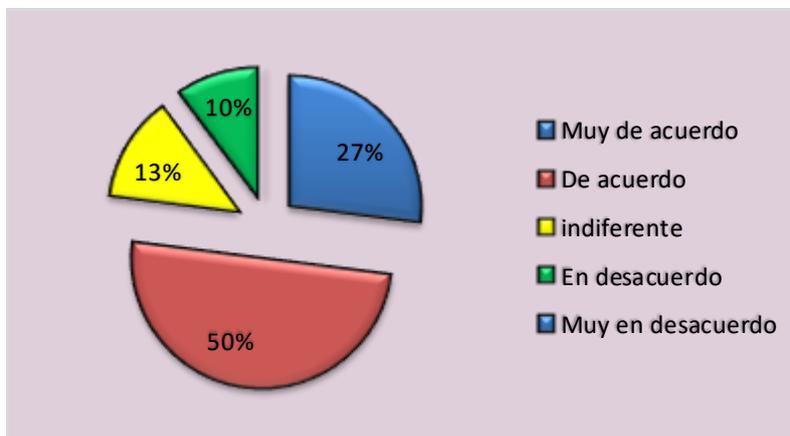
Autores: Marcelino Cortez y Juan Carlos Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## GRÁFICO N° 9

Estilos

de liderazgo



Autores: Marcelino Cortez y Juan Carlos Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## ANÁLISIS

Indican que 27% de docentes están muy de acuerdo, un 50% están de acuerdo, un 13% es indiferente y un 10% están en desacuerdo, en conocer los estilos de liderazgo para seleccionar el que mejor enrumbe la administración de la unidad educativa.

## CUADRO N° 16

### Docentes

Pregunta N° 10.- ¿Considera usted que con un eficiente plan de mejoras se lograría la integración y los mecanismos para la integración entre los departamentos?

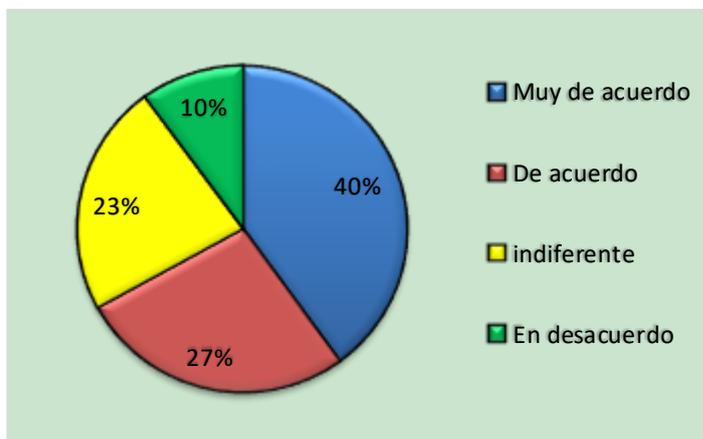
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	12	40%
De acuerdo	7	27%
Indiferente	5	23%
En desacuerdo	2	10%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Carlos Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## GRÁFICO N° 10

### Eficiente plan de mejoras se lograría para integrar departamentos



Autores: Marcelino Cortez y Juan Carlos Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## ANÁLISIS

Indican que 40% de docentes están muy de acuerdo, un 27% están de acuerdo, un 23% es indiferente y un 10% están en desacuerdo, que con un eficiente plan de mejoras se lograría la integración y los mecanismos para la comunicación entre los departamentos.

Encuestas realizadas a los estudiantes de la unidad educativa 26 de Noviembre.

## CUADRO N.- 17

### Estudiantes

Pregunta N° 1.- ¿El profesor explica los objetivos del tema las formas de evaluar y las actividades a realizar en la clase?

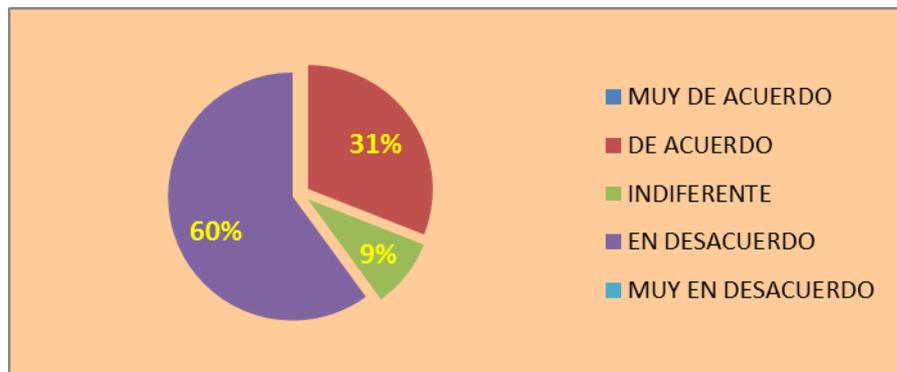
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	77	31%
Indiferente	22	9%
En desacuerdo	147	60%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## GRÁFICO N.- 11

### Docentes explican objetivos del tema a estudiantes



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## ANÁLISIS

Indican que el 31% de los alumnos están de acuerdo, y el 9% esta indiferente, mientras que el 60% están en desacuerdo, si se explica el objetivo del tema, las formas de evaluar y las actividades a realizar en la clase por el profesor de la materia.

## CUADRO N.- 18

### Estudiantes

Pregunta Nº 2.- ¿Al inicio del año lectivo el profesor entrega y explica el programa que se va desarrollar en los dos Quimestre?

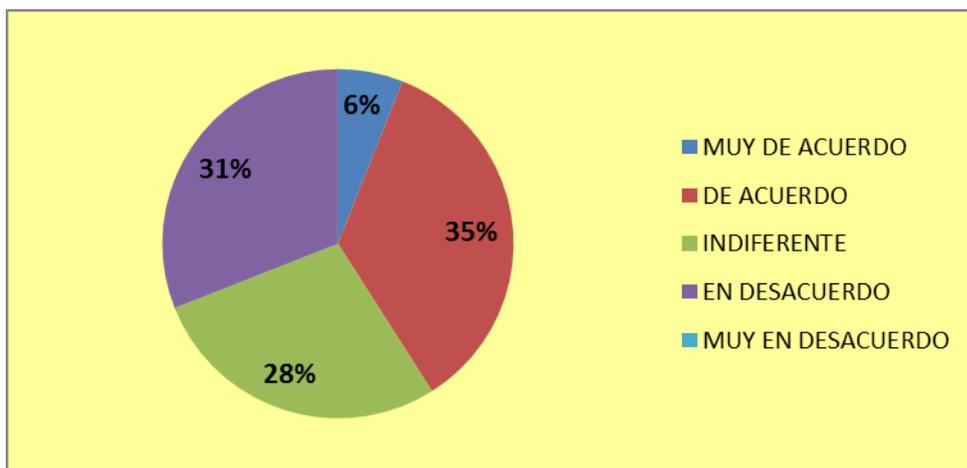
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	15	6%
De acuerdo	86	35%
Indiferente	69	28%
En desacuerdo	76	31%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: Estudiantes de la escuela

## GRÁFICO N.- 12

### El profesor indica el programa de estudios a estudiantes



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## ANÁLISIS

Indican que los estudiantes están muy de acuerdo en 6%, y de acuerdo en el 35%, indiferente en el 28% y en desacuerdo en el 31% de que al inicio del año lectivo el profesor entrega y explica el programa que se va desarrollar en los dos Quimestres.

## CUADRO N.- 19

### Estudiantes

Pregunta Nº 3.- ¿Cuándo usted hace preguntas en clase al profesor sobre la materia, estas son respondidas correctamente?

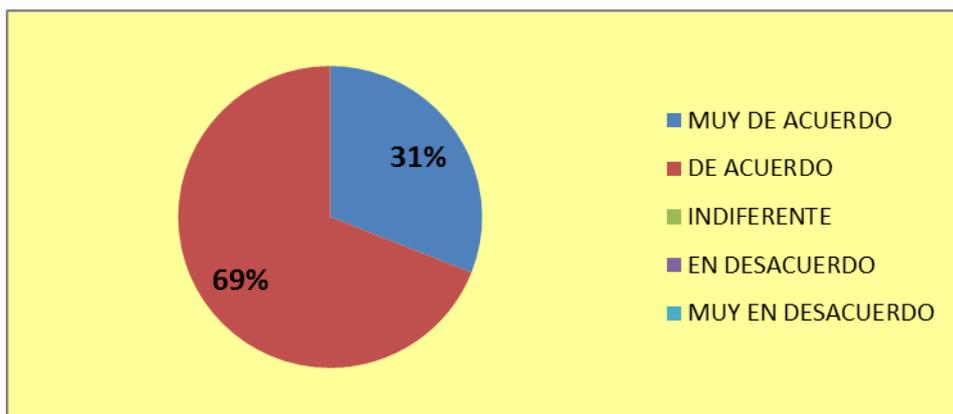
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	77	31%
De acuerdo	169	69%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISSCAL 26 DE NOVIEMBRE

## GRÁFICO N.- 13

### Preguntas al profesor sobre la materia



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

### ANÁLISIS

Indican que el 31% de los estudiantes están muy de acuerdo, el 69% de los estudiantes están de acuerdo en que se hacen preguntas en clase al profesor sobre la materia, para que estas sean respondidas correctamente, como parte de la participación en clase del estudiante.

### CUADRO N°.- 20

#### Estudiantes

Pregunta N° 4.- ¿Los tema sobre la materia desarrollados en clase por el profesor son bien entendidos por usted?

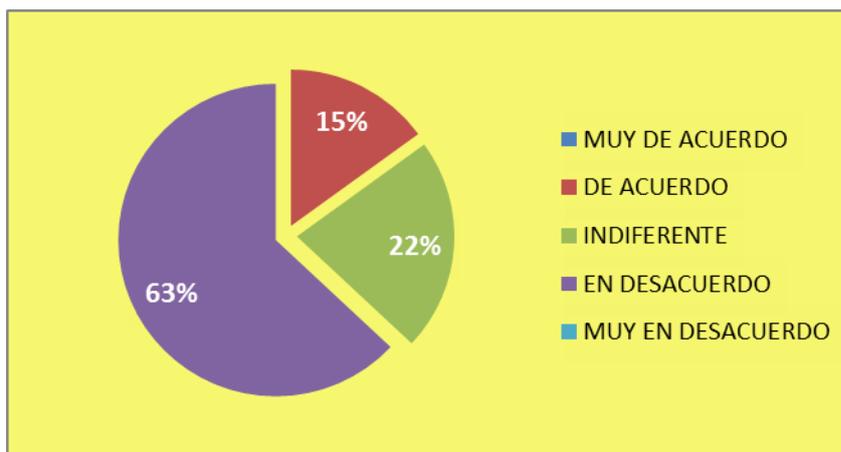
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	37	15%
Indiferente	54	22%
En desacuerdo	155	63%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 2 DE NOVIEMBRE

### GRÁFICO N.- 14

#### Materia entendida por el estudiante



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

### ANÁLISIS

El resultado de la encuesta nos demuestra que el 15% de los estudiantes están de acuerdo, el 22% es indiferente y el 63% en desacuerdo en que los temas sobre la materia desarrollados en clase por el profesor son bien entendidos por el alumno.

### CUADRO N.- 21

#### Estudiantes

Pregunta N° 5.- ¿El profesor realiza trabajos en grupos en el aula de un mismo tema o de varios con los estudiantes?

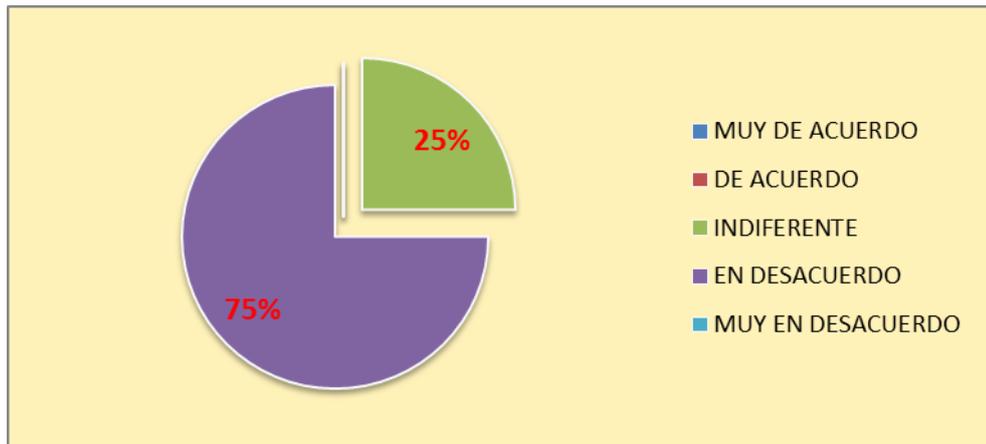
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	61	25%
En desacuerdo	185	75%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

### GRÁFICO N.- 15

### El profesor realiza trabajos en grupos en el aula



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

### ANÁLISIS

Indican que el 25% de los estudiantes están indiferentes, el 75% de los estudiantes están en desacuerdo en que el profesor realiza trabajos en grupos en el aula de un mismo tema o de varios con los estudiantes como parte del aprendizaje.

### CUADRO N.- 22

#### Estudiantes

Pregunta N° 6.- ¿El profesor realiza exposiciones en el aula de un tema enviado a casa como tarea?

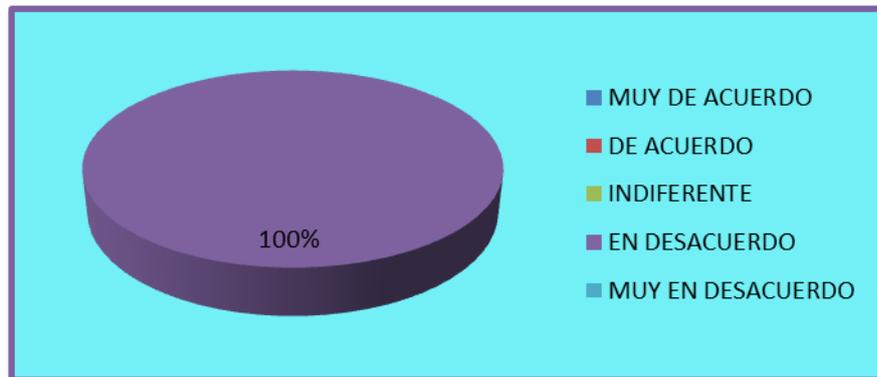
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy desacuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	246	100%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## GRÁFICO N.- 16

El profesor realiza exposiciones con los alumnos en el aula



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## ANÁLISIS

Indican que el 100% de los estudiantes están en desacuerdo que el profesor realiza exposiciones en el aula de un tema enviado a casa como tarea para consolidar el conocimiento, considerando una educación de calidad para la vida.

## Cuadro N.- 23

### Estudiantes

Pregunta 7.- ¿Considera usted que el profesor explica bien la clase con ejemplos para que usted aprenda?

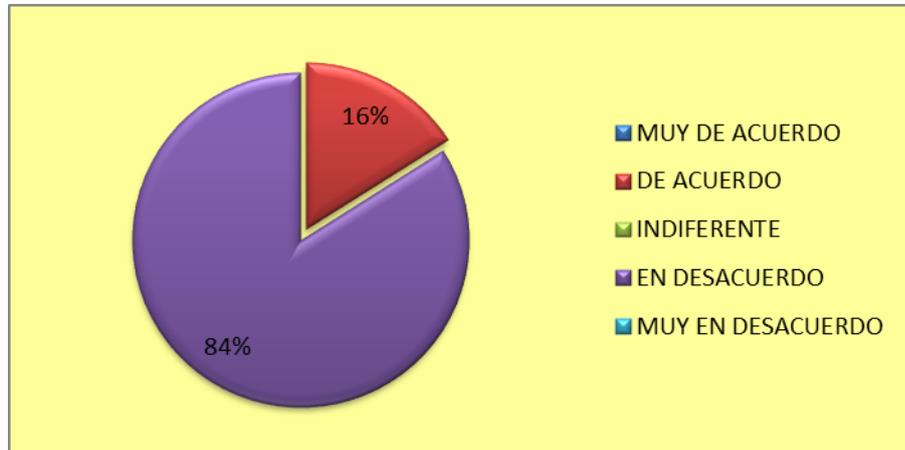
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	39	16%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	207	84%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

### GRÁFICO N.- 17

#### El profesor explica bien la clase a estudiantes



Autores: Marcelino Cortez y Juan Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

### ANÁLISIS

Indican que el 16% de los estudiantes están de acuerdo y el 84% en desacuerdo en que el profesor explica bien la clase con ejemplos para que el estudiante aprenda haciendo.

### CUADRO N.- 24

#### Estudiantes

Pregunta Nº 8.- ¿Considera usted que el profesor si domina la materia que dicta en clase a los estudiantes?

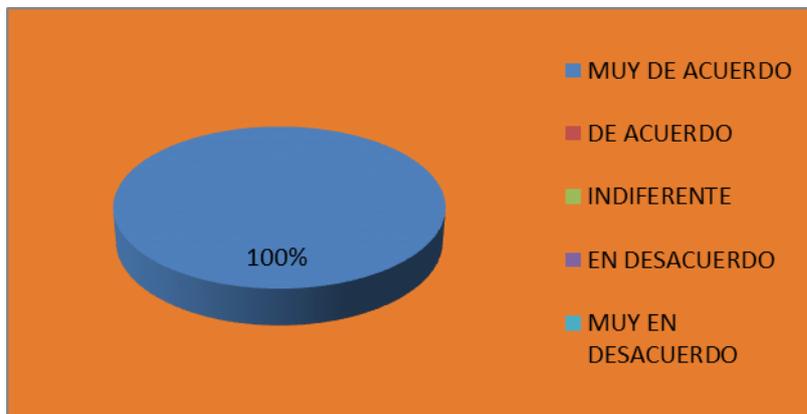
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	246	100%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Carlos Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## GRÁFICO N.- 18

### El profesor domina la materia que dicta en clases



Autores: Marcelino Cortez

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## ANÁLISIS

Indican que el 100% de los estudiantes están muy de acuerdo en que el profesor si domina la materia que dicta en la clase a los estudiantes.

## CUADRO N.- 25

### Estudiantes

Pregunta N° 9.- ¿Usted recibe una motivación de parte de su maestro cuando entrega bien una tarea enviada a casa?

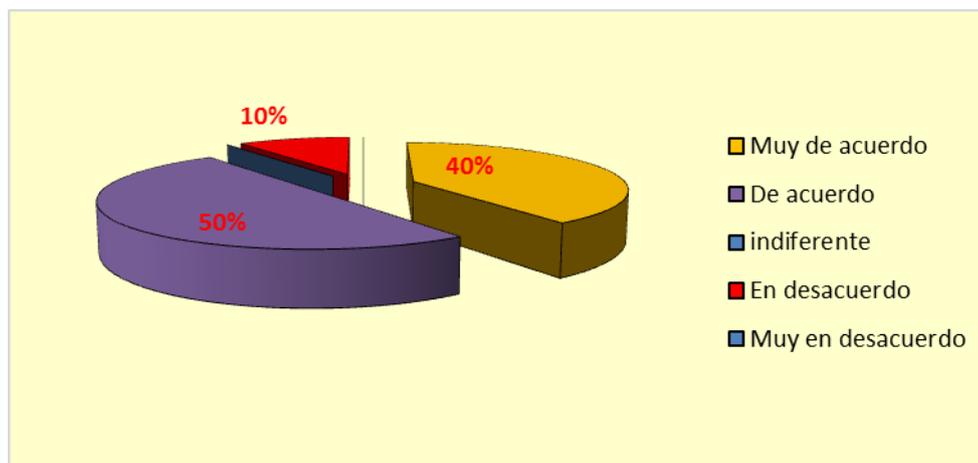
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	98	40%
DE ACUERDO	123	50%
INDIFERENTE	0	0%
EN DESACUERDO	25	10%
MUY EN DESACUERDO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Carlos Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## GRÁFICO N.- 19

### Estudiantes motivados por el maestro



Autores: Marcelino Cortez y Juan Carlos Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## ANÁLISIS

Indican que el 40% de los estudiantes, están muy de acuerdo, el 50% están de acuerdo, el 10% están en desacuerdo en que reciben una motivación de parte de su maestro cuando entrega bien una tarea enviada a casa.

## CUADRO N.- 26

### Estudiantes

Pregunta Nº 10.- ¿Los profesores hacen participar a los estudiantes con exposiciones en clase para demostrar sus conocimientos y evaluarlos?

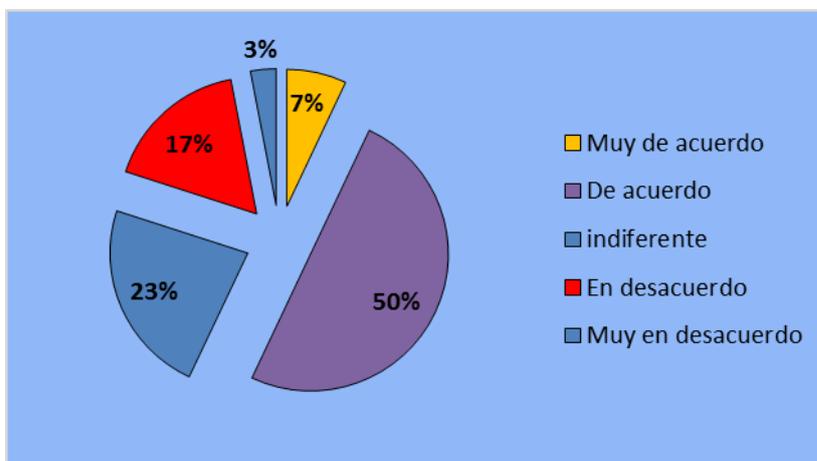
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	17	7%
De acuerdo	123	50%
Indiferente	56	23%
En desacuerdo	42	17%
Muy en desacuerdo	8	3%
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>

Autores: Marcelino Cortez y Juan Carlos Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## GRÁFICO N.- 20

### Los profesores hacen participar a los estudiantes con exposiciones



Autores: Marcelino Cortez y Juan Carlos Spooner

Fuente: UE FISCAL 26 DE NOVIEMBRE

## ANÁLISIS

Indican que el 7% de los estudiantes, están muy de acuerdo, el 50% están de acuerdo, el 23% es indiferente y el 17% está en desacuerdo y el 3% muy en desacuerdo en que los profesores hacen participar a los estudiantes con exposiciones en clase para demostrar sus conocimientos y evaluarlos.

### 2.3. Comprobación de la hipótesis

Los investigadores luego de aplicar la entrevista a la única autoridad, las encuestas a los docentes y discentes, se procedió a la sistematización o tabulación de la información obtenida de apoyándonos en la estadística descriptiva, para luego elaborar los cuadros, gráficos y el análisis de cada ítem o pregunta de los cuestionarios de las entrevista y encuestas aplicadas, que como propuesta se debe de gestionar capacitación en liderazgo planificación y gestión administrativa es conveniente para el desarrollo de la organización, perfectamente aplicable a la unidad educativa 26 de Noviembre de la ciudad de Guayaquil y por lo que se destaca la hipótesis como verdadera así como el objetivo general iniciado en esta investigación, además existen datos que señalan que el 85% de docentes están de acuerdo que se desarrolle, aplique y monitoreo de una capacitación general para la formación integral del educando.

Al comprobar la hipótesis hemos demostrado que en nuestra tesis si es de factible ejecutarse para mejorar el problema de un deficiente liderazgo e irregular convivencia en la comunidad, con diferencias individuales de los estudiantes que no son tomadas en cuenta, por la rigidez de los programas de educación y por la falta de actualización e innovación del profesor en los estándares educativos y en los modelos educativos con métodos activos para ser aplicados en el aula, luego así conseguir un alto nivel académico de los estudiantes y un excelente rendimiento del docente en su labor lo que redundara en un prestigio institucional teniendo como base un liderazgo democrático y una gestión institucional excelente.

## 2.4 Diagnóstico Institucional

**CUADRO No. 27**

<b>DIAGNÓSTICO FODA</b>	
<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<b>AUDITORIA EXTERNA</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><b>1.- Profesionales capacitados con sentido humanístico.</b></p> <p><b>2.- Ayuda del equipo directivo.</b></p> <p><b>3.- Trabajo con la comunidad educativa.</b></p> <p><b>4.- Maestros en constante actualización pedagógica.</b></p>	<p><b>1.-Entrega gratuita de libros por parte del Ministerio de Educación y municipio</b></p> <p><b>2.-Participación de los maestros contratados en los concursos de mérito y oposición por el Ministerio de Educación.</b></p> <p><b>3.- Apoyo del centro de Salud # 3.</b></p> <p><b>4.- Cooperación de la Policía Nacional en Plan de Contingencia “Control Antidrogas”.</b></p>

	<p>5.- Demanda de matrículas.</p> <p>6.- Capacitación docente por parte del ministerio de educación y otras entidades públicas y privadas.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1.- Escaso número de aulas.</p> <p>2.- Deficiente mobiliario escolar</p> <p>3.- Poco personal Administrativo.</p> <p>4.- Deficiente planificación presupuestaria</p> <p>5.- poco de materiales deportivos.</p> <p>6.- Escaso recursos didácticos</p> <p>7.- Equipos de computadora en mal estado.</p> <p>8.- Bajo rendimiento académico del estudiantado.</p> <p>9.- Estudiantes no reciben motivación</p> <p>10.- Deficiente comunicación departamental.</p>	<p>1.-Desorganización y disfuncionalidad de los hogares.</p> <p>2.- Deterioración de las relaciones familiares y del ambiente o entorno.</p> <p>3.- Grupos de pandillas y expendedores de estupefacientes y sicotrópicos en los alrededores del plantel.</p> <p>4.- Peligros de enfermedades por aguas putrefactas que arrojan a la calle los moradores del sector.</p> <p>5.- Pozos sépticos en mal estado aledaños a la institución que perjudican la salud y al aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>6.- Falta de implementación de un UPC cercano al establecimiento educativo.</p>

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **TEMA**

**Diseño de un plan de mejoras para el desarrollo organizacional aplicado a las áreas administrativas y académicas.**

#### **3.1 Introducción**

La unidad educativa fiscal 26 de Noviembre, objeto de este estudio del presente proyecto tiene una irregular comunicación y débil relaciones interpersonales, déficit de aulas, inseguridad en el sector, focos infecciosos debido a pozos sépticos en malas condiciones; una comunidad desmotivada sin saber qué hacer, todo lo indicado es, por un liderazgo complaciente, no apropiado para la administración, así como la regulación, planificación organizacional, lo cual ha motivado que el número de estudiantes con calificaciones deficientes aumente con relación al año anterior, según archivos de actas de calificaciones las cuales reposan en la secretaria.

Esta explicación es la presentación del problema avaluado en el plantel, que se trata de resolver con la propuesta planteada la cual está constituida, por el tema de la misma, con su descripción y finalidad; en esta parte se menciona temas como: la inteligencia emocional, la convivencia humana, el manual de convivencia, gestión de procesos, manual de procedimientos administrativos. Para la aplicación de la propuesta es necesario también justificarla por tanto se hace una aclaración de la situación actual, identificación del problema, su justificación. Como es lógico todo diagnóstico debe ser realizado en base a un objetivo, la propuesta del presente estudio tiene un objetivo general y varios objetivos específicos, con metas a cumplir para desarrollar dicha propuesta.

Para resolver los problemas presentados es necesario usar herramientas validadas aplicables, para esto se usa un plan de mejora basado en el desarrollo del árbol del problema, se suma a esto la conformación de una comisión de mediación para

ejecutar el plan de mejoras y resolver los problemas de relaciones interpersonales con una organización basada en un cronograma. Como penúltima y última parte de la investigación es la evidencia de aplicación de la propuesta y el resultado de la aplicación de la misma, para de esta manera resolver el problema diagnosticado y dar soluciones a las irregulares relaciones interpersonales y comunicacionales, y lo que es más grave, el bajo nivel académico de los estudiantes, donde la unidad educativa 26 de noviembre empieza a perder su prestigio institucional.

De esta forma se potencia su capacidad de crecer y mejorar en los procesos de las actividades cotidianas. La mejora se establece solo si la organización está motivada a superar el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

### **3.2 Justificación**

La aplicación de un plan de mejoras se justifica porque resolverá los problemas administrativos, académicos presentes debido a un deficiente liderazgo, por tal motivo se presenta un análisis en forma global de la problemática por la que atraviesa la educación a nivel de país, no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo, en especial en América Latina, lugar en cual se modifica el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico, estratégico de la calidad de su acción; la actualización, así como el desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito institucional, del entorno en sus deficiencias en materia de organización, así como de modelos de gestión a cumplir por las personas que administran. La propuesta que se plantea de diseñar un plan de mejoras tiene una importancia de primer orden, dotaría al plantel de las herramientas y técnicas modernas de fácil manejo para resolver la problemática que

se plantea, de tal manera que permitan obtener un mejoramiento en la organización y un excelente clima institucional.

#### **a.- El plan de mejoras permite**

Las acciones de mejora a aplicar para analizar su viabilidad estarán fundamentadas en establecer prioridades en las líneas de actuación. Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro, de un sistema de seguimiento y control de las mismas. Negociar la estrategia a seguir. Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión. Motivar a la comunidad educativa a mejorar el nivel de calidad educativa.

#### **b.- Situación Actual**

En la actualidad los conflictos interpersonales de la comunidad educativa de la unidad educativa, interfieren en el buen desarrollo académico del estudiante y en la calidad del clima institucional, por tal motivo se justifica la aplicación de la propuesta en la formación de una comisión de mediación, control, organización académica y el plan de mejoras para el excelente desarrollo institucional con la calidad requerida del egresado.

La propuesta se justifica por los conflictos interpersonales, la desorganización académica y administrativa presente en la comunidad educativa del plantel. Ante la falta de estrategias de la administración se justifica la conformación de una comisión que medie en los conflictos y aplique un control en la gestión de los procesos académico, acompañado de un plan de mejoras en la actualización docente para el buen desempeño profesional, y así de esta manera conseguir que la gestión de los procesos se cumpla para el eficiente funcionamiento del sistema educativo del plantel.

#### **c.- Identificación del Problema**

La institución carece de una comisión de mediación y organización académica que controle el problema originado por los conflictos interpersonales, la no actualización

de los docentes en la planificación académica, todo originado por la irregular administración educativa, acompañada de un deficiente liderazgo.

### **3.3 Objetivos de la investigación**

#### **3.3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de mejoras para el desarrollo organizacional mediante la aplicación de un liderazgo democrático en las áreas administrativas y académicas.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Cumplir con la gestión de procesos, a su vez potenciar la actividad académica del sistema para una institución de calidad.
- Crear un equipo de trabajo que elabore una información veraz en el cumplimiento de la resolución de los conflictos presentados por la comisión de mediación.
- Diseñar un plan de mejoras para organizar las actividades a emprender para alcanzar la armonía y el desarrollo organizacional.

### **3.4 Misión y visión**

**3.4.1 Misión.-** La unidad educativa fiscal 26 de Noviembre, se dedica a la enseñanza aprendizaje a la juventud estudiosa de la ciudad en EGB y BGU, con un personal dispuesto al cambio para brindar una educación de calidad, con buenas relaciones interpersonales, una infraestructura de edificios que de seguro pronto serán unas de las mejores del sector y una sociedad con la predisposición de ayudar para que la unidad educativa sea la mejor del sector.

**3.4.2 Visión.-** Con la aplicación de un plan de mejoras la institución será un referente en la EGB y BGU, con egresados de excelente nivel profesional en toda la ciudad de Guayaquil, durante los próximos 5 años.

### **3.5 POLÍTICAS**

#### **3.5.1 Políticas a seguir en los siguientes ámbitos**

##### **a.- Fortalecimiento Institucional**

La unidad educativa 26 de Noviembre, implementara un modelo de gestión procesual integrador, el cual dinamice los procesos del quehacer educativo para el alcance de la visión, así con esta acción proactiva lograr la calidad y eficiencia en todos los ámbitos de la estructura educativa.

##### **b.- Gestión Administrativa**

Adoptar un modelo de gestión que permita realizar una planificación continua, con un monitoreo de la misma para un excelente desarrollo administrativo, sustentado en aplicar un cálculo presupuestario para cumplir con las necesidades de la institución, un presupuesto bien elaborado en forma oportuna, no existe excusas para decir que no hay presupuesto para la obra.

##### **c.- Gestión Académica y Pedagógica**

Se hará la estructuración académica acorde con el modelo educativo a implementarse acompañado con la ley de educación y el manual de convivencia vigente, complementada con una buena planificación curricular, hacer respetar el organigrama funcional de la institución.

#### **d.- Desarrollo de la Comunidad Educativa**

La capacitación y desarrollo de actividades que involucren a la comunidad educativa orientadas a crear el ambiente propicio para la implementación de un nuevo modelo de gestión. Esto se sustentará al fomentar la cultura de autoevaluación y aprendizaje continuo, para la ejecución de una planificación continua con trabajo en equipo.

### **3.6 Estrategias**

Para el desarrollo de la unidad educativa 26 de Noviembre, se pondrá en práctica las siguientes estrategias dentro del marco de los objetivos estratégicos.

- a) La organización es un sistema abierto y dinámico, que debe ser manejado con un enfoque sistémico, como un facilitador del cambio, desarrollo de los seres humanos, estos son percibidos como ciudadanos con imaginación, capaces de pensar y de crear más allá de sus conocimientos, experiencias previas; esto es el talento humano.
- b) Trabajo en equipo, considerando perfiles profesionales, compromiso con la institución y objetivos del plantel. La propuesta es no trabajar en grupo, sino en equipo, creando sinergia, coordinar así como reflexionar sobre el hacer y el aprender.
- c) Investigación, se aplicará investigación cuantitativa, cualitativa y mixta, donde se describirá y explicará la situación educativa del plantel, sus proyecciones.
- d) Comunicación e Información, se aplicará un plan de información sobre la base de tres modelos de comunicación, interpersonal, mercado, tecnológico y social. La comunicación se la hará intra y extra institucional, donde se puede dar a conocer la nueva propuesta educativa que tiene la Institución.
- e) Alianza Estratégica, se relaciona con instituciones del sector y de la ciudad, como son educativas, industriales y ONG, consejos provinciales, etc., etc. Esta alianza tiene el carácter de estrategias y se firmarán convenios considerando siempre las ventajas del plantel.

### **3.7 Factibilidad**

Es de enorme importancia considerar la propuesta porque apunta a mejorar u alcanzar el aspecto organizacional de la institución mediante una planificación científica, con un liderazgo democrático, organizacional y participativo que coadyuva a elevar el prestigio institucional mediante la optimización del proceso administrativo y académico. Es importante capacitar a los docentes en proyectos productivos y en emprendimiento, planificación curricular, proyectos específicos o planes operativos anuales (POA) con el propósito de que tengan una idea clara de que es una misión, visión, políticas y valores para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales señalados en la matriz del plan de mejoras.

### **3.8 Descripción de la propuesta**

La presente propuesta se la realizó de la siguiente manera, la misma que consta de cuatro fases: preparación, diseño, ejecución y evaluación. Cada una de ella se muestra a continuación.

#### **a.- Preparación**

Nombrar una comisión en el Consejo Ejecutivo para capacitar al personal docente en el diseño de un plan de mejoras, la cual se debe socializar a toda la comunidad educativa para que tengan claro cómo funciona, cual debe de ser la función de cada equipo de trabajo. Analizar la problemática originada por la falta de una planificación institucional y una evaluación institucional acompañada de un seguimiento pedagógico.

#### **b.- Diseño**

Justificación, diagnóstico, objetivos, beneficiarios, producto esperado, factibilidad, recursos y evaluación de la propuesta.

### **c.- Ejecución**

Aprobación y socialización por parte de la autoridad y de la comisión encargada del diseño de un plan de mejoras a ser desarrollado, aplicado y monitoreado para su evaluación.

### **d.- Evaluación**

Al finalizar cada período escolar evaluar la efectividad del plan de mejoras mediante las evidencias del cumplimiento de la planificación curricular, elevado nivel académico del estudiante, eficiente clima institucional y cumplimiento de todos los procesos educativos y administrativos en un alto porcentaje.

## **3.9 Formas de seguimiento**

Se deberá realizar una autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación a toda la comunidad educativa, evidenciar el rendimiento académico de los estudiantes y el perfil del docente en lo que respecta a sus competencias profesionales. La constancia de la efectividad del plan de mejoras comenzará a aparecer desde el primer año de su aplicación como consta en la planificación institucional, para tres o cinco años, una de estas evidencias de seguimiento serán, un manual de convivencia actualizado, un manual de procedimientos administrativos socializado y aplicado, convenios interinstitucionales para la capacitación docente continua y la modernización de edificios e instalaciones tanto deportivas como recreativas con modernos laboratorios, usando las nuevas tecnologías informáticas con sus respectivos materiales didácticos.

## **3.10 Beneficiarios**

Los beneficiarios directos de la creación de una planificación eficiente son los educandos quienes estarán preparados para enfrentar los retos que presenta la vida y así ingresar a centros de educación superior para perfeccionar sus estudios y convertirse en profesionales de prestigio o emprender actividades productivas exitosamente. Los beneficiarios indirectos serán los docentes y autoridades de la institución educativa, quienes se motivarán del prestigio que alcance la institución

por el desarrollo organizacional alcanzado. También serán beneficiarios los padres de familia, quienes verán aprovechados todos sus esfuerzos y desvelos para la preparación académica de sus representados con lo cual mejoraran su nivel de vida.

### **3.11 Finalidad de la propuesta**

Una buena propuesta es la creación de un plan de mejoras y la formación de una comisión de mediación, incluye el manejo adecuado de los conflictos en la comunidad educativa como manejo no adversarial, no violento y la provocación, contención y resolución de esos conflictos. Una de las modalidades que permite construir una cultura de paz, consiste en el entrenamiento de todos sus integrantes, con el propósito de que sean capaces de dejar la conducta emergente de un paradigma de litigio, practicando el cambio de conciencia necesario que nos lleve a un paradigma de consenso.

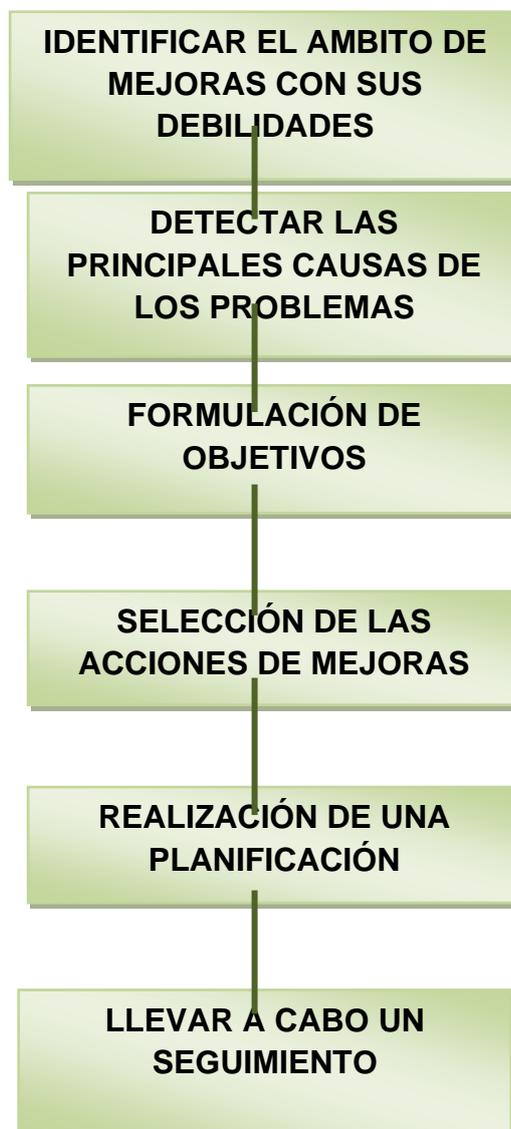
Para ello se necesita la intención de una tercera persona imparcial que se convierta en mediador o negociador y que aplique la negociación colaborativa mediante la aplicación del único método de entendimiento, “HABLAR HASTA ENTENDERNOS” para llegar a obtener el compromiso personal de los integrantes de la comunidad educativa; de producir un cambio conductual que a su vez produzca cambios en la institución y en el sistema total. La mediación educativa puede ser encarada desde una perspectiva endógena dentro de la institución o desde una perspectiva exógena que es el mediador fuera de la institución o negociador extraño a la institución.

Para toda institución educativa, lo mejor es centrarse en la resolución del conflicto desde dentro mismo del establecimiento (perspectiva endógena), para ello se requiere el entrenamiento de todos sus integrantes como negociadores y mediadores internos para manejar sus propios conflictos. Esto permite la prevención satisfaciendo necesidades, creando puentes y enseñando habilidades nuevas. En caso de la imposibilidad de resolución de conflictos endógenamente, la otra opción es el mediador extraño, a la institución. Esta persona neutral, debe tratar de encarar y resolver el problema que la institución enfrenta, creando un clima de colaboración

de todas las personas involucradas; lo que se denota en : a) Aminorar la hostilidad; b) Guiar los diálogos para lograr mejores relaciones; c) Conciliar en todos los procesos de discusión usando excelentes estrategias de entendimiento.

## **ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

### **PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAS**



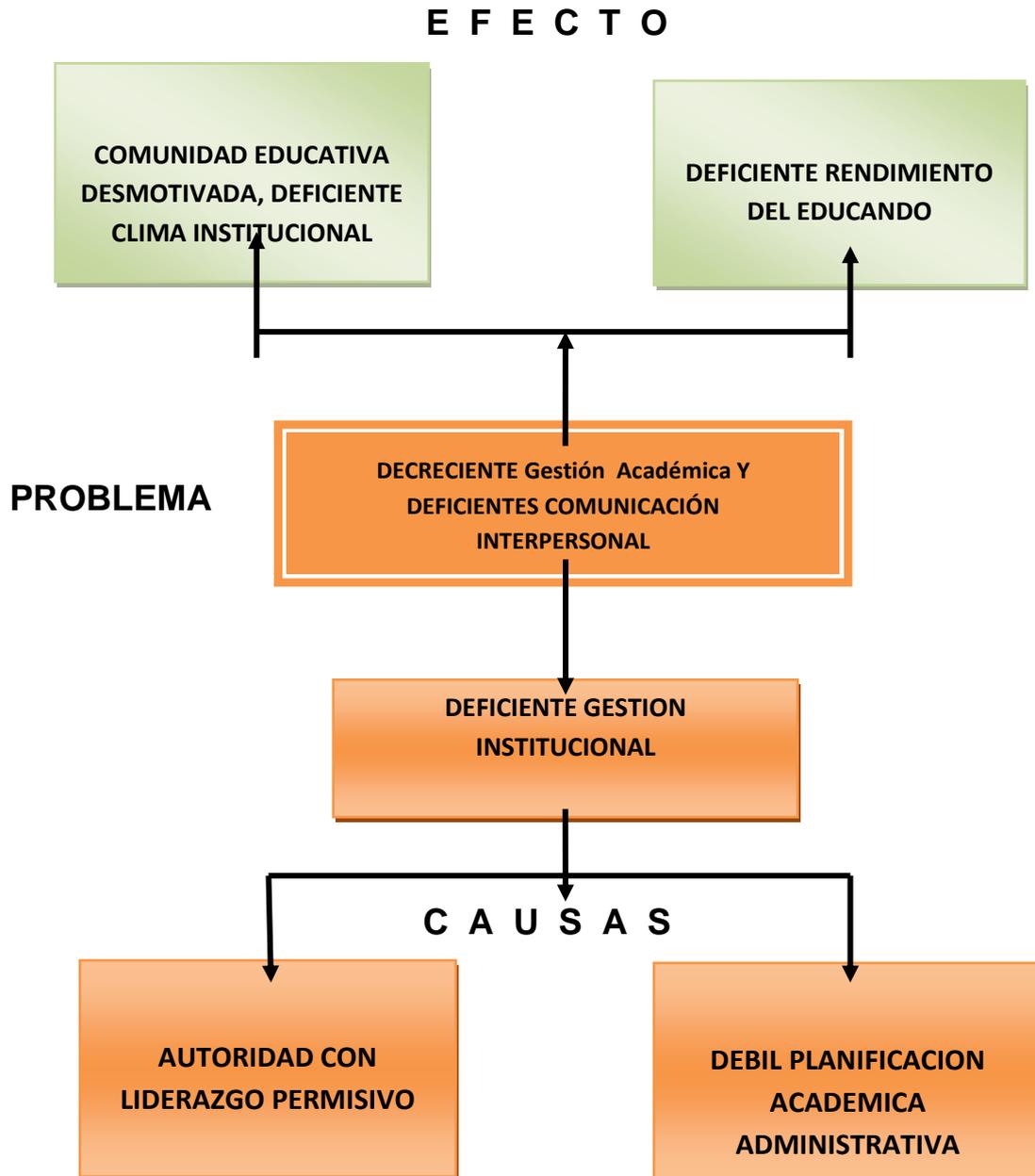
## IDENTIFICAR EL AMBITO DE MEJORAS CON SUS DEBILIDADES

CUADRO No. 28

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMBITO DE MEJORA
1.- Profesionales capacitados con sentido humanístico.	Deficientes relaciones interpersonales de la comunidad educativa	Nombrar una comisión externa para planificar y desarrollar un plan de mediación y liderazgo.
2.- Ayuda del equipo directivo.	Desorden administrativo y académico	Perfeccionamiento administrativo y académico de autoridades y docentes
3.- Trabajo con la comunidad educativa.	Estudiantes sin control familiar, problemas serios de indisciplina.	Nombrar comisión por las autoridades para resolver problemas de indisciplina y académicos de los estudiantes.
4.- Maestros en constante actualización pedagógica.	Necesidades de un Departamento Médico y Organización del DOBE	Gestionar la creación de un Departamento Médico para servicios de la salud y prevención de enfermedades.

# DETECTAR LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA

## 1.-ARBOL DEL PROBLEMA



### **3.12 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

#### **a.- Objetivo General**

- Diseñar un Plan de Mejoras y Liderazgo Educativo orientado a erradicar las debilidades encontradas en el diagnóstico del presente estudio de grado.

#### **b.- Objetivos Específicos**

- Oficiar una comisión externa para planificar, desarrollar y ejecutar un Plan de Mediación y Liderazgo Educativo en la institución.
- Planificar y desarrollar cursos de perfeccionamiento, presupuestario, académicos y administrativos a las autoridades y docentes.
- Gestionar acciones para resolver problemas de disciplina y asistencia con bajo rendimientos.
- Planificar, presupuestar y desarrollar un plan operativo para la ejecución del plan de mejoras.
- Realizar gestión institucional para implementar un departamento médico que brinde servicios de salud a más 1.000 estudiantes y a la comunidad educativa en general.

## SELECCIONAR LAS ACCIONES DE MEJORAS

### ALTERNATIVAS DE MEJORAS

<b>AMBITO DE MEJORAS:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Decreciente gestión administrativa y académica deficientes comunicación interpersonal</li></ul>
<b>CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desordenes administrativos y académicos en la unidad educativa 26 de Noviembre.</li><li>• Autoridades y personal docente desactualizados.</li><li>• Hogares disfuncionales crea problemas de indisciplina y bajo rendimiento académico.</li></ul>
<b>OBJETIVOS A CONSEGUIR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar un Plan de Mejoras y Liderazgo Educativo.</li><li>• Oficiar una comisión externa para planificar y desarrollar un Plan de Mejoras y Liderazgo Educativo.</li><li>• Planificar y Desarrollar cursos de perfeccionamiento para docentes.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombrar una comisión externa para planificar y desarrollar un</li></ul>

<p><b>ACCIONES DE MEJORA</b></p>	<p><b>plan de Mejoras y Liderazgo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perfeccionamiento administrativo y académico de autoridades y docentes.</b></li> <li>• <b>Organizar la comisión de disciplina para resolver problemas en estudiantes indisciplina y académicos.</b></li> <li>• <b>Gestionar la contratación de un médico, para dar asistencia médica y orientaciones de salud a los estudiantes.</b></li> </ul>
<p><b>BENEFICIOS ESPERADOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunidad educativa motivada, excelente desempeño profesional.</b></li> <li>• <b>Excelentes relaciones interpersonales en la comunidad educativa.</b></li> <li>• <b>Estudiantes bien orientados y preparados con eficiente rendimiento académico.</b></li> </ul>

# REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN

## DIFICULTAD DE LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS

DIFICULTAD			
1 Mucho	<b>2 Bastante</b>	3 Poca	4 Alguna

## PLAZO DE IMPLANTACIÓN

PLAZO			
1 Largo	2 Mediano	3 Corto	<b>4 Inmediato</b>

## IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN

IMPACTO			
1 Ninguno	2 Poca	3 Bastante	<b>4 Mucho</b>

## CUADRO DE SEGUIMIENTO - PRIORIZACIÓN CUADRO no. 29

Nº	ACCIONES DE MEJORAS	DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO	PRIORIZACIÓN
1 Organización Institucional	<b>Mediar Con La Autoridad Y Comunidad Para Tomar Correctivos</b>	<b>3 Poca</b>	<b>4 Inmediato</b>	<b>4 Mucho</b>	<b>1</b>
2 Desarrollo Personal	<b>Organizar y Capacitar al personal de acuerdo al perfil</b>	<b>1 Bastante</b>	<b>4 Inmediato</b>	<b>4 Mucho</b>	<b>3</b>
3 Organización Institucional	<b>Ordenar en consejo Ejecutivo para organizar departamentos</b>	<b>2 Poca</b>	<b>4 Inmediato</b>	<b>4 Mucho</b>	<b>2</b>
4 Desarrollo Institucional	<b>Gestión institucional para creación del departamento medico</b>	<b>2 Bastante</b>	<b>4 Inmediato</b>	<b>4 Mucho</b>	<b>4</b>

## PLAN DE MEJORAS. CUADRO No. 30

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS A REALIZAR	RESPONSABLES	TIEMPOS (Inicio - Final) 2016	RECURSOS	FINANCIAMIENTO	INDICADOR DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO	RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO
Mediar Con La Autoridad Y Comunidad	Nombrar Comisión Externa, Planificar	Rector de la Unidad Educativa	Enero – Marzo	Humanos, Materiales, Económicos	Presupuesto de la unidad	Memorias, Documento, Desempeño	Comisión de fiscalización
Organizar y Capacitar al personal	Perfeccionamiento Administrativo Académico	Rector de la Unidad Educativa	Abril -Sept.	Humanos Materiales, Económicos	Presupuesto de la unidad	Citaciones Lista de Asistencias, Desempeño	Comisión de fiscalización
Consejo Ejecutivo Organiz. Depart.	Contratación de medico	Rector de la Unidad Educativa	Abril –Junio	Humanos, Materiales, Económicos	Presupuesto de la unidad	Actas del Consejo Ejecutivo	Comisión de fiscalización
Gestión institución Depart. Médico.	Creación del Dep. Médico, Gestión	Rector de la Unidad Educativa	Julio - Sept.	Humanos, Materiales, Económicos	Presupuesto de la unidad	Actas del Consejo Ejecutivo y Planificación	Comisión de fiscalización

## SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAS CRONOGRAMA

ACCIONES DE MEJORAS: AÑO 2016	TIEMPO: M E S E S											
	EN.	FEB.	MARZ.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ámbito 1: Plan de Mediación Comisión Externa.												
Ámbito 2: Capacitación Docente.												
Ámbito 3: Contratación Médica.												
Ámbito 4: Gestión para Dpto. Médico.												

### **3.13 Evidencias de aplicación de la propuesta**

#### **a.- Antes de la Ejecución o aplicación**

La junta de profesores analizará a los potenciales miembros de la Comisión de Mediación y Control Académico tomando en cuenta indicadores de actitud y aptitud en los perfiles de las personas que forman el cuerpo docente. Los miembros ya elegidos y nombrados analizarán la situación actual y darán un diagnóstico para la ejecución de la propuesta.

#### **b.- Durante la Ejecución**

En el primer año de ejecución de la propuesta se obtendrá información del rendimiento académico del estudiante y el desempeño docente de los actores del proceso enseñanza - aprendizaje.

#### **c.- Después de la Ejecución**

En el tercer año se tendrá resuelto el 80% de la problemática de relaciones interpersonales por un rendimiento académico eficiente de todo el estudiantado, luego así evaluar el eficiente trabajo de la comisión de mediación y control académico de la aplicación del plan de mejoras.

### **3.14 Resultados de la aplicación de la propuesta**

- La comunidad del entorno reconocerá la eficiente función del docente y la calidad del estudiante del plantel.
- Un centro educativo de elevado prestigio y con mucha demanda de matrícula, la comunidad del sector muy motivada por pertenecer a la unidad educativa.

- Reconocida la labor de la comisión de mediación y control académico por parte de directivos y compañeros por la ejecución de una propuesta de desarrollo institucional.
- Egresados de la unidad educativa fiscal 26 de Noviembre, tendrán aceptación para ingresar a las instituciones educativas de educación superior de la ciudad o del país, por su alto nivel de conocimiento.
- Comunidad educativa de la ciudad y la del entorno muy motivada y con ánimo de servir a la Unidad Educativa, ya sea ayudando en las tareas a sus hijos o colaborando para arreglo de la misma.
- Directivos con un liderazgo democrático y planificadores, teniendo como herramienta el manual de convivencia el plan de mejoras y la comisión de mediación para la resolución de conflictos.

## CONCLUSIONES

- El trabajo presentado es de mucho valor ya que ayudará a desarrollar la organización mediante la elaboración de un plan de mejoras, en el que se involucrará toda la comunidad educativa en el cumplimiento de los objetivos.
- En el proceso investigativo se pudo profundizar y conocer aspectos importantes del diseño de un plan de mejoras, para periodos de mediano y largo plazo, mediante la aplicación de matrices que ayudan a llevar un control de lo planificado.
- En la primera parte del proyecto, en la justificación del problema se pudo conocer de la importancia en el desarrollo institucional, que tiene un plan de mejoras apuntalada con el diagnóstico institucional, implementando la matriz FODA para dejar fotografiada la problemática en sus causas y efectos, con debilidades y amenazas.
- En las otras partes del proyecto se pudo comprobar las hipótesis y las interrogantes de la investigación, con la aplicación de instrumentos o cuestionarios para realizar las encuestas y luego realizar los cuadros y gráficos que evidencia la aplicación o no de la propuesta.
- Los análisis globales de los resultados indicaron que es conveniente la aplicación de un plan de mejoras como propuesta para resolver el desorden administrativo y académico que existe en la unidad educativa 26 de Noviembre.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda mediante la gestión institucional conseguir los recursos necesarios para la construcción y adecuación de aulas que estén de acuerdo a la educación del siglo XXI y a los nuevos paradigmas educativos en el cumplimiento de una responsabilidad social y el desarrollo sustentable como objetivos del desarrollo del milenio.
- Se recomienda nombrar una comisión en el consejo ejecutivo para el desarrollo y ejecución de un plan de mejora en el que se emprenderá el desarrollo de la organización para elevar el prestigio institucional mediante una educación de calidad.
- Se recomienda capacitar a la comunidad educativa con charlas de convivencia interpersonal y mediación en el que se socialice el manual de convivencia el plan de mejoras el manual de procedimientos administrativos, de la institución para el cumplimiento de la misma.
- Se recomienda formar una comisión de planificación, evaluación y seguimiento pedagógico para el control administrativo y académico institucional en el que se monitoreará la ejecución del plan de mejoras con sus herramientas del plan operativo anual.
- Se evidencia en la investigación y en las encuestas la inexistencia de la aplicación de un diagnóstico de inicio de curso para determinar las capacidades de los estudiantes que ingresan a la escuela, y así aplicar una metodología activa en la que se considere las capacidades individuales de los estudiantes en sus aprendizajes.

## BIBLIOGRAFÍA

- BENAVIDES ILIZALITURRI, L. G. (2008). Hacia nuevos paradigmas en educación. México: CIPAE.
- BERTALANFFY, L.V. (2004). Teoría General de los Sistemas. México: Fondo de Cultura.
- CASTAÑEDA, Omar R.: (2005) "*Planificación Estratégica*" en Contribuciones a la Economía,
- CORREDOR Julio: Planificación Estratégica: (2007) Perspectiva para su aplicación en Venezuela tercera edición.
- Diccionario de la Real Academia de Lenguas. Diccionario Enciclopédico "LABOR" S.A. 2010.
- FLORES Ochoa Rafael, Evaluación Pedagógica y Cognición, Mc. Graw Hill, D'Vinni Ltda., 2013
- HERRERA Montalvo Edgar Msc. / USTOS Lozano Guillermo, Administración Educativa, Quito, Vicentina, 2010.
- KATZ Regina, Desarrollo e Innovaciones Pedagógicas en el Aula, Folleto de Plan Internacional, 2011
- MAILLO Adolfo, Enciclopedia de Didáctica Aplicada, España, 1995
- MAILLO Adolfo, Recursos para fomentar los Valores, Edición CEAC, 2012
- MAZACON Contreras Antonio, Reingeniería, Mc. Graw Hill D'Vinni Ltda., 2010. Ley de Educación y su Reglamento 2008. Plan Decenal de Educación
- MENTRUYT, O. (2009). Creatividad e Inteligencia. Argentina: Monografías.com
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (2010). Declaración del Milenio
- POSHER George J., FLORES Ochoa, Docentes del Siglo XXI, Análisis del Currículo, Mc. Graw Hill D'Vinni Ltda., Colombia 2013
- PUJOLI Pons Steve/GONZALES Inés Luz, Valores para la Convivencia, España, Parramont, 2005
- SÁNCHEZ CEREZO, S. y Otros. (2012). Diccionario de las ciencias de la educación. México: Santillana S.A. de C.V.

UNIVERSIDAD DE SEVILLA. (2010) Enciclopedia Libre Universal en Español.  
España.

W.A. KELLY, Psicología de la Educación, Morata S.A., 2013