



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO INTERCULTURAL BILINGÜE QUILLOAC, DE LA PARROQUIA, CANTÓN Y PROVINCIA DEL CAÑAR DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010 – 2011”.**

*Tesis de grado previa a la obtención del título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.*

**Autor:**  
**Edgar Antonio Guamán Chuma**

**DIRECTOR DE TESIS:**  
**Mgs. Hernán Serafín Bustillos Ronquillo**

**Centro Universitario: Cuenca**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 21 de Abril de 2011

**Mgs.**

**Hernán Serafín Bustillos Ronquillo**

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

-----

Mgs. Hernán S. Bustillos Ronquillo

## CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, Marzo de 2011

-----  
Edgar Antonio Guamán Chuma

CI: 0301212429

## AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

-----

Edgar Antonio Guamán Chuma

CI: 0301212429

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo realizado con entrega y sacrificio, quiero dedicar a la comunidad educativa de la UTPL, quienes de alguna manera serán los receptores del contenido expuesto en esta tesis.

Esta memoria quiero dedicarlo también a los actores educativos del Instituto Quilloac, pues de allí se generaron algunos conocimientos, sabiduría y experiencias las mismas que van palpados en el presente documento.

Particularmente, quiero dedicar este trabajo investigativo a mi familia y en especial a mi esposa Diana Mayancela y a mi hijo Cristian Rafael, ya que ellos son la razón de mi existencia y la fuerza natural que me permiten lograr mis metas planteadas.

**Edgar**

## AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo investigativo, me siento condecorado con la labor cumplida. Actividades de esta naturaleza no se dan todos los días, pero cuando lo hacemos se vive momentos de sana satisfacción y el deseo de seguir en esta tarea en beneficio de los caros intereses de la colectividad y en especial de los niños y jóvenes a quien más nos debemos al ejercer nuestra labor profesional.

En este momento de satisfacción por la tarea realizada, quiero implorar a Dios, quien es el Guía que nos da salud y vida y nos conduce por el difícil camino de nuestra existencia, por darme ese valor para seguir adelante y poder cumplir las metas que se van trazando en el largo trajinar de nuestra vida.

Agradezco a los principales personeros de la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme abierto las puertas para formar parte de esa gran familia dedicada a emprender el camino de la sabiduría y la ciencia y a seguir el apostolado de servir a los demás.

Quiero agradecer también a las personas que siendo parte de la UTPL y desde diferentes horizontes forman parte de ese grupo del posgrado en Gerencia y Liderazgo Educativo, pues ellos, con la atención que les caracteriza, con la comunicación y la información han apoyado para el cumplimiento de mis tareas académicas relacionadas a mi formación profesional.

Particularmente quiero agradecer desde lo más profundo de mi ser, al Mgs. Hernán Bustillos Ronquillo, quien con justo mérito y acierto, fue el encargado de orientarme en la difícil pero agradable tarea de realizar esta tesis. Sin su orientación, el camino hubiese sido más complicado en el cumplimiento de la jornada investigativa.

Agradezco también a las principales autoridades de la Unidad Educativa del Instituto Quilloac, quienes me recibieron con los brazos abiertos para emprender el trabajo investigativo como el que me permite presentar en este documento.

No se puede dejar de lado también el agradecimiento al personal docente y estudiantes de los diferentes niveles de la institución educativa, quienes

interrumpiendo su jornada normal de labores, gustosamente me han atendido para contestar algunos planteamientos realizados a través de los diferentes instrumentos de recolección de la información, vaya para ellos mi profundo agradecimiento.

Quiero expresar mi gratitud, a mi familia, quienes con ese aliento me dieron fuerza y valor para no desmayarme en el cumplimiento de esta tarea, ellos siempre lo han estado y lo estarán en los momentos que se requiera, para poner su contingente con la buena voluntad que siempre lo caracteriza.

A todos y cada una de las personas que de una u otra manera han contribuido para la feliz culminación de el presente trabajo investigativo, vaya mi sincero agradecimiento, y que su apoyo será recompensado mucho más de lo que ahora han hecho conmigo, nuevamente muchas gracias.

**El autor**

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

### INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO INTERCULTURAL BILINGÜE "QUILLOAC"

Cañar - Ecuador

#### CARTA COMPROMISO

**INSTITUCION: Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe Quilloac -**  
**ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA: Edgar Antonio Guamán Chuma.**

En la comunidad de Quilloac, parroquia y cantón Cañar, a los 15 días del mes de Junio del dos mil diez, comparece por una parte el Dr. Fernando Quizhpi S. en calidad de Rector (encargado) del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe Quilloac, quien en adelante se denominará ISPEDIB-Q; y, por otra parte el señor Edgar Antonio Guamán Chuma, quien en adelante se le denominará Estudiante de la UTPL, quienes de común acuerdo convienen en celebrar la presente CARTA DE COMPROMISO, al tenor de las cláusulas y declaraciones siguientes:

**PRIMERA: ANTECEDENTES.-**

El Lic. Edgar Guamán Ch. en calidad de estudiante de la maestría en "Gerencia y Liderazgo Educacional" de la Universidad Técnica Particular de Loja, solicita al rector del ISPEDIB-Quilloac, que en el establecimiento bajo su regencia, se permita realizar un trabajo de investigación con la temática: "**Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del instituto Quilloac Cañar**", para lo cual se hace menester la elaboración de la presente carta-compromiso.

**SEGUNDA: OBJETO.-**

El estudiante se compromete que realizar la investigación en mención siguiendo los estamentos legales y líneas de investigación establecidos en la Universidad y bajo las normas de ética concernientes para estos casos. Además, el estudiante una vez culminado su trabajo de investigación, compartirá los resultados a los actores educativos de la institución.

Por su parte la Institución, a través de sus autoridades y demás actores educativos, se comprometen a facilitar cuanta información se requiera en el desarrollo de la presente investigación.

**TERCERA: DURACION.-**

La presente Carta Compromiso tiene vigencia desde el mes de Junio del año dos mil diez y tendrá una duración de 11 meses.

**CUARTA: ACEPTACION.-**

Para constancia y fe de las cláusulas precedentes, las partes ratifican y aceptan la presente Carta Compromiso, en tres (03) ejemplares de igual contenido y valor.

Dado en la comunidad de Quilloac, a los 15 días del mes de Junio de 2010.

 Dr. Fernando Quizhpi S. <b>RECTOR (E) DEL ISPEDIB QUILLOAC</b>		 Edgar Guamán Chuma <b>ESTUDIANTE DE LA UTPL</b>
--	--	---

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL .....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	ix
<b>1. RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1. PARTICIPANTES .....</b>	<b>6</b>
<b>3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO .....</b>	<b>13</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1. LA GESTIÓN: CONCEPTO, IMPORTANCIA Y TIPOS.....</b>	<b>15</b>
4.1.1. Concepto de Gestión .....	15
4.1.2. Importancia.....	17
4.1.3. Tipos de Gestión .....	18
<b>4.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTO, TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO .....</b>	<b>20</b>
4.2.1. Conceptos.....	20
4.2.2. Tipos de liderazgo.....	22
4.2.3. Características.....	24
<b>4.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER .....</b>	<b>25</b>
<b>4.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN .....</b>	<b>30</b>
<b>5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA .....</b>	<b>38</b>
<b>5.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES. ....</b>	<b>38</b>
5.1.1. Manual de organización.....	38
5.1.2. Código de ética.....	42
5.1.3. Plan estratégico.....	45
5.1.4. Plan Operativo Anual (POA).....	47
5.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	48
5.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones para la gestión en Liderazgo y Valores.....	51

<b>5.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....</b>	<b>53</b>
5.2.1 Misión y Visión.....	53
5.2.2 El Organigrama.....	54
5.2.3 Funciones por áreas y departamentos.....	57
<b>5.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES.....</b>	<b>60</b>
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	60
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	62
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	63
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.....	65
<b>5.4. ANÁLISIS FODA .....</b>	<b>67</b>
5.4.1. Fortalezas y debilidades.....	67
5.4.2. Oportunidades y amenazas.....	68
5.4.3. Matriz FODA.....	70
<b>5.5. RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
5.5.1. De los directivos.....	72
5.5.2. De los profesores.....	81
5.5.3. De los estudiantes.....	86
5.5.4. De los padres de familia.....	89
5.5.5. De la entrevista a directivos.....	92
<b>5.6 DISCUSIÓN .....</b>	<b>95</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>105</b>
<b>6.1. CONCLUSIONES .....</b>	<b>105</b>
<b>6.2. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>107</b>
1. Título de la propuesta .....	107
2. Justificación .....	107
3. Objetivos de la propuesta.....	108
4. Actividades .....	108
5. Localización y cobertura espacial.....	109
6. Población Objeto.....	110
7. Sostenibilidad de la propuesta .....	111
8. Presupuesto.....	112
9. Cronograma .....	113
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>114</b>
<b>9. APÉNDICIS .....</b>	<b>117</b>
<b>9.1 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>117</b>
9.1.1. Encuesta a directivos (Gestores educativos).....	117
9.1.2. Encuesta a docentes.....	120

9.1.3. Encuesta a estudiantes .....	122
9.1.4. Encuesta a padres/madres de familia .....	124
9.1.5. Entrevista a directivos: Rector/ Vicerrector/Director .....	126
<b>9.2. INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y NORMATIVAS INSTITUCIONALES</b> .....	<b>127</b>
9.2.1. Plan Educativo Institucional.....	127
9.2.2. Reglamento interno del ISPEDIB Quilloac .....	137
9.3. FOTOGRAFÍAS.....	163

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1: Personal del establecimiento distribuido por edad .....	7
TABLA 2: Personal del establecimiento distribuido por sexo .....	7
TABLA 3: Personal del establecimiento distribuido por título académico.....	8
TABLA 4: Población estudiantil del ISPEDIBQuilloac distribuido por sexo. ....	9
TABLA 5: Población estudiantil del ISPEDIBQuilloac por niveles. ....	10
TABLA 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	72
TABLA 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de una Organización. ....	73
TABLA 8: Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos .....	73
TABLA 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está declarada por .....	74
TABLA 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos. ....	74
TABLA 11: Su administración y liderazgo del centro educativo promueve: .....	75
TABLA 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución...	76
TABLA 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar; usted como directivo promueve: .....	76
TABLA 14: Organismos que se encuentran en la institución .....	77
TABLA 15: Actividades del equipo educativo o quipo didáctico o junta de profesores de área es el encargado de: .....	78
TABLA 16: Los departamentos didácticos y sus acciones .....	79
TABLA 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones. ....	80
TABLA 18: Material de planificación educativa. ....	81
TABLA 19: Resultado de la encuesta a docentes .....	82
TABLA 20: Resultado de la encuesta a estudiantes .....	86
TABLA 21. Resultado de la encuesta a padres de familia .....	89
TABLA 22: Resultado de la entrevista a directivos .....	92

## 1. RESUMEN

El presente trabajo investigativo: “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe Quilloac, de la parroquia, cantón y provincia del Cañar durante el año lectivo 2010 - 2011”, se realizó en la entidad en mención, la misma que pertenece a la jurisdicción intercultural bilingüe, y cuenta con diferentes niveles de estudio que va desde la educación inicial hasta la formación docente de nivel superior.

La investigación obedece a la necesidad de fortalecer la gestión, el liderazgo y valores en la organización y dirección de los centros educativos, particularmente del instituto Quilloac. En la actualidad, la sociedad moderna requiere de grandes cambios en la administración de los centros educativos. En esta organización se puede notar una ausencia de liderazgo, escasez de la práctica de valores, falta de estrategias para la solución oportuna de conflictos, y no existe un manual que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, entre otros.

Para la recolección de datos que nos permita conocer la realidad de la gestión, liderazgo y valores en la institución en mención, se aplicó cuatro encuestas, dirigida a directivos, docentes, estudiantes y padres/madres de familia. También se aplicó una entrevista a los directivos del plantel, concretamente al rector, vicerrector y director del CECIB Rumiñahui, la misma que pertenece a la unidad educativa.

En este proceso de investigación se ha resaltado la necesidad de emprender políticas y propuestas de mejoramiento con la finalidad de dar solución a los problemas detectados en la unidad educativa. Se ha considerado también la prioridad de estar a la par de las innovaciones tecnológicas de la era moderna, tratando de cumplir los objetivos institucionales, los requerimientos de los clientes internos y satisfacer las expectativas del entorno y la sociedad en general.

Para fortalecer estas iniciativas, se plantea una propuesta de mejora, la misma que está enfocada a un proceso de formación y capacitación integral dirigida a los directivos, personal administrativo y docentes, en áreas relacionadas a la gestión, liderazgo y la práctica de los valores (esta última como eje transversal), de acuerdo a los nuevos enfoques curriculares que se presentan en la actualidad.

## 2. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones educativas viven actualmente un proceso de grandes transformaciones en diferentes aspectos. En estas circunstancias, la organización y dirección de los centros educativos cobra gran importancia. Las instituciones educativas vienen siendo requeridas por la sociedad para transmitir a las nuevas generaciones tanto conocimientos básicos como la educación en valores.

En este contexto, los directivos se constituyen en la pieza angular en la calidad del servicio educativo. Los establecimientos con altos índices de calidad cuentan con directivos y profesores creativos, esforzados y decididos, seguros de sí mismos y amantes de su profesión y de la función que desempeña en la institución educativa.

La brecha existente entre la realidad actual con la situación deseada en materia de gestión, liderazgo y valores es considerable. Si bien, la Unidad educativa como tal durante los últimos años ha demostrado un importante mejoramiento, hay algunos aspectos que requieren de una mayor atención con miras a conseguir el fortalecimiento organizacional en general.

La Unidad Educativa del Instituto Pedagógico Intercultural Bilingüe Quilloac, se consolida en sus niveles educativos de educación inicial, educación general básica, bachillerato y formación docente de nivel superior. Tiene una cobertura regional por ser una institución bilingüe única en esta parte del país. Es el propulsor de la formación de maestros interculturales bilingües que cubre la demanda de docentes en la localidad. En los últimos años ha impulsado un importante proceso de formación y capacitación docente estableciendo convenios con universidades y otras instituciones relacionadas con el quehacer educativo.

Para fortalecer la tarea educativa que viene impulsando el instituto Quilloac, es necesario emprender acciones que propicien el mejoramiento en los diferentes aspectos que necesita la institución para satisfacer los requerimientos de la colectividad. En este sentido, debemos orientarnos hacia un modelo educativo de calidad, conduciendo a los actores hacia una solidez en valores, propiciar el desarrollo integral de la persona, formar la conciencia moral, educar en y para la libertad, ofrecer una escolaridad de vanguardia y formar forjadores del futuro. La

práctica del liderazgo y los valores ayudan a la persona a mejorar como tales; es para aquellas personas que quieran hacer de su ámbito de trabajo un lugar, no solo más eficiente y eficaz, sino más humano.

No se tiene mayores referencias de estudios e investigaciones en temas relacionados a gestión, liderazgo y valores en el instituto Quilloac. Lo que existe es una gran trayectoria organizativa y de lucha por el fortalecimiento de la educación intercultural bilingüe forjado por grandes líderes como: Antonio Quinde, José Pichisaca, Lino Pichisaca (+), entre otros. Existen propuestas de mejoramiento curricular, la mancomunidad educativa, capacitación y formación docente impulsado por el comité de monitoreo y gestión académica del ISPEDIBQuilloac desde noviembre del 2010, a la que se suman las organizaciones indígenas de la localidad.

En este camino de construcción de instituciones educativas innovadoras y del fortalecimiento de la gestión, liderazgo y valores en la organización y dirección de los centros educativos, se enmarca esta investigación. Durante el proceso de recolección de datos como en la realización del diagnóstico institucional se ha podido detectar muchos problemas, considerando el tema de liderazgo y valores como aspectos en las que hay que poner mayores esfuerzos para su fortalecimiento.

Esta perspectiva, ayuda al investigador a indagar los procesos de mejoramiento profesional, enriquecer los conocimientos y experiencias y aportar significativamente a la organización institucional. Las propuestas que se plantean ayudarán a nuestros clientes principales que son los/as estudiantes a quienes va dirigido nuestro esfuerzo. La institución en si se verá beneficiada en cuanto a mejorar su oferta académica, y con ello se beneficia toda la sociedad. De allí la importancia y por ende la necesidad de hacer estudios y emprender propuestas en esta temática.

La institución se ha presentado en un escenario intercultural y con una proyección hacia el fortalecimiento organizacional; para ello se ha contado con los recursos y medios necesarios que han facilitado y motivado la realización del trabajo investigativo. Situación como estas, hace factible y pertinente investigar y analizar la situación institucional y en base a los problemas encontrados, establecer propuestas y acciones encaminadas hacia su mejoramiento. En este caso y por ser pertinente, se ha priorizado un proyecto de formación y capacitación a directivos y docentes

sobre el fortalecimiento de la gestión, liderazgo y la práctica de valores en la organización y dirección de centros educativos y la labor docente en general.

Con lo anotado, se desarrolla este proceso investigativo, iniciando por describir la metodología utilizada para la misma. Allí se describen la población total de directivos, docentes y estudiantes y la muestra seleccionada para la aplicación de los instrumentos de investigación. Se describe también los materiales e instrumentos utilizados. Culmina esta parte describiendo el método y procedimiento utilizados para la recolección de la información y el posterior análisis y discusión del mismo.

El siguiente apartado corresponde al marco teórico, allí se desglosa los conceptos, importancia y tipos de gestión relacionado a la administración educativa. Se describe también el concepto, tipos de liderazgo educacional, características y cualidades del líder. Luego se hace un análisis de las diferencias entre directivo y líder. Finalmente se hace una referencia teórica sobre la práctica de los valores en la labor educativa.

A continuación se detalla los resultados del diagnóstico realizado en la institución educativa. Primeramente se revisa los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores. Se analiza sobre la estructura organizativa de la institución. Luego se describe sobre el clima escolar y convivencia con valores. Inmediatamente se hace el análisis de la aplicación de la matriz FODA.

En el mismo apartado, se procede con el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de los diferentes instrumentos tanto a los directivos como a los docentes, estudiantes y padres/madres de familia. Se concluye con la discusión de los resultados, tratando de recalcar los principales problemas detectados en el mismo.

Con el trabajo que se presenta, considero haber alcanzado los objetivos planteados para el mismo. Los objetivos establecidos en este proceso son los siguientes:

- Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.
- Propiciar el desarrollo de competencias en gestión de liderazgo y valores en el centro educativo.
- Asumir con responsabilidad ética, el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse en la gestión y liderazgo educacional.

Los objetivos planteados en la propuesta de mejora para el fortalecimiento de la gestión, liderazgo y valores son:

- Analizar la capacidad de liderazgo y gestión de los directivos, integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el ISPEDIBQuilloac.
- Iniciar un proceso de formación y capacitación a directivos, docentes y demás actores educativos, que permita descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos, jefes departamentales y otros mandos medios, en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

Con lo expuesto, y luego de desarrollar el trabajo investigativo, se ha llegado a algunas conclusiones, entre ellas: La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, acciones y medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución. El liderazgo y los valores son ejes fundamentales en la administración de los centros educativos, donde se considera las percepciones y expectativas de los miembros y se orienta hacia la consecución de los objetivos organizacionales. En la actualidad se requiere que los directivos y demás actores educativos desarrollen competencias de gestión y liderazgo, lo que implica poseer y desarrollar grandes cualidades y habilidades para actuar en esa condición.

Extiendo una cordial invitación a participar con la lectura y a compartir criterios y experiencias sobre la gestión, liderazgo y valores, para fortalecer la organización y dirección de nuestros centros educativos.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. PARTICIPANTES

La Unidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe Quilloac”, es un establecimiento educativo que oferta la formación académica en los cuatro niveles educativos, a saber. Educación Infantil Familiar Comunitaria (EIFC); Educación General Básica (EGB), la misma que está dividida en dos partes, de segundo a séptimo nivel se trabaja en el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe Rumiñahui, y los niveles de octavo a décimo se trabaja en el llamado ciclo básico del instituto; Bachillerato General en Ciencias, con tres niveles de estudio; y, Formación Docente de nivel Superior, que oferta docentes de educación básica intercultural bilingüe de nivel tecnológico con tres años de estudio.



Vista panorámica del ISPEDIBQuilloac

La Unidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe Quilloac en el año lectivo que recurre cuenta con un total de 74 funcionarios entre personal docente (titular y contratado), personal administrativo y de servicio. El personal en mención estaba distribuido de la siguiente manera:

**TABLA 1**  
**PERSONAL DEL ESTABLECIMIENTO DISTRIBUÍDO POR EDAD**

Edad del funcionario	Frecuencia	Porcentaje (%)
De 20 – 30 años	12	16
De 30 a 40 años	14	19
De 40 a 50 años	22	30
De 50 a 60 años	15	20
Más de 60 años	11	15
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Departamento de Recursos Humanos del ISPEDIB Q.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

Se puede apreciar que el 16% de profesionales son menores de treinta años, ellos pertenecen en su mayor parte al personal contratado. El grupo más grande de profesionales pertenecen al rango que vade 40 a 50 años, siendo el 30% de los maestros. El 15% del personal son mayores de 60 años, los mismos que están próximos a acogerse a los beneficios de la jubilación.

Hay profesionales de distintas edades, siendo una fortaleza para la institución, ya que hay en ellos/as una diversidad de experiencias, épocas vividas y proyecciones hacia el futuro. En estos casos debe existir apoyo mutuo y complementariedad con miras al fortalecimiento profesional y mejoramiento institucional.

También se clasifica al personal del establecimiento por sexo, el mismo que se detalla a continuación:

**TABLA 2**  
**PERSONAL DEL ESTABLECIMIENTO DISTRIBUÍDO POR SEXO**

PERSONAL	Docentes titulares	Docentes contratados	Personal administrativo y de servicio	Frecuencia	Porcentaje (%)
HOMBRES	33	6	8	47	64
MUJERES	20	2	5	27	36
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Departamento de Recursos Humanos del ISPEDIBQ.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

De la tabla que antecede, el 64% del personal que labora en la institución pertenecen al género masculino, y el 36% de docentes titulares, contratados, personal administrativo y de servicio pertenecen al género femenino. Son patrones que se han venido manejando años atrás, aunque hay una tendencia a mejorar la equidad en este aspecto. Actualmente, se observa la presencia de mujeres en importantes cargos técnicos y directivos, en las que demuestran un buen desempeño y profesionalismo.

En cuanto al personal de la institución clasificado por título académico, se presenta la siguiente información:

**TABLA 3**  
**PERSONAL DEL ESTABLECIMIENTO DISTRIBUÍDO POR TÍTULO ACADÉMICO**

<b>TÍTULO ACADÉMICO DEL PERSONAL</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Bachilleres en CCEE y otros.	5	7
Profesores primarios y/o tecnólogos.	4	5
Licenciados, Ingenieros, doctores y otros (tercer nivel)	43	58
Diplomado superior (cuarto nivel)	8	11
Maestría (cuarto nivel)	14	19
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Departamento de Recursos Humanos del ISPEDIB Q.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

El personal directivo, docente, administrativo y de servicio de la Unidad Educativa del Instituto Quilloac, poseen títulos académicos de distinto nivel y especialidad. El 58% del personal de la institución poseen título de tercer nivel entre licenciaturas, ingenierías y doctorados. El 19% de los profesionales poseen título de cuarto nivel en maestrías y un 11% dispone de títulos a nivel de diplomado. Un porcentaje menor del personal poseen títulos de bachilleres y profesores primarios

Se nota un buen nivel académico en el personal de la institución educativa. Además, en la actualidad un importante número de profesionales se encuentran cursando estudios de posgrado en distintas universidades del país. Esto ayuda al mejoramiento profesional de los/as docentes y obviamente al fortalecimiento del proceso de inter-aprendizaje.

La población total de estudiantes de la Unidad Educativa del ISPEDIBQuilloac durante el año lectivo 2010 - 2011 se distribuye de la siguiente manera:

Educación Infantil Familiar Comunitaria: 36 estudiantes.

De segundo a séptimo año de educación básica 194 estudiantes.

De octavo a décimo año de educación básica (Ciclo básico) 463: estudiantes.

Bachillerato General en Ciencias: 283 estudiantes.

Formación Docente (pos-bachillerato) 153 estudiantes.

Además en este establecimiento funciona la sección nocturna, la misma que cuenta con 140 estudiantes.

Con todo lo descrito anteriormente, la Unidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe "Quilloac" durante el año lectivo 2010-2011 contó con una población de 1269 estudiantes.

En cuanto a la población estudiantil dividida por sexo, tenemos la siguiente información:

**TABLA 4**  
**POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL ISPEDIB QUILLOAC DISTRIBUÍDO POR SEXO**

<b>Sexo del o la estudiante</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Hombres	594	47
Mujeres	675	53
<b>TOTAL</b>	<b>1269</b>	<b>100</b>

Fuente: Secretaría de la Institución.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

Se observa que en el establecimiento educativo el 53% son mujeres y el 47% son hombres, existiendo un pequeño margen de diferencia. Este margen se mantiene en la mayoría de los niveles educativos, demostrando la importante población estudiantil femenina con que cuenta la institución.

La población en los diferentes ámbitos está conformada mayoritariamente por mujeres, el instituto Quilloac no es la excepción. Más aún, la especialidad del bachillerato (ciencias) y la formación de maestros/as de educación básica con la que cuenta la institución, hace que exista mayor población femenina.

Sobre la distribución de estudiantes por niveles existente en el establecimiento, se encuentra la siguiente información:

**TABLA 5**

**POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL ISPEDIB QUILLOAC POR NIVELES**

<b>ESTUDIANTES</b>	<b>EIFC</b>	<b>ESCUELA RUMIÑAHUI</b>	<b>CICLO BÁSICO</b>	<b>BACHI-LLERATO</b>	<b>FORMACIÓN DOCENTE</b>	<b>SECCIÓN NOCTURNA</b>	<b>SUBTOTAL</b>
Hombres	20	105	225	112	55	77	594
Mujeres	16	89	238	171	98	63	675
<b>Frecuencia</b>	36	194	463	283	153	140	1269
<b>Porcentaje (%)</b>	3	15	36	22	13	11	100

Fuente: Secretaría de la Institución.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

Del total de estudiantes del establecimiento, el grupo más grande pertenece al ciclo básico, de lo que actualmente se denomina el 8<sup>vo</sup>, 9<sup>no</sup> y 10<sup>mo</sup> años de educación general básica, con un 36%. Al bachillerato pertenecen el 22% del alumnado, siendo también una importante población estudiantil. Los demás niveles educativos cuentan con un porcentaje menor de estudiantes.

En los últimos años, la inserción progresiva de niños/as, jóvenes y señoritas al proceso formativo, hace que exista un gran número de estudiantes en la educación general básica y el bachillerato. La tendencia al aumento del número de estudiantes en los establecimientos educativos es notoria, al punto que se vuelve problemático el acceso a los mismos. Como medidas alternativas, el Ministerio de Educación está dando facilidades para la apertura de los 8<sup>vo</sup>, 9<sup>no</sup> y 10<sup>mo</sup> años de educación básica en los que hasta hace poco eran establecimientos de nivel primario.

## **Muestra**

Tanto el personal docente, administrativo y de servicio, y con mayor razón la población estudiantil es amplia en la Unidad Educativa del instituto Quilloac.

Sin embargo, no se tomó ninguna muestra porcentual para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Mas bien, el número de personas que fueron encuestadas y/entrevistadas tanto docentes como estudiantes, fue la que se estableció en el programa de posgrado en Gerencia y Liderazgo Educativo de la UTPL.

En este sentido, el número de encuestas y entrevistas aplicadas para la recolección de la información fueron las siguientes:

Entrevistas: 3 en total.

Al rector, al vicerrector y al Director del Centro Educativo Comunitario Rumiñahui.

Encuestas: 70 en total.

Autoridades: 6 encuestas (Rector, vicerrector, 4 Jefes Departamentales).

Docentes: 24 encuestas.

Estudiantes: 25 encuestas

Padres de familia: 15 encuestas

Los estudiantes encuestados fueron del décimo año de educación general básica y el tercer año de bachillerato. En el caso de docentes y padres de familia se escogió aleatoriamente para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

### **3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS**

Los objetivos para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos fueron:

- Conocer los criterios de los principales actores educativos sobre el desempeño directivo y docente enfatizando la gestión, liderazgo y la práctica de valores en el cumplimiento de la tarea profesional.

- Analizar la realidad institucional, relacionada a la gestión, liderazgo y valores en sus diferentes ámbitos, conocer los problemas existentes y buscar alternativas de solución a las mismas.

Para la elaboración de los instrumentos de recolección de datos se requirió materiales de oficina como; computador, impresora, papel bond, entre otros.

Durante la aplicación de los instrumentos se utilizó los cuestionarios fotocopiados, un tablero, lápices, esferográfico, cuaderno de apuntes. Además para respaldo, se utilizó una cámara fotográfica y una grabadora.

Los instrumentos de recolección de datos que se aplicaron fueron: entrevista con el mismo formato dirigido al rector, al vicerrector y al director de la escuela Rumiñahui; esto con el objetivo de conocer sus apreciaciones sobre el tema de la investigación. Encuesta con un formato de cuestionario aplicado a docentes; otro formato de cuestionario para los estudiantes y un formato diferente para los padres de familia. (Ver formato en ANEXO)

Aunque el cuestionario es un tanto variable tanto para docentes, estudiantes y padres de familia; sin embargo la esencia en sí no varía, porque todas ellas están orientadas a la temática de investigación como es la gestión en liderazgo y valores. El objetivo para aplicar este instrumento fue el conocer la ponderación que hacen los diferentes actores a las inquietudes que sobre el tema se planteó en los cuestionarios.

Los aspectos más relevantes de los instrumentos fueron: las formas de organización de los equipos de trabajo, el liderazgo en la institución educativa, la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, el predominio de valores en las decisiones de los directivos y docentes, entre otros aspectos. Además, se procedió con una revisión de los instrumentos curriculares, que permitieron analizar la incursión del liderazgo y la práctica de valores en el desarrollo del currículo institucional.

### 3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Para iniciar el proceso de investigación primeramente se seleccionó el establecimiento educativo, la misma que fue la Unidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe Quilloac, de la comunidad del mismo nombre, en el cantón y provincia del Cañar.

Antes de proseguir con la investigación, se estableció el método a seguir, la misma que nos permita explicar y analizar el objeto de la investigación. El método utilizado fue el *exploratorio descriptivo*. La categoría principal es el método cuantitativo, la misma que utiliza referencias numéricas durante el proceso; dentro de ello, se establece el método no experimental, ya que se observan pero no se realiza control de variables. Más específicamente determinó el método transeccional o transversal, es decir, la investigación se realizó durante un período determinado.

Dentro del método transversal está precisamente el método exploratorio descriptivo, la misma que se ocupa de la situación actual o pasada de algo. Describe la realización, las actitudes los comportamientos u otras características de un grupo de sujetos. La investigación descriptiva proporciona datos muy importantes, particularmente cuando se investiga un área por primera vez.

En la presente investigación, el método descriptivo nos permite explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en la entidad educativa. Además, este método permite conocer el problema de estudio tal cual como se presenta en la realidad, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso de conocimiento del problema en estudio.

Además del método exploratorio descriptivo, como en muchas investigaciones, se hace necesario incluir otros métodos, en este caso se requiere del método analítico –sintético, la misma que permite la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo. El método estadístico permite organizar la información alcanzada con la aplicación de los instrumentos de investigación, permitiendo la validez y la confiabilidad de los resultados.

Una vez establecido el método de investigación, y siguiendo con la elaboración del diseño, se estableció las técnicas de recolección de datos, siendo éstas, la encuesta, la entrevista y el análisis de documentos. Luego se continuó con la preparación de los instrumentos de investigación (Cuestionario de encuestas y guía de entrevista), y también la previsión de los materiales, para la operatividad de los mismos.

A continuación, se procedió con la aplicación de los instrumentos de investigación y recolección de datos. Una vez recolectada la información, se realizó el análisis de la información. Se concluye haciendo la discusión de los resultados, describiendo los principales problemas existentes en la organización, que requieren planes de mejoramiento.

El proceso investigativo se desarrolló y se fue controlando siguiendo un cronograma de actividades y los pasos establecidos para una investigación de campo. Además, se cumplió las acciones necesarias de manera secuencial y progresiva. Un trabajo en este sentido, nos permitió controlar el cumplimiento de las actividades, la obtención de la información requerida, el análisis de los mismos, y la satisfacción de expectativas existentes. Aunque el análisis situacional de la organización es amplio; sin embargo, las acciones se centraron en diagnosticar el aspecto relacionado a la gestión, liderazgo y valores en la tarea educativa de la institución, conocer los problemas en esa línea, y buscar alternativas de solución a las mismas.

## **4. MARCO TEÓRICO**

En la era moderna, la actividad profesional en las diferentes ramas y con mayor razón en la tarea educativa, se debe tomar muy en cuenta aspectos relevantes como la administración, la gestión, liderazgo, entre otros. Esto no corresponde solamente a los administradores o personas que ocupan cargos directivos dentro de una institución u organización; al contrario es una responsabilidad de todos quienes ejercen alguna función dentro de las diferentes organizaciones.

Otro aspecto determinante en la labor profesional es la práctica de valores y la actitud ética de las personas, las mismas que permitirán un mejor desenvolvimiento en nuestras actividades diarias. Se trata de "... desarrollar la condición humana, para lo cual el accionar educativo se orienta a la formación de personas que practiquen valores que les permitan interactuar con la sociedad con respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad, aplicando los principios del buen vivir". (ME, 2010, pág. 9)

En este apartado, se hace una referencia teórica de los aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y la práctica de valores en la administración de los centros educativos. Por un lado, se describe el significado de gestión y liderazgo, tipos e importancia, haciendo relación con la gerencia y la administración. Por otro lado, es importante referirse a la ética y los valores dentro de la práctica profesional y la actividad diaria de las personas.

### **4.1. LA GESTIÓN: CONCEPTO, IMPORTANCIA Y TIPOS**

#### **4.1.1. Concepto de Gestión**

En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de que se puede diferenciarlos. En algunos países como en el Ecuador, la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres

términos se refieren a un proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar las acciones dentro de una organización.

A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración que la consideran más interna, más de manejo de lo existente o de lo funcional.

El término enlazador a lo anotado anteriormente es la **gestión**. Sobre este término, existen algunas referencias, una de ellas es la de María Teresa Lepeley, quien conceptualiza a la gestión en los siguientes términos:

*Gestión es el conjunto de principios, fundamentos y actividades necesarias para crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la labor de una institución a través de mejoramiento continuo de liderazgo, satisfacción de necesidades de clientes externos, desarrollo de las personas en la organización, uso de la información, optimización de los procesos de apoyo, articulación de la institución con otras organizaciones, la economía, sociedad y preocupación por el medio ambiente. (Lepeley, 2003, pág. 106).*

De acuerdo al concepto anterior, la gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

El presente análisis, se orienta a la gestión educativa, la misma que se refiere a presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones; definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos; definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y

problemas de la misma organización; comprometer a todos los actores institucionales; y definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Hay un concepto de Gestión educativa la que se menciona para obtener mayores elementos de análisis. Gestión educativa es "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación". (García Leiva, s/f, pág. 4)

El desarrollo del proceso es responsabilidad de los directivos de la organización, quienes deben emprender las siguientes acciones: Idear, planificar, definir objetivos, desarrollar, tomar decisiones para solucionar problemas, propiciar la comunicación, apoyar procesos de capacitación al personal, entre otros.

#### **4.1.2 Importancia**

En los últimos años, la gestión, y particularmente la gestión educativa ha adquirido una gran importancia. Hoy en día aparecen nuevos enfoques y teorías relacionadas al campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema justifican este criterio,

Adrián Fuentes (2007), plantea la pregunta: "¿Queremos un mundo que cambie con nosotros, sin nosotros o contra nosotros? Es una buena pregunta para los que conducen los centros educativos porque son los responsables de pilotearlas en un contexto de cambios globales profundos y complejos. Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y participativos. Se espera que las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos.

Los equipos directivos de los centros educativos:

*"... son actores clave de los procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el*

*funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas". (Fuentes, 2007, pág. 27).*

Si bien estos criterios están enfocados a los directivos; sin embargo, los docentes y otros actores educativos debemos estar claros en esta temática y apoyar mancomunadamente la labor directiva en aras del fortalecimiento de las instituciones educativas.

Es preciso recuperar la potencialidad y capacidad de los directivos de las organizaciones educativas, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Por ello, debe ser una prioridad, elevar los niveles de profesionalización para que promuevan en las organizaciones una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de elevar la calidad de la enseñanza-aprendizajes y la tarea educativa en general.

#### **4.1.3. Tipos de Gestión**

En la época actual nos encontramos en la era del conocimiento y de las grandes transformaciones, en este contexto el ser humano es el centro de toda organización. Las nuevas estructuras imponen nuevas demandas en las instituciones educativas y nuevas responsabilidades a los profesores como generadores y transmisores del conocimiento. Por esta razón, la búsqueda de soluciones a los problemas de gestión y calidad debe ser abordada en forma distinta.

Algunos autores, hablan de gestión a nivel micro, entre las que sitúan a la gestión escolar "...como aquella disciplina que enfatiza principalmente el trabajo en equipo y, en consecuencia, el aprendizaje organizacional, tendientes a la generación de procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer pedagógico de la institución educativa". (Vera, 2006, pág. 14). La gestión escolar, por tanto, puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa tendiendo como principal foco la generación de aprendizajes, e involucrando a las diversas dimensiones que allí se dan cita.

No existe estructuras fijas sobre tipos de gestión; al contrario, existe una diversidad de criterios. De todos modos, se recoge el planteamiento de Teresa Lepeley (2003) sobre gestión de calidad; y los demás tipos de gestión que plantea Isabel Díaz (2006).

*Gestión de calidad.*- Es un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. La gestión de calidad es un modelo de gestión intensivo en las personas, no en el capital. Tanto los directivos como los docentes de las instituciones educativas deben actuar en función de concretizar los elementos requeridos para establecer procesos de mejoramiento continuo que conducen a aumentos de calidad como: generación de ideas, idear, planear, realizar, evaluar y mejorar; las mismas que constituyen la base práctica y operativa del modelo de gestión de calidad.

*Gestión directiva.*-Se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo; es decir, se encarga del direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima escolar y las relaciones con el entorno. La gestión directiva se encarga de la planificación, asignación, programación, proceso de toma de decisiones, control, reorientación y evaluación de las acciones emprendidas en la institución educativa.

*Gestión pedagógica y académica.*-Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Está dirigida a la planificación de la enseñanza, programación e implementación del proceso de toma de decisiones en la enseñanza, reorientación y evaluación de los aprendizajes. Implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto en la formación y educación

*Gestión de la comunidad.*- Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, participación, convivencia inclusión. Actualmente todas las instituciones educativas deben orientarse hacia la vinculación con la comunidad. Esta vinculación implica una interrelación entre las partes, apoyando a la solución de los problemas organizacionales, ofreciendo un servicio educativo más amplio y satisfaciendo las expectativas del entorno y la sociedad en general.

*Gestión administrativa y financiera.*- Es la que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

## **4.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTO, TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO**

### **4.2.1. Conceptos**

Las organizaciones se convierten en el centro de las acciones orientadas a fortalecer el desarrollo integral de las personas. El reto fundamental de toda organización es el de poner en marcha su filosofía, sus valores, sistemas y metas para lograr la sobrevivencia y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Todo este accionar está relacionado con una práctica del liderazgo desarrollado por el líder. En este marco, el liderazgo educacional es inminente.

El liderazgo por esencia es educacional, ya que promueve la formación personal y profesional tanto del directivo como de los demás actores. Aunque cada investigador tiene su particularidad al referirse a estos términos, sin embargo la mayoría coinciden en relacionar al liderazgo con el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. A continuación, se describe esta temática, por cierto fundamental en nuestra práctica educativa.

Al hablar del concepto de liderazgo, se extrae una definición en los siguientes términos: "Liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros". (Correa Jaramillo, 2009, pág. 15).

Además, Correa hace una referencia sobre otros estudios en donde algunos autores manifiestan que definir el concepto de liderazgo no es una tarea fácil, por consiguiente hace alusión a diversos conceptos existentes sobre el liderazgo. Un concepto citado por el autor Idalberto Chiavenato (1993), define al liderazgo como

“la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Un concepto de liderazgo educacional citado por Alberto Sarria se describe de la siguiente manera:

*El liderazgo educacional es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales que propician el fortalecimiento de la tarea educativa. Es también, el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.*  
(Sarria García, s/f, pág. 5)

El autor a su concepto lo sustenta con los siguientes postulados: El líder es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente de la dinámica grupal que coadyuva a conseguir con eficacia y certeza las metas y objetivos que plantea un grupo. El liderazgo se fortalece en la capacidad para utilizar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

El liderazgo educacional tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo que conforman la estructura organizativa del centro educativo. A decir de Enrique Correa, en el liderazgo están presente tres aspectos: una persona que ejerce una influencia (en este caso el directivo de la institución); un grupo de personas que están listas a seguirlo; y una motivación para conseguir aquello que el grupo lo mira como bueno. De todas maneras las oportunidades de liderazgo son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos.

Como se anotó anteriormente, para que haya liderazgo debe existir la acción del líder, esa persona que influya positivamente sobre los demás de una manera positiva e incluyente. De allí que se hace necesario conceptualizar el término líder, las características y las cualidades que posee, entre otros aspectos.

Existen varios criterios al respecto. Manuel Guillén conceptualiza al líder en los siguientes términos: “Líder es un agente de cambio, persona cuyos actos afectan

más a otros de lo que éstos afectan a ellos”. (Guillén Parra, 2006, pág. 171). El autor agrega, que el líder posee autoridad, su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente. En realidad el líder es aquella persona que conduce a otras en libertad, es quien consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento.

Se tiene otro concepto que define al líder “...como la persona capaz de saber lo que quiere tanto a nivel profesional como personal, además está consciente de sus virtudes y sus debilidades”. (Yajaira, 2009, pág. 9). Agrega que el líder es leal y sincero, y tiene pasión por la vida y los nuevos retos. Sólo con la buena acción del líder se puede fortalecer un verdadero liderazgo educacional.

#### **4.2.2. Tipos de liderazgo**

El liderazgo es el eje central en el nuevo modelo de gestión que promueven las instituciones educativas. Existen diversos criterios sobre la forma de ejercer el liderazgo, y sobre todo sobre los tipos de liderazgo existentes de por medio.

Los tipos y estilos de liderazgo derivan en diversas opiniones; en ese contexto, hay una clasificación de liderazgo que aparece en el portal de la Universidad de las Américas (2007), en donde se manifiesta que existen los siguientes estilos de liderazgo: Liderazgo autócrata, liberal, carismático, afectivo, visionario, profesional, participativo, cultural, formativo, entre otros.

Una referencia general sobre los tipos de liderazgo educacional manifiesta Omar Gutiérrez (s/f), quien expresa que existen dos tipos de liderazgo, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, de donde se extraen algunos criterios:

**Liderazgo transaccional.-** El enfoque de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están

regulados por expectativas y negociaciones. Esta transacción o intercambio por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos.

El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.

Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño. El liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas para el acatamiento del seguidor.

**Liderazgo transformacional.-** Se habla de liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional que es más rutinario y diario. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, a la vez que promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Además, despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo

Los líderes transformacionales son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimularlo intelectualmente.

El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

El liderazgo está relacionado con la acción del líder, por consiguiente, dependiendo de los tipos de líderes existentes se podrá también determinar los diferentes tipos de liderazgo que se ejerce tanto en las instituciones educativas como en otras organizaciones.

#### 4.2.3. Características

Tanto el liderazgo transaccional como el liderazgo transformacional tienen sus propias características y formas de ejercerlo. A continuación se presenta un resumen sobre los tipos de liderazgo y sus respectivas características.

Tipo de liderazgo	Características
Liderazgo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporciona recompensas o promesas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos.</li> <li>- Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que las actividades favorezcan al plan previsto.</li> <li>- Se espera que se produzcan los errores o irregularidades y entonces propicia los ajustes o modificaciones.</li> <li>- Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.</li> </ul>
Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos.</li> <li>- El líder se abstiene de guiar, e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se lo solicita.</li> <li>- Se destaca por tener una visión clara: ganarse el respeto y la confianza y provocar compromiso de sus colaboradores.</li> <li>- Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal y les otorgan responsabilidades diferentes.</li> <li>- Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En relación al cuadro que antecede, se nota la existencia de dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformacional, en donde se expone las características de

cada uno de ellos. Seguramente, cada persona se adaptará a uno u otro tipo de liderazgo de acuerdo a su percepción y las circunstancias que así lo determinan.

De todas maneras, todos los actores educativos y en particular los directivos, deben actuar ejerciendo un liderazgo que fortalezca su labor profesional y coadyuve al cumplimiento de la misión, objetivos y propósitos institucionales en beneficio de la sociedad a quien va dirigido el servicio educativo.

### 4.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Normalmente en las instituciones educativas, la gestión y el liderazgo se ejerce a través de directivos más que de los líderes. En este contexto, se requiere de un análisis sobre el directivo y el líder.

Respecto al líder, Enrique Correa (2009), menciona que anteriormente los estudios se basaban en los aspectos psicológicos del líder, posteriormente se dirigió la mira a la respuesta que da el seguidor de un líder, pero siempre desde un enfoque psicológico. En la actualidad, según el autor, el estudio toma también en cuenta las características éticas, pues todo líder desarrolla confianza en quienes lo siguen gracias a su comportamiento honesto. Con este enfoque, se expone las siguientes características de un líder:



**Capacidad dialógica.-** El diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. El líder educativo tiene la capacidad de escuchar a sus subalternos, aún sin que hablen de manera directa.

**Se siente éticamente responsable del grupo.-** El líder con esta característica busca el bien de las personas y su superación.

**Genera credibilidad.-** La credibilidad crea la fe y la confianza, ésta se basa en su comportamiento más que en sus palabras.

**Inteligencia emocional.-** Se relaciona con la habilidad para manejar los sentimientos, afectos y emociones propios y ajenos; las mismas que permiten realizar acciones que son acogidas por sus seguidores, en este caso por los actores educativos.

**Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.-** El líder sabe lo que debe hacer y lo hace bien; si tiene debilidades trata de superarlo.

**No pierde de vista el objetivo.-** El líder sabe a dónde llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan. Un líder educativo tiene siempre presente la Misión y Visión de la institución y propicia su cumplimiento.

**Sabe proponerse metas alcanzables.-** Es decir planea metas que en un tiempo determinado y con acciones concretas son alcanzables. El líder educativo siempre tiene presente la Visión y Misión de la institución educativa.

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

**Es innovador.-** Siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas o busca mejorar las que ya existen. La educación siempre está en proceso de innovación y el líder educativo debe ir a la par de aquellas innovaciones.

**Flexibilidad.-** Esto se requiere para lograr la voluntad de quienes no estén de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas.

**Bien informado.-** El líder debe saber analizar los datos que dispone y utilizarlos de una manera inteligente.

Agregando otros criterios, el líder educativo debe tener una perspectiva global y de largo plazo, promover competencias y mejoramiento profesional, pensar en programas participativos, fomentar acciones pro-activas, entre otras características que rodean a la personalidad y el accionar del líder.

Cuando se analiza la relación entre directivo y líder, algunos dan un enfoque diferente entre el uno y el otro; sin embargo, otros lo asemejan estos dos términos. Pienso que para ser un buen directivo se debe convertirse en un buen líder. En los últimos años, el papel del directivo como coordinador de personas y de equipos se ha destacado como un elemento clave dentro de sus funciones. Sin embargo, está claro que no todos tienen la misma capacidad para gestionar equipos y actuar como auténticos líderes.

Abraham Zalesnik (2004) hace una relación analítica de directivo y líder, para ello se enmarca en algunos parámetros como la personalidad, las actitudes, concepción del trabajo, la relación con los demás entre otros. Se extrae algunos criterios de ese análisis que de alguna manera nos ayudan a comprender estos dos términos en el campo práctico.

**Personalidad del directivo frente a la del líder.-** Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de *status* y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

Sin embargo, otra concepción del liderazgo atribuye casi creencias místicas a lo que es un líder. Durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. La respuesta es que hay las dos cosas. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas. La misma importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo.

**Actitudes con respecto a las metas.-** Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los

directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

**Concepciones del trabajo.-** Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

**Las relaciones con los demás.-** Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del

directivo a “cómo se hacen las cosas” y la atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

**El sentido del yo.-** El sentimiento de pertenencia o de separación es distinto también para unos y para otros; para los directivos esto tiene una importancia práctica. Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones. El sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar las instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad. William James tenía en mente esta armonía, este sentido del yo que fluye con facilidad hacia y desde el mundo exterior, cuando definió la personalidad de los nacidos una vez.

Los líderes tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad. Esta percepción de la identidad puede constituir la base teórica a la hora de explicar por qué algunos individuos buscan las oportunidades de cambio. Los métodos para lograr este cambio pueden ser tecnológicos, políticos o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar sustancialmente las relaciones humanas, económicas y políticas.

**El desarrollo del liderazgo.-** No obstante a todas estas características antes mencionadas, toda organización pretende tener líderes sanos. Los líderes sanos son capaces de vivir de forma intensa. Sienten pasión por lo que hacen. Esto se debe a que son capaces de experimentar toda la gama de sus sentimientos, sin negar una emoción en particular. Al mismo tiempo, los líderes sanos creen firmemente en su capacidad para controlar los acontecimientos que tienen alguna repercusión en sus vidas. Son capaces de asumir su propia responsabilidad; no están buscando continuamente un chivo expiatorio o echándole la culpa a otros de lo que va mal.

Los líderes sanos no pierden fácilmente el control o recurren a actos impulsivos. Pueden superar su propia ansiedad y ambivalencia. Tienen grandes aptitudes para la auto-observación y el auto-análisis; los mejores líderes están muy motivados para dedicar algún tiempo a la introspección. Otro factor es que los líderes sanos tienen la

capacidad para hacer frente a las desilusiones de la vida. Son capaces de reconocer su depresión y superarla. Y, lo más importante, tienen la capacidad para establecer y mantener relaciones con sus subordinados. Sus vidas están equilibradas y pueden vivirla. Son creativos e inventivos y tienen la capacidad de no ser conformistas.

Para hacer un análisis concreto sobre la diferencia entre el directivo y el líder, se establece el siguiente cuadro comparativo:

#### **Diferencias entre directivo y líder.**

<b>Directivo</b>	<b>Criterios de diferenciación</b>	<b>Líder</b>
Enfatiza la racionalidad y el control para solucionar los problemas.	Personalidad	Actúa con perseverancia, tenacidad, capacidad analítica, tolerancia y voluntad.
Actitud impersonal o pasiva, consecuencia de las necesidades que de los deseos. Están arraigados en la historia y cultura de sus organizaciones.	Actitudes con respecto a las metas	Actitud personal y activa. Su influencia modifica el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas y de generar deseos. Orienta el pensamiento sobre lo que es deseable, posible y necesario.
Tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador entre personas e ideas. Calcula intereses opuestos para actuar.	Concepciones del trabajo.	Desarrollar nuevos enfoques para antiguos problemas y abren caminos para nuevas opciones. Establecen una visión que inspiren a las personas.
Prefieren trabajar con la gente y evitan actividades en solitario.	Relación con los demás	Siempre buscan la participación activa de las personas. Consideran la participación en acontecimientos importantes como la toma de decisiones
Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas.	El sentido del yo	El sentido del yo no depende de su pertenencia al grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

En los últimos años se han planteado la cuestión de la influencia que el sentido de los valores puede tener en la conducta de un niño y en la práctica educativa en general. Los jóvenes, como los adultos, se enfrentan a un mundo de problemas y

decisiones que reflejan la complejidad de la vida del hombre. En estas decisiones están en juego los valores como fuerzas directivas de acción. Éstos con frecuencia entran en conflicto; en parte por la poca claridad del sistema de valores de la sociedad y la desorientación de la existencia humana.

La tarea de educar y, con ello, la de educar en los valores, no queda circunscrita al ámbito escolar, familia y sociedad; son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad.

Todos nos preguntamos ¿Qué es valor?, Para entender este concepto se deben tener claro un conjunto de aspectos que contribuyen a una definición en sentido amplio. Los seres humanos establecen relaciones con el medio natural y social en que ellos se desenvuelven.

Cada ser humano interioriza aquello que satisface sus necesidades personales y, sobre esta base posee intereses (los intereses son las necesidades hechas conciencia), forma convicciones, precisa sus aspiraciones futuras y llega a analizar las posibilidades que tiene de alcanzarlas: así se manifiestan los valores.

Los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores (familia, escuela, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, entre otros). No son inmutables ni absolutos, su contenido puede modificarse por circunstancias cambiantes y pueden expresarse de manera diferente en condiciones concretas también diferentes.

En la medida en que los seres humanos se socializan y la personalidad se regula de modo consciente, se va estructurando una jerarquía de valores que se va haciendo estable, aunque puede variar en las distintas etapas de desarrollo y situaciones concretas. Al ser la personalidad un sistema de formaciones psicológicas, el valor puede manifestarse en toda su estructura: el carácter, las convicciones, las capacidades y otros, pues se manifiesta en la actuación humana.

Resumiendo algunos de los criterios anotados anteriormente, podemos decir que el valor es aquella escala ética moral que el individuo posee a la hora de actuar. Se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño.

Se dice que“... los valores tiene relación con elementos básicos como: el bien, la norma y la virtud”, (Correa Jaramillo, 2009, pág. 20). El bien es aquello a lo que aspiramos, aquello a lo que damos valor. La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. La virtud es la forma práctica de realizar el bien; toda virtud se cristaliza mediante el hábito.

La humanidad ha adoptado criterios a partir de los cuales se establece la categoría o la jerarquía de los valores. A continuación se hace referencia a algunos criterios que anota Josué Justo Hernández (s.f) en su artículo “Los valores y su significado”. Además, agregando otras ideas, las características de los valores son:

**Durabilidad:** los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.

**Integralidad:** cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible

**Flexibilidad:** los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.

**Satisfacción:** los valores generan satisfacción en las personas que los practican.

**Polaridad:** todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contravalor.

**Jerarquía:** hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales).

**Trascendencia:** los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.

**Dinamismo:** los valores se transforman con las épocas.

**Aplicabilidad:** los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.

**Complejidad:** los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

Existe un sin número de valores que las personas de bien nos orientamos en la práctica diaria en los diferentes ámbitos que nos desenvolvemos. A continuación se describe algunos valores que deben estar presentes en nuestro accionar como personas y profesionales especialmente en la práctica educativa.

**La identidad.-** Es la definición de quién soy, que soy y de dónde vengo, sintiéndonos orgullosos de lo que somos. Solo de esta forma tendremos una autoestima eficaz, valorando nuestra cultura, nuestro idioma, costumbres, tradiciones.

**La honestidad.-** Demuestra una forma de vivir relacionando entre lo que se piensa y la conducta que se expresa hacia los demás, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que es debido.

**La solidaridad.-** Es una característica de la sociabilidad que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos. Para vivir en solidaridad se requiere pensar en los demás como si fuera otro yo.

**La puntualidad.-** Es uno de los valores determinantes en el quehacer diario de las personas. La puntualidad es un referente del cumplimiento y práctica de los demás valores.

**Libertad y responsabilidad.-** En la actualidad hay niños independientes y autónomos que realizan diferentes actividades por su propia cuenta; también expresan lo que sienten sin que nadie lo impida pero con ciertas normas y responsabilidad.

**El respeto.-** Es la base de toda convivencia humana. Las leyes y reglamentos establecen normas básicas para actuar con respeto hacia los demás.

**Creatividad y criticidad.-** La educación hoy en día conlleva a que los niños sean creativos y críticos, siempre buscando nuevos desafíos, soluciones a los problemas, en donde se propicia también la competencia.

**Calidez afectiva y amor.-** En la vida no importa quién eres, sino que alguien te aprecie por lo que eres, y que te ame incondicionalmente. Un verdadero amigo es aquel que llega cuando el resto del mundo se ha ido.

**Compromiso.-** Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

**Tolerancia.-** Hablar de tolerancia es hablar del respeto a la diferencia de ideas y posturas respecto de algún tema, o de la vida misma.

**Humildad.-** Una personalidad sencilla a veces puede pasar inicialmente desapercibida, pero su fortaleza interior y su encanto es mucho más profundo y perdurable.

**Objetividad.-** La Objetividad es el valor de ver el mundo como es, y no como queremos que sea.

**Sociabilidad.-** Este valor es el camino para mejorar la capacidad de comunicación y de adaptación en los ambientes más diversos.

**Autodominio.-** Formar un carácter capaz de dominar los impulsos propios de su forma de ser para hacer la vida más amable a los demás.

**Pulcritud.-** El valor de la pulcritud es la práctica habitual de la limpieza, la higiene y el orden en nuestras personas, nuestros espacios y nuestras cosas.

**Coherencia.-** Es el valor que nos hace ser personas de una pieza, actuando siempre de acuerdo a nuestros principios.

**Sacrificio.-** El valor del sacrificio es aquel esfuerzo extraordinario para alcanzar un beneficio mayor, venciendo los propios gustos, intereses y comodidad.

**Magnanimidad.-** El valor que nos hace dar más allá de lo que se considera normal, para ser cada día mejores sin temor a la adversidad o a los inconvenientes.

**Sobriedad.-** Es el valor que nos enseña a administrar nuestro tiempo y recursos, moderando nuestros gustos y caprichos para construir una verdadera personalidad.

**Prudencia.-** La prudencia es el valor que nos ayuda a reflexionar y a considerar los efectos que pueden producir nuestras palabras y acciones, teniendo como resultado un actuar correcto en cualquier circunstancia.

Los valores no existen sin la persona, que con ellas está en disposición de dar significado a la propia existencia. El centro o el "lugar" de los valores es la persona concreta que existe con los demás en el mundo para realizar su propia existencia. Las cosas adquieren valor en la medida en que se insertan en este proceso de humanización de la persona.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; o que han aparecido nuevos valores asociados al paradigma socioeconómico y cultural; hay quienes dicen que el problema está en la existencia de una variedad de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. Quizás esté ocurriendo todo ello, vale la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo,

Entender el valor como la significación socialmente positiva es verlo contribuir al proceso social, al desarrollo humano. Esto quiere decir, que la significación socialmente positiva del valor está dado por el grado en que éste exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones en que vive, y no de sujetos aislados, grupos o clases sociales particulares.

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en "un modelo de vida sobre la base de las orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquiere una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad"

Arana y Batista señalan que, la educación en valores debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social.

Los valores están directamente relacionados con la ética. Para Manuel Guillén “Ética se refiere a la calidad humana de las personas y de sus acciones o como lo entendieron los clásicos, a su excelencia”. (Guillén Parra, 2006, pág. 4). La ética se caracteriza por ser a la vez un saber teórico y un saber práctico. La ética tiene que ver con el obrar diario de la persona buscando el desarrollo del ser humano en su plenitud.

Guillén complementa su análisis, en el sentido de que la ética constituye una dimensión propia del ser humano, pues en la medida de que éste es racional y libre, se hace responsable de su obrar.

La ética no está relacionada solamente al accionar de la persona, sino que representa a todo lo que es una organización, es decir al grado de responsabilidad que la organización tiene hacia su entorno. La ética organizacional es una ética aplicada a una circunstancia particular, la organización, con sus aspectos específicos.

La ética debe demostrarse en el clima organizacional, en nuestro caso, debe estar presente en la práctica educativa. Además debe demostrarse la calidad humana de las personas que allí interactúan, expresados en el respeto hacia los demás y de las cualidades como la flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden, optimismo, lealtad o generosidad. Cuando hay un clima de transparencia, existen criterios de toma de decisiones claros y justos, se produce el necesario caldo de cultivo para la cooperación, y con ella la unión de voluntades entre proyectos comunes que favorezcan la iniciativa y la creatividad.

Un aspecto importante que hoy se viene hablando es la práctica de valores como eje transversal en el proceso educativo. La actualización y fortalecimiento curricular que desde el año 2010 viene implementando el Ministerio de Educación de nuestro país,

pone de manifiesto algunos ejes transversales que deben incursionarse en este proceso.

Al respecto, se expone que "... los ejes transversales constituyen grandes temáticas que deben ser atendidas en toda la proyección curricular, con actividades concretas integradas al desarrollo de las destrezas con criterios de desempeño de cada área de estudio". (ME, 2010, pág. 16).

En sentido general, los ejes transversales, abarcan las siguientes temáticas: La interculturalidad, la formación de una ciudadanía democrática, la protección del medio ambiente, el cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes, la educación sexual en los jóvenes, entre otros. A esto, debemos considerar la práctica de los distintos valores; y en el caso de la educación intercultural bilingüe, se considera el bilingüismo, el comunitarismo, entre otros aspectos que fortalecen el proceso educativo.

Siguiendo esta perspectiva, la familia se constituye en el elemento fundamental de todo el proceso educativo, ya que la persona procede del núcleo familiar, y desde esa instancia se incursiona al ámbito escolar, comunitario y el entorno social. Los valores se deben cultivar en el ámbito familiar, y desde allí ser un referente para el desarrollo social de los seres humanos.

## **5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

### **5.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES**

La Gestión Educativa es un campo muy amplio, sin embargo es un aspecto fundamental en el que hacer de las organizaciones e instituciones. En el aspecto educativo la gestión tiene que ver con algunas dimensiones como: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio-humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados en la institución.

Si bien, no se puede hacer una lectura completa de todos estos aspectos en la práctica educativa del ISPEDIB Quilloac, sin embargo haré un intento de resaltar los elementos fundamentales en la que se enmarca actualmente la institución educativa en mención.

#### **5.1.1. Manual de organización.**

El manual de organización "...es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda grandemente al proceso de organización" (Kujawa, 2009, pág. 21). Es también un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento.

Por lo mencionado anteriormente, todas las organizaciones, y con mayor razón las instituciones educativas deben tener el manual de organización, la misma que

facilitará su labor administrativa. No existe un manual de organización en el ISPEDIBQuilloac; sin embargo, con la colaboración de las autoridades del establecimiento, se proyectó a la elaboración de un manual de organización para la institución educativa.

Se inicia haciendo una referencia informativa del establecimiento educativo como es la Unidad Educativa del ISPEDIBQuilloac.

**Denominación del Centro Educativo:** Comunidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe “Quilloac” (ISPEDIBQ).

**Ubicación Geográfica:** El instituto Quilloac se encuentra ubicado en la provincia del Cañar, cantón Cañar, comunidad de Quilloac”.

**Régimen:** Sierra

**Acuerdo de creación:** El 8 de abril de 1980 se conoce el Decreto de Creación de 7 Normales en el país, entre los cuales consta Quilloac. El 16 de enero de 1981 se inaugura el Instituto, con la presencia del Ab. Jaime Roldós Aguilera. Con el Acuerdo Ministerial N° 459 del 9 de agosto de 1991 se eleva a la categoría de Instituto Pedagógico.

**Caracterización del instituto:** Además, tomando como referencia *El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación* en su Artículo 61, en donde hace mención sobre la clasificación de los establecimientos educativos, el instituto Quilloac tiene las siguientes características:

- Por el financiamiento, tiene el carácter de oficial y fiscal.
- Por la jornada de trabajo es matutino.
- Por el alumnado, es un plantel mixto.
- Por la Ubicación Geográfica, es un plantel rural.
- Y por la jurisdicción, tiene la característica de Intercultural Bilingüe (Kichwa - castellano).

**Oferta académica:** El instituto en mención, al constituirse en una Unidad Educativa, actualmente está ofertando una educación en lo que hemos denominado “los cuatro tramos”. El primero de ellos es el EIFC (Educación Infantil Familiar Comunitaria); el segundo tramo es EGB (Educación General Básica); el tercer tramo y que es objeto de nuestro análisis es el BACHILLERATO; y el cuarto tramo es la FORMACIÓN DOCENTE a nivel de educación superior.

Esta Unidad educativa, está regentado por un rector, que es el representante legal de establecimiento. Además contamos con un vicerrector, encargado de la gestión académica. Para la parte operativa, se ha constituido 5 Departamentos, que son los siguientes:

- Departamento de Gestión Educativa,
- Departamento de Talentos Humanos,
- Departamento de Lengua y Cultura,
- Departamento de Psicopedagogía, y
- Departamento de Tecnologías Productivas.

Cada uno de los Departamentos mencionados tiene su respectiva estructura por áreas.

El personal de la institución, está dividido en tres grupos, que son: personal docente, administrativo y de servicio.

Según la clasificación de las estructuras organizativas, y haciendo una relación con la estructura del Instituto Quilloac, tenemos una estructura funcional o departamentalización.

La Unidad educativa del Instituto Superior pedagógico Intercultural Bilingüe Quilloac, es una institución educativa de gran magnitud y una cobertura a nivel regional del austro. En esta condición implica una estructura organizacional, comprendida por diferentes niveles e instancias, como se demuestra en el organigrama respectivo. Hacer una descripción de cargos y su operatividad resulta muy amplio; sin embargo, es pertinente hacer una referencia general al respecto.

El ISPEDIB “QUILLOAC”, tiene los siguientes niveles administrativos:



Fuente: Reglamento Interno de la institución.

El *nivel Directivo* está conformado por:

Consejo Directivo.  
Rector.  
Vicerrector.

El *nivel asesor* está conformado por:

La Junta General.  
Junta de profesores de nivel y/o ciclo.

El *nivel operativo* está conformado por:

Consejo Interdisciplinario de Planeamiento y Seguimiento educativo.  
Consejo Académico de Acompañamiento Pedagógico.  
Consejo de Coordinación Académica Interdepartamental (CCAI).  
Coordinación Académica de EIFC, Educación General Básica, Bachillerato y Educación Superior.

El *nivel Auxiliar o de Apoyo* está conformado por:

Secretaría General.  
Colecturía.  
Asistente administrativo 1 Colecturía  
Asistente Administrativo 2 Secretaría  
Responsable de Audiovisuales  
Bibliotecario

Servicios Generales (conserjes)

Chofer

Guardián.

Las actividades, funciones y atribuciones de cada una de las instancias, está determinado en el Reglamento Interno de la institución educativa.

### **5.1.2. Código de ética.**

En las diferentes organizaciones, y con más razón en las entidades educativas es indispensable referirse al código de ética. Por lo general el código de ética es un conjunto de normas que rigen las actividades dentro de la institución.

La ética está relacionada con la cultura inherente a un pueblo, a una comunidad. El profesor debe responder de sus actitudes frente al medio donde se desenvuelve y respetar la escala de valores que la sociedad tiene, sin negar el derecho que le asiste, para que esa escala de valores se perfeccione, se supere. De allí que se entiende la profesión como un servicio público en beneficio del colectivo.

El Profesional docente deberá establecer una relación de respeto hacia sus estudiantes debido a que son partes integrantes de la profesión docente el respeto a la dignidad de todas las personas, el pluralismo y tolerancia con las ideas políticas, religiosas y filosóficas,..., la búsqueda permanente de la justicia y la verdad y el desarrollo de la solidaridad con sus colegas y demás integrantes de la comunidad educacional.

Si bien, la Unidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe Quilloac, no cuenta con una normativa exclusiva que sustente el código de ética a ser aplicado en la institución educativa, sin embargo, la entidad como tal se basa en los principios fundamentales que rige la educación ecuatoriana la misma que está planteado en los distintos estamentos legales existentes para el efecto.

La Ley Orgánica de Educación en el capítulo II relacionadas a Principios y fines, en el artículo 2, literal f dice: "La educación tiene sentido moral, histórico y social; se

inspira en los principios de nacionalidad, democracia, justicia social, paz, defensa de los derechos humanos y está abierta a todas las corrientes del pensamiento universal” (Corporación de estudios y publicaciones, 2009). Este principio propende la práctica de valores y la aplicación de principios éticos por parte de los actores educativos que formamos parte de la institución educativa.

De la misma manera, en el Plan Decenal de Educación, hace referencia al **propósito general del sistema educativo ecuatoriano** en los siguientes términos:

*Una educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, que promueva el respeto a los derechos humanos, derechos colectivos, desarrolle un pensamiento crítico, fomente el civismo; proporcione destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimule la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulse la interculturalidad, la solidaridad y la paz. Una educación que prepare a ciudadanos para la producción de conocimientos y para el trabajo. (ME, Plan Decenal de Educación 2006 - 2015, 2006, pág. 3)*

Matizando lo expresado en el propósito del sistema educativo ecuatoriano, la unidad educativa del ISPEDIB Quilloac, entre uno de los principios es formar jóvenes con mentalidad crítica e investigadora a fin de que sean los futuros formadores de la niñez y juventud de la nueva sociedad intercultural. En este sentido, la institución educativa como formador de maestros que es, tiene como mira insertarse en este proceso y fortalecer su práctica educativa.

Así como se manifestó anteriormente que el ISPEDIB Quilloac no cuenta con una normativa exclusiva que sustente el código de ética a ser aplicado en la institución educativa, de la misma manera no se cuenta con indicadores para evaluar la aplicación de un código de ética. Lo que se puede hacer únicamente es una apreciación global de esta temática en la práctica educativa de la institución, en donde se puede mencionar que hay una interesante iniciativa para que la labor educativa sea un desarrollo de la capacidad física, intelectual, creadora, crítica y humana del futuro docente respetando su identidad personal para que contribuya a la transformación de la sociedad y del país en general.

Con este criterio, como propuesta se establece los siguientes aspectos a considerar en un código de ética para la docencia en la que está inmerso el ISPEDIB Quilloac.

*Ámbito de acción:* La ética está relacionada con la cultura inherente a un pueblo, a una comunidad. El profesor debe responder de sus actitudes frente al medio donde se desenvuelve y respetar la escala de valores que la sociedad tiene. La ética del profesor del ISPEDIB Quilloac se basa en fundamentos, en comportamientos aceptados por los actores educativos y en consecuencia es de obligatorio cumplimiento.

*Valores institucionales.*-Se establece un cuadro de valores que lo asumimos y cumplimos en post del fortalecimiento institucional.

<b>Valores institucionales</b>	<b>Compromiso para el cumplimiento individual y colectivo</b>
Pro-actividad	Asumimos el pleno control de nuestro comportamiento de modo dinámico e innovador, adelantándonos a la toma de iniciativas en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras, incluso sobre circunstancias adversas.
Excelencia	Buscamos satisfacer con los más altos estándares de efectividad y calidad a todos los usuarios internos y externos, el éxito se medirá en función de los resultados que se alcance.
Integridad	Somos honestos y transparentes en nuestra actuación pública y privada con sujeción a las normas morales y legales. Vivimos la integridad en la forma en que tratamos a nuestros estudiantes y compañeros, y en las decisiones que tomamos día tras día.
Respeto	Aceptamos tal y como son las personas, confiando que es una habilidad esencial para vivir de manera satisfactoria y llena de significado para desenvolvemos armónicamente en la sociedad, valorando a los demás y a nosotros mismos, brindando un trato cordial y amistoso.
Liderazgo	Creamos una visión capaz de guiar y hacer que nosotros contribuyamos en la consecución de los resultados de la organización en busca del bien común
Honestidad	Procedemos con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones.
Justicia	Actuamos y distribuimos los recursos con equidad, bajo las normas de derecho y la razón.
Predisposición al trabajo.	Mantenemos una actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad.

*Apreciación del cumplimiento.*- El no acatamiento del Código de Ética Profesional, genera una sanción de tipo moral, lo que implica un castigo mayor que la sanción legal, ya que ocasiona el repudio de los demás.

### **5.1.3. Plan estratégico.**

El plan estratégico es un instrumento de planificación en base a un referente situacional que es el diagnóstico local de una organización. El diagnóstico va plasmado entre otras técnicas en el árbol de problemas y orientados a través de objetivos estratégicos que ayudan a conseguir los objetivos y metas institucionales.

Actualmente en los planes estratégicos debe estar insertado aspectos como la dimensión ética, como parte esencial en el desenvolvimiento del líder y directivos de las instituciones educativas. La adhesión al líder estará apoyada en la confianza del subordinado o del colaborador en que, quien le dirige o trabaja junto a él, le reconoce como persona, le respeta como tal, como a ser inteligente y libre. En este sentido, el líder es percibido como persona al servicio de los demás.

En la dimensión ética, los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes morales, tratando de llegar a la excelencia humana. Una excelente persona es justa, pero es a la vez veraz, humilde, paciente, valiente, amable y generosa. La autoridad del líder se apoya, pues, en la “calidad ética personal”, de sus acciones y de sus intenciones, de sus motivaciones.

La ética consiste en alcanzar el punto medio de equilibrio respecto a los sentimientos y otros aspectos del accionar diario de las personas. No olvidemos que cuando se actúa con calidad ética en el plano personal, es de esperar que se contribuya a crear también un clima de “calidad ética” en el plano organizativo.

Si las personas que trabajan en la organización perciben como justa la recompensa, a su esfuerzo, pues es equitativa, y se da razones por qué lo es, entonces cabe esperar que confíen en la seguridad que esto proporciona, y que actúen también de modo honrado en sus transacciones exteriores. La falta de ética termina arraigando

en ambiente de trabajo donde prima el engaño, el recelo ante los éxitos de los demás, en definitiva, la desconfianza, que hace difícil la aparición del liderazgo.

Además, los directivos deben ser los propulsores en la aplicación de uno de los principios fundamentales como es el respeto a los derechos humanos, y en el caso de que hayan personas que actúen en contra de estos principios y hieren la dignidad de otras personas, la autoridad a de actuar de acuerdo con los preceptos jurídicos y el procedimiento parlamentario correspondiente.

En el plan estratégico de la Unidad educativa del instituto Quilloac que actualmente está en vigencia, es un instrumento elaborado en el año 2009, y aprobado en el mes de agosto del 2009 por el Honorable Consejo Directivo de ese entonces.

En el diagnóstico situacional del Plan Estratégico se puede evidenciar, una serie de problemas de distinto orden que afectan al normal desarrollo de la institución. El problema principal es “.....Deficiente aplicación del Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB) en el Instituto Quilloac”. Dentro del problema principal existen varios problemas específicos, dentro de los cuales tenemos una que hace relación a nuestra temática de estudio como es: Poco liderazgo y desorganización institucional. Esto hace notar que un aspecto fundamental dentro de la buena marcha de la institución está fallando, como es el liderazgo.

Por lo demás existen iniciativas como institución en el sentido de contribuir al bien de la sociedad tratando de dar responsabilidades equitativamente a todo el personal que forma parte de la institución educativa. Se trata también de aprovechar las fortalezas individuales de las personas en bien del quehacer educativo del establecimiento. Además, apoyar a otras organizaciones sociales con talleres y eventos de capacitación a los requerimientos existentes en determinados espacios, y también de acuerdo a las fortalezas intelectuales del personal de la institución.

Los aspectos mencionados anteriormente, de alguna manera se encuentran plasmados tanto en la Visión como en la Misión del instituto Quilloac, aunque se nota que está direccionada con cierta inclinación hacia la formación docente de nivel superior. Como el instituto Quilloac forma parte de la Secretaría Nacional de

Educación Superior Ciencia y Tecnología, debe contar con todos los niveles de planificación que oriente su accionar de acuerdo a las políticas y normativas establecidas para la educación superior.

#### **5.1.4. Plan Operativo Anual (POA)**

El Plan Operativo Anual según el Mgs. Pedro Solano "...es un instrumento de planificación que debe preparar el docente con la participación de todos los actores sociales de la educación. Son metas intermedias, que sirven para ir cumpliendo o solucionando los problemas y necesidades detectados".(Solano F., 2009, pág. 38)

Para elaborar el Plan Operativo Anual, los docentes deben tomar en consideración el Plan Estratégico del Centro educativo, en el cual deben estar descritos los principales problemas. En caso de no contar con este plan, como actividad previa a la elaboración del Plan Operativo, los docentes de la institución deben realizar talleres participativos (padres y madres de familia, líderes comunitarios, autoridades educativas, docentes) haciendo uso de la técnica del FODA, a través de estos talleres priorizarán problemas y necesidades urgentes que deben ser solucionados, a través de responsabilidades compartidas entre los actores involucrados.

El Plan Operativo se constituye en el instrumento guía para los centros educativos, del cual se disgrega en diseños micro-curriculares como Plan de la Unidad Didáctica y Plan de Clase. A decir de Pedro Solano, en este documento no es aconsejable seleccionar demasiados problemas, sino lo que se considere que se van a poder dar un tratamiento adecuado.

El plan operativo anual con que cuenta la unidad educativa del instituto Quilloac, se elaboró en los meses de octubre y noviembre de 2010 por parte de los miembros del Consejo de Coordinación Interdepartamental encabezados por el vicerrector del establecimiento, el Doctor Fernando Quizhpi. Este instrumento operativo fue aprobado el 4 de Enero de 2011, por parte del Honorable Consejo Directivo de la institución período 2010 – 2012.

En el mencionado plan operativo, se nota la existencia de diversos problemas en el orden administrativo, pedagógico, financiero, entre otros. Aquí no se observa como problema por ejemplo el liderazgo, aunque si hay una preocupación por la falta de una práctica efectiva de valores fundamentales entre los actores educativos de la institución.

Para solucionar este problema, los directivos de la institución han creído conveniente crear una comisión de valores lo que antes se llamaba comisión de disciplina dentro de la conformación de comisiones permanentes que se realiza en la institución.

Esta comisión de valores, tiene como propósito orientar a los actores educativos y en especial a los estudiantes en la práctica de valores dentro del quehacer educativo y en su proceso de formación profesional. Aunque el trabajo se viene realizando de una manera aceptable, la magnitud del establecimiento educativo y el reducido personal asignado para este tipo de actividades, no permite cumplir con las expectativas trazadas. En algunos casos, estas normativas no son respetadas por los actores educativos.

#### **5.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI).**

Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de planificación y gestión que se sustenta en una enunciación de visiones, de una misión, y de principios y valores consensuados; que requiere de un compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa y que permitirá, en forma sistematizada, hacer viable la misión de la institución.

El Proyecto Educativo Institucional del ISPEDIB fue elaborado por el Consejo de Coordinación Interdepartamental encabezada por el vicerrector del plantel y fue aprobada por el Honorable Consejo Directivo en el mes de septiembre del 2009. Su vigencia es para el bienio 2009-2010. En el PEI de la Unidad Educativa del Instituto Quilloac, se destaca la Visión, la Misión, Objetivos, fines, filosofía, políticas, entre otros aspectos.

El ISPEDIBQuilloac, tiene como filosofía formar profesionales interculturales bilingües, libres, solidarios, dotados de una cultura de innovación, de creatividad y raciocinio, así como de alta responsabilidad social acorde con los principios y fines de la Educación Intercultural Bilingüe; puede alcanzar metas de gran envergadura, en la medida que se proponga una lucha por lograrlo con emprendimiento, tesón, fuerza y perseverancia, para la construcción de una sociedad ecuatoriana intercultural.

Una de las políticas de la institución es dinamizar una educación de calidad que permita la formación integral del ser humano, para que lidere proyectos de mejoramiento de la calidad de vida. Además, se señalan algunos fines, entre las cuales tenemos:

- Formar al nuevo docente con mentalidad innovadora y actitudes de participación en el desempeño de sus actividades, para facilitar procesos de inter-aprendizaje, producción y gestión comunitaria;
- Desarrollar la capacidad física, intelectual, creadora, crítica y humana del futuro docente respetando su identidad personal para que contribuya a la transformación de la sociedad y del país.
- Lograr la promoción cultural y la participación consciente de los grupos indígenas en el desarrollo social, político y económico, fortaleciendo sus valores por medio la Educación Intercultural Bilingüe;
- Descubrir y estimular los potenciales individuales de los educandos y canalizarlos mediante el proceso educativo hacia la satisfacción de sus necesidades y de la sociedad;
- Actuar como orientador y guía permanente de los educandos para su formación integral.
- Establecer mecanismos de amplia participación de las comunidades y organizaciones campesinas e indígenas en el proceso educativo para elaborar propuestas de innovaciones académicas y administrativas;

Es necesario resaltar un aspecto del contenido del Plan Educativo Institucional, cual es la matriz del área administrativa. Para conocer el detalle del mismo, se extrajo el siguiente cuadro:

## ÁREA ADMINISTRATIVA

PROBLEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLES	FECHAS
<b>Falta de liderazgo</b>	Sugerir estrategias de liderazgo a las autoridades para una mejor operatividad, en el campo administrativo y financiero.	Talleres de Pasantía de capacitación para liderazgo.	60% de capacitación a las autoridades.	Autoridades y Personal Administrativo	Noviembre, Diciembre del 2009 y Enero del 2010
<b>Reducida relaciones humanas</b>	Contar con personal capacitado en atención al público y relación interna entre el personal que labora en la institución.	Talleres de capacitación.	60% del personal capacitado.	Autoridades y Personal Administrativo.	Febrero y Marzo del 2010
<b>No hay capacitación al personal administrativo</b>	Personal capacitado en las diferentes áreas, de acuerdo a las funciones y necesidades de la institución.	- Seminarios. - Congresos - Cursos - Talleres	Alcanzar operatividad en un 75% durante el año lectivo 2009-2010.	Autoridades y Personal Administrativo.	Duración del año lectivo.
<b>Falta de relaciones inter-institucionales</b>	Establecer convenios, con diferentes instituciones públicas y privadas para lograr eficiencia en el funcionamiento de la institución.	- Convenios - Talleres - Reuniones	Lograr un 10% de convenios inter-institucionales públicos y privados.	Autoridades	Duración del año lectivo.
<b>Falta de coordinación en la Unidad Educativa, en la parte económica y financiera.</b>	Coordinación de las autoridades en la administración del EIFC y el CEC "Rumiñahui" con el Dpto. Financiero	- Reuniones. - Talleres	Personal con conocimiento de las normativas y reglamentos del sector público.	- Autoridades - Dpto. Financiero	Octubre a Diciembre del 2009

Fuente: Archivos del ISPEDIB Quilloac (Documento, Plan Educativo Institucional)

Aunque el cuadro presentado, no ilustra la situación real de la institución en el aspecto administrativo, sin embargo, se nota la preocupación de las autoridades y de los actores educativos en buscar alternativas de solución a los problemas existentes en los diferentes ámbitos como el administrativo, académico, financiero, entre otros que son relevantes para la vida institucional. El PEI, direcciona las actividades para la elaboración del diagnóstico, la identificación institucional, la determinación del componente curricular y el emprendimiento del componente de

gestión; aspectos que tienen una gran aceptación por parte de los actores educativos.

Cabe recalcar que desde el mes de Noviembre del 2010, el instituto Quilloac forma parte de un proceso de monitoreo y gestión académica emprendida por el Ministerio de Educación a través de la subsecretaría de desarrollo profesional. En este proceso están involucrados los 28 institutos superiores pedagógicos hispanos y bilingües del Ecuador, entre ellos el instituto Quilloac. Las acciones allí emprendidas tienen la finalidad de fortalecer la gestión orientada a la organización y dirección de los centros educativos, y a aunar esfuerzos para la creación de la Universidad Nacional de Educación. El PEI se convierte en una herramienta interesante en este proceso.

#### **5.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones para la gestión en Liderazgo y Valores.**

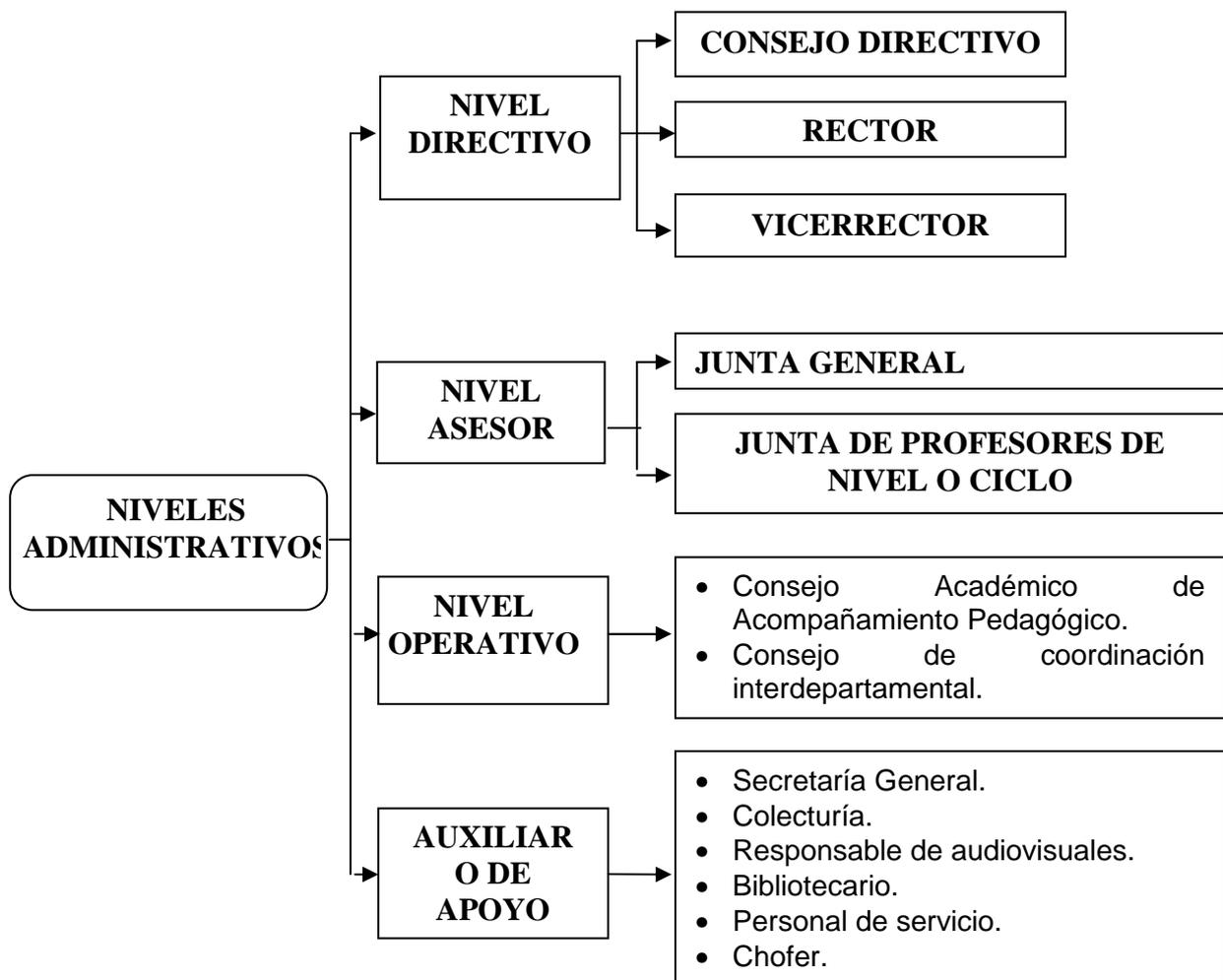
El reglamento interno es un instrumento normativo que regula las actividades dentro de una organización. Esta normativa es elaborada por los directivos de la organización con la participación de los actores respectivos y aprobada por instancias superiores.

En el caso de la Unidad Educativa del Instituto Quilloac, el reglamento interno que actualmente se posee, fue aprobado el 15 de Octubre de 2008 por parte del Consejo Directivo de la Institución de ese entonces. Las últimas reformas y la emisión de diversos decretos ejecutivos y acuerdos ministeriales en el campo educativo, han provocado desajustes en el cumplimiento de esta normativa.

El Reglamento interno comienza con un antecedente de proceso histórico sobre la creación de la Unidad Educativa. Luego en el capítulo I hace relación a las consideraciones generales. En el capítulo II, se refiere a la creación, domicilio y principales características. Al respecto en el artículo 3, señala: “El Instituto Superior Pedagógico Tecnológico Intercultural Bilingüe “Quilloac” (ISPEDIB “Q”), se creó el 25 de junio de 1980 mediante Decreto Legislativo N° 15380 y publicado en el Registro Oficial No. 229 del 11 de julio del mismo año e inaugurado el 16 de enero de 1981”.

En el capítulo III, hace referencia a la naturaleza, misión, visión, políticas, fines y filosofía de la institución. Entre los aspectos destacados de las políticas institucionales tenemos: Coordinar con las comunidades de la nacionalidad cañari; y, demás actores sociales, la dirección, la gestión y desarrollo de los programas y proyectos de la EIB; Fomentar la estandarización de la Lengua Kichwa e investigar la Lengua Cañari, en procura de su desarrollo lingüístico y otras lenguas de la zona de influencia; Demandar la participación activa y abierta de los padres de familia y de todos sus actores en los procesos de gestión y autogestión que contribuyan al crecimiento cualitativo y cuantitativo institucional.

En el capítulo IV de reglamento, se refiere a la estructura orgánica y funcional del instituto. Para sustentar de mejor manera la estructura en mención, se propone el siguiente organigrama:



Fuente: Reglamento Interno del ISPEDIBQ.

En el capítulo XI, está dedicado a explicar sobre las comisiones permanentes que se acostumbran nombra en el establecimiento para la coordinación y desarrollo de las

diferentes actividades de carácter académico, social, cultural, deportivo, entre otros. Las comisiones establecidas son las siguientes: Infraestructura y Finanzas; Socio-cultural; Deportes; Salubridad y medio ambiente; Comisión de valores.

Esta última comisión la encargada de orientar a los actores educativos, sobre la práctica de los valores en el quehacer diario de las personas que interactúan en la institución educativa.

El Reglamento Interno es una normativa que actualmente está en vigencia, aunque se hace necesario una reforma que permita estar acorde a los últimos cambios y a la promulgación de la nueva Ley de Educación Intercultural publicada en el Registro Oficial el 31 de marzo del 2011. Otro problema es la falta de socialización del reglamento interno; por tal razón pocos docentes y menos los estudiantes conocen sobre este instrumento normativo, y por ende no colaboran en su cumplimiento.

## 5.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

### 5.2.1. Misión y Visión

Tanto la Misión como la Visión de una entidad educativa constituyen la base para el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos y metas que se plantea cumplir la institución en un tiempo determinado.

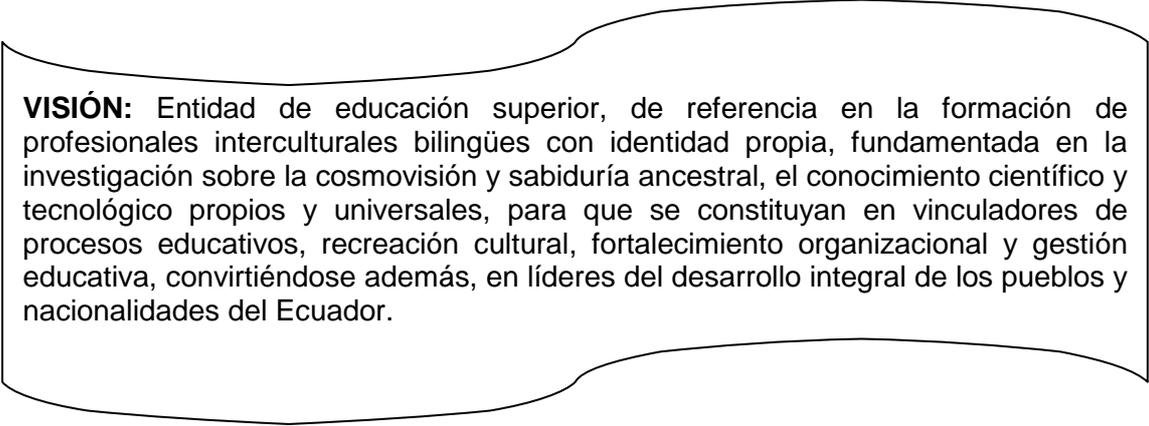
La Misión de la Unidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe Quilloac es como sigue:

**MISIÓN:** Convertirse en un ambiente de excelencia para la formación de profesionales interculturales bilingües de nivel superior sobre la base del desarrollo de una cultura de investigación científica y participativa que propicie la recuperación de los valores, conocimientos históricos, culturales, arqueológicos, astrológicos, lingüísticos, tecnológicos, ecológicos y científicos propios de las nacionalidades y pueblos de la región del Austro, en articulación con los conocimientos universales, orientados hacia la conformación del Centro de Altos Estudios Universales científicos de la cultura Andina.

Fuente: Plan Educativo Institucional del ISPEDIB Quilloac.

La misión está enfocada a la formación docente de nivel superior, y a los aspectos relevantes que fundamentan la educación intercultural bilingüe. Falta de alguna manera integrar los otros niveles educativos con que cuenta la institución.

La visión en la que se orienta la institución educativa, está en ser una entidad educativa que forma docentes interculturales bilingües de calidad que sirvan eficientemente en el contexto de la población a la cual atenderán en su vida profesional. A continuación se presenta la Visión del ISPEDIBQuilloac:



**VISIÓN:** Entidad de educación superior, de referencia en la formación de profesionales interculturales bilingües con identidad propia, fundamentada en la investigación sobre la cosmovisión y sabiduría ancestral, el conocimiento científico y tecnológico propios y universales, para que se constituyan en vinculadores de procesos educativos, recreación cultural, fortalecimiento organizacional y gestión educativa, convirtiéndose además, en líderes del desarrollo integral de los pueblos y nacionalidades del Ecuador.

Fuente: Plan Educativo Institucional del ISPEDIBQuilloac.

Si bien, la unidad educativa del Instituto Quilloac, tiene los cuatro niveles de educativos desde el nivel inicial, pasando por la educación básica, el bachillerato, hasta llegar a la educación superior, tanto la visión como la misión están enfocados a la formación docente intercultural bilingüe que viene a constituirse como su carta de presentación de su oferta académica,

### 5.2.2. El Organigrama

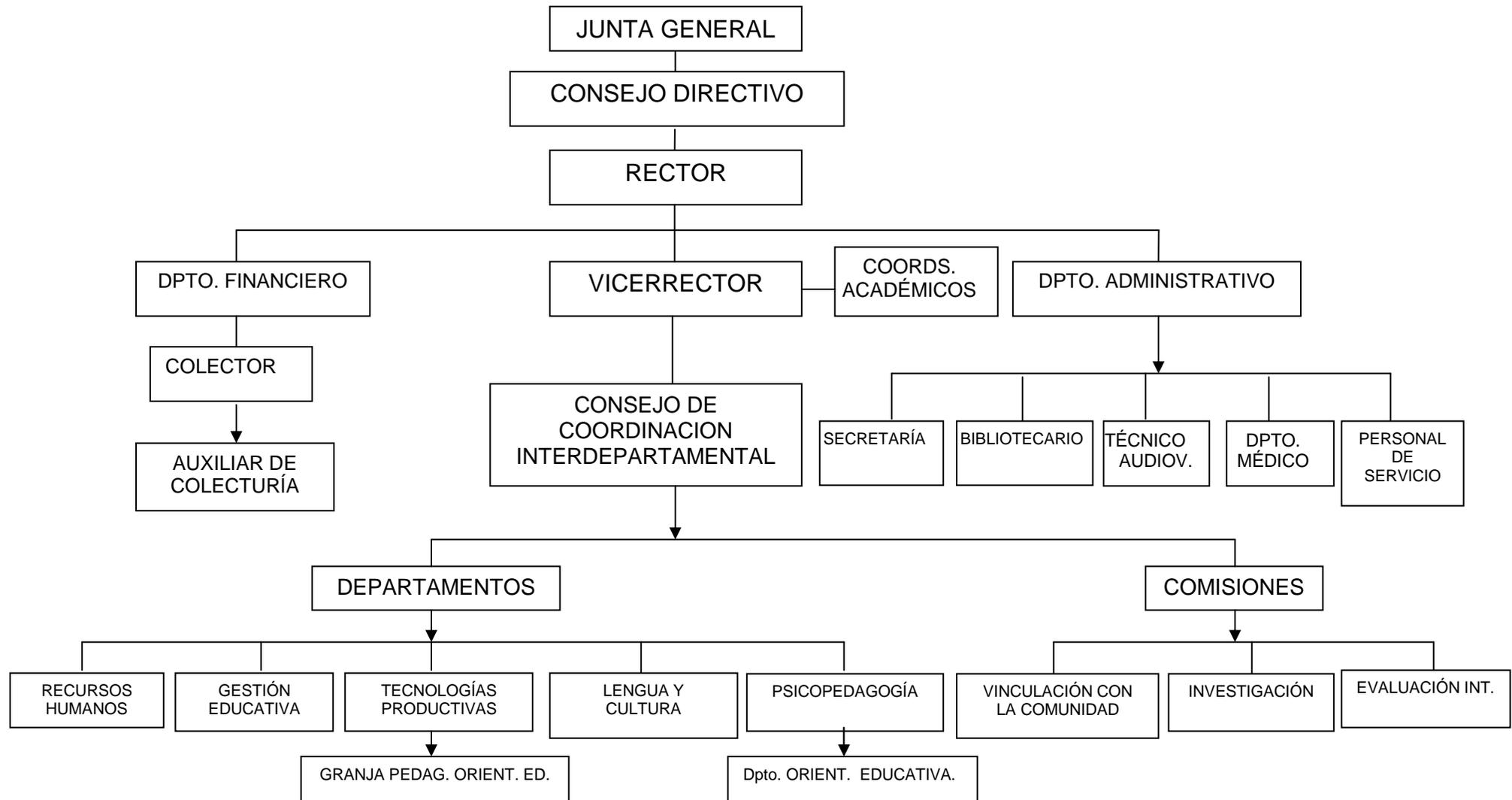
Un aspecto fundamental para que una organización cumpla eficiente y eficazmente su misión es a través de la estructuración de un organigrama institucional, en donde se pueda establecer los niveles jerárquicos y de otra índole en una determinada organización. Para ello, se hace necesario tener una definición de lo que es un organigrama institucional.

Según un artículo denominado “Organigramas”, en el portal PRISMA, lo define al organigrama en los siguientes términos: “El organigrama es la representación gráfica

de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación”.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras. A continuación, se presenta el organigrama de la Unidad Educativa del Instituto Quilloac:

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL ISPEDIB "QUILLOAC"



Fuente: (Plan Estratégico; Agosto 2009)

### 5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

La Unidad educativa del Instituto Quilloac, tiene cuatro tramos o niveles educativos que son:

- Educación Infantil Familiar Comunitaria (EIFC)
- Educación General Básica Intercultural Bilingüe (EGB)
- Bachillerato General en Ciencias.
- Formación Docente de Nivel Superior Intercultural Bilingüe.

Esta Unidad educativa, está regentado por un rector, que es el representante legal de establecimiento. Además cuenta con un vicerrector, encargado de la gestión académica. Para la parte operativa, se ha constituido 5 Departamentos, que son los siguientes:

- Departamento de Gestión Educativa,
- Departamento de Recursos Humanos,
- Departamento de Lengua y Cultura,
- Departamento de Psicopedagogía, y
- Departamento de Tecnologías Productivas.



Cada uno de los Departamentos mencionados tiene su respectiva estructura por áreas. El personal de la institución, está dividido en tres grupos, que son: personal docente, administrativo y de servicio.

Según la clasificación de las estructuras organizativas, y haciendo una relación con la estructura del Instituto Quilloac, tenemos una estructura funcional o departamentalización.

El ISPEDIB "QUILLOAC", tiene los siguientes niveles administrativos:

El *nivel Directivo* está conformado por:

- ❖ Consejo Directivo.
- ❖ Rector.
- ❖ Vicerrector.

El *nivel asesor* está conformado por:

- ❖ La Junta General.
- ❖ Junta de profesores de nivel y/o ciclo.

El *nivel operativo* está conformado por:

- ❖ Consejo Interdisciplinario de Planeamiento y Seguimiento educativo: conformado por: el Vicerrector, Supervisor de la DIPEIB, Secretario de Educación de UPCCC, TUCAYTA y Comunidad Quilloac.
- ❖ Consejo Académico de Acompañamiento Pedagógico conformado por los coordinadores de EIFC, Educación General Básica, Bachillerato y Educación Superior.
- ❖ Consejo de Coordinación Académica Interdepartamental (CCAI)

El *Nivel Auxiliar o de Apoyo* estará conformado por:

- ❖ Secretaría General.
- ❖ Colecturía.
- ❖ Asistente administrativo 1 Colecturía
- ❖ Asistente Administrativo 2 Secretaría
- ❖ Responsable de Audiovisuales
- ❖ Médico
- ❖ Bibliotecario
- ❖ Servicios Generales (conserjes)
- ❖ Chofer
- ❖ Guardián.

Hacer una descripción de funciones por áreas y departamentos en todos los niveles resulta muy amplio, sin embargo se menciona las funciones de los responsables de las distintas áreas y departamentos con los que cuenta el ISPEDIBQuilloac:

Son funciones y atribuciones de las juntas de profesores de área:

- a) Elaborar su plan de trabajo y ponerlo a consideración de la junta de directores de área.
- b) Formular los objetivos curriculares, seleccionar los contenidos programáticos, la metodología y los instrumentos de evaluación de acuerdo

con las condiciones socio-educativas y culturales en las que se realiza el proceso educativo.

- c) Coordinar la planificación didáctica dentro del área, de conformidad con las orientaciones impartidas por los niveles superiores.
- d) Diseñar procesos didácticos de recuperación pedagógica para los alumnos con dificultades de aprendizaje.
- e) Unificar criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje y analizar los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas por el profesor.
- f) Preparar y aplicar, en coordinación con el departamento de orientación y bienestar estudiantil, pruebas de diagnóstico.
- g) Cumplir las funciones que le asignaren las autoridades del establecimiento y la que determina el reglamento interno.

De la misma manera, se establece las funciones y atribuciones de los Jefes Departamentales existentes en el instituto Quilloac. Los Jefes Departamentales:

- a) Durarán dos años lectivos en sus funciones, a partir de la designación realizada por el Consejo Directivo, asumirán sus funciones desde el primer día del nuevo año lectivo. Todos los jefes departamentales son docentes-administrativos y tendrán derecho a un mes de vacaciones reglamentarias.
- b) Responsabilizarse de la custodia, conservación, y mantenimiento de los equipos, bienes y materiales de sus dependencias., para lo cual deberán elaborar los inventarios respectivos.
- c) Presentar en el Vicerrectorado, el Plan Operativo Anual POA y los respectivos informes de actividades al final de cada quimestre.
- d) Asumir las responsabilidades académicas y del nivel de la calidad educativa institucional conjuntamente con el vicerrector.
- e) Cumplir con las funciones específicas relacionadas a cada departamento, mismas que constan en el Reglamento Interno.
- f) Otras funciones que le fueren asignadas por las autoridades del ISPEDIBQuilloac.

### **5.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES**

El ambiente escolar es muy importante para la práctica educativa de las instituciones. A los ambientes educativos no se considera solamente las aulas de clase, son otros espacios como de recreación, espacios áreas verdes, la planta administrativa, los espacios deportivos, y muchos otros espacios donde interactúan los actores educativos y en donde también se hace labor educativa orientada a la formación integral del ser humano.

El ambiente escolar debe ayudar a fortalecer las dimensiones, pedagógica, organizativa operacional, administrativa y la dimensión comunitaria, en aras de mejorar la práctica educativa de las instituciones que hacen esta labor. Estas dimensiones deben estar fortalecidas con la práctica de valores permanente por parte de todos los actores educativos en los diferentes ambientes de acción escolar.

Para hacer una apreciación del clima escolar que se vive en el instituto Quilloac, se debe establecer algunos parámetros y posiblemente aplicar un instrumento de recolección de datos que posibilite tener elementos de análisis. No obstante es posible hacer una apreciación general del ambiente que se vive en la institución educativa. Aquí se destaca aspectos como: el compañerismo, la comunicación, la tranquilidad y el ambiente rodeada por la naturaleza, la práctica de la interculturalidad y en general un ambiente de confianza y camaradería. Sin embargo, se nota algunos aspectos negativos, pero que afortunadamente no influyen mayormente en el desarrollo institucional.

Sobre esta y otras temáticas es lo que abordaremos en el siguiente acápite, obviamente haciendo una relación con lo que sucede en la Unidad Educativa del instituto Quilloac.

#### **5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.**

Las instituciones educativas deben tener como responsabilidad el acompañamiento a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Lo que se trata es de buscar, desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de los estudiantes.

En lo que respecta al instituto Quilloac, esta dimensión está sustentada en lo que expresa el Manual de aplicación de los Kukayos pedagógicos, en donde se explica algunos aspectos fundamentales como el ritmo de aprendizaje de los educandos, la promoción flexible, los ambientes educativos y otros aspectos pedagógicos.

En cuanto a los ambientes educativos, varias son las formas como se puede organizar los mismos para potencializar la investigación científica de los educandos

□ En la experiencia educativa intercultural bilingüe ecuatoriana se sugiere la organización de aulas área. El MOSEIB plantea las siguientes áreas del conocimiento: Ciencias Aplicadas y Arte, Matemáticas, Lenguas, Cultura Física, Tecnologías Productivas, Historia y Geografía.

El ritmo aprendizaje es el tiempo natural que usa un educando para lograr el dominio de ciertos aprendizajes. Este concepto se aplica a todos los educandos, orientando tanto a los niños que tienen una media normal en el desarrollo de sus aprendizajes como a los niños considerados superdotados o con necesidades educativas especiales. Generalmente en un grupo humano hay tres grupos de aprendizaje: quienes lentamente van dominando sus aprendizajes, quienes normalmente dominan y aquellos que rápidamente avanzan en el dominio de los aprendizajes. El educador para el tratamiento de los diferentes ritmos de aprendizaje planifica didácticamente el desarrollo de todos esos aprendizajes con material didáctico, de tal manera que los educandos lleguen a dominar todos los conocimientos.

En cuanto a la evaluación, ésta es permanente, científica y se fundamenta en la comprobación del dominio del conocimiento y de su aplicación en la vida real. Se trata de que el educando a través de varias estrategias metodológicas domine el contenido científico universal y de su nacionalidad indígena. El dominio del aprendizaje está en función de sus capacidades, de sus aptitudes.

La promoción flexible se basa en el dominio del conocimiento ya sea por unidades didácticas, por destrezas, por objetivos, por actividades, en cada una de las áreas de estudio y niveles o periodos académicos.

Además es importante utilizar el criterio de recuperación pedagógica para lograr el dominio de los conocimientos cuando estos por diversos motivos no han sido logrados. Este criterio se dirige a los educandos que no han aprobado las planificaciones didácticas determinadas por el centro educativo comunitario. Los educadores tienen que dar una mayor atención a los educandos que por diferentes situaciones no han dominado dichos conocimientos hasta dominarlos.



Aunque estos aspectos estipulados en la aplicación del MOSEIB en la que está inmerso el ISPEDIBQuilloac no se cumple a cabalidad, se evidencia que se convierte en una minga educativa en la que tienen compromiso todos los actores educativos, y con la coordinación de los directivos del establecimiento tratan de alcanzarlo significativamente. El compromiso, la responsabilidad, el trabajo conjunto, la cooperación son los aliados para cumplir con este cometido.

### **5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.**

La dimensión organizativa operacional constituye el soporte de las demás dimensiones, con vistas a articular su funcionamiento. Se refiere a la logística que posibilite el desarrollo de los otros ámbitos, para lo cual debe brindarles su apoyo, articulación y construcción.

En la Unidad educativa del instituto Quilloac, según lo estipulado en el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, y también en el Reglamento interno de la institución, en el capítulo IV, de la estructura orgánica y funcional del instituto; en el artículo 12 se menciona que “El ISPEDIB Quilloac, tiene los siguientes niveles administrativos: nivel directivo, nivel asesor, nivel operativo, auxiliar o de servicio. La dimensión organizativa, básicamente se sustenta en el nivel operativo.

Una de las instancias que están en el nivel operativo es el Consejo Académico de acompañamiento Pedagógico la misma que está constituido por los coordinadores académicos de los niveles: EIFC, Educación General Básica, Bachillerato y Formación Docente, coordinado por el vicerrector del establecimiento.

Es una instancia creada internamente en el ISPEDIBQuilloac, con la finalidad de apoyar en el acompañamiento pedagógico a los docentes de los diferentes niveles y áreas existentes en el establecimiento. Los valores personales e institucionales están inmiscuidos en el proceso y no se ha encontrado mayores inconvenientes en su cumplimiento.

Otra de las instancias que facilita la parte operativa del establecimiento es el Consejo de Coordinación Interdepartamental la misma que está conformado por los Jefes departamentales de los siguientes departamentos: Gestión Educativa, Recursos Humanos, Lengua y Cultura, Psicopedagogía y Tecnologías productivas. Esta estructura departamental está estipulada en el reglamento especial de los institutos pedagógicos interculturales bilingües del Ecuador y en el Reglamento interno de la Institución. Además, en los últimos tiempos se han incorporado dos comisiones con carácter de departamentos como son: Investigación y Vinculación con la colectividad, esto acogiendo a lo que dispone en el Reglamento de los Institutos Técnicos y Tecnológicos del Ecuador.

A los profesionales encargados en los diferentes departamentos se exige cumplir con lo que dispone los reglamentos antes mencionados, poniendo hincapié en la práctica de valores como la responsabilidad, dinamismo, compromiso, trabajo, mancomunidad, misma que permita cumplir con los objetivos institucionales.

### **5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.**

La dimensión administrativa enfoca el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.

Entre las tareas de los directivos de las instituciones educativas con referencia a lo administrativo, es llevar el control del personal docente, administrativo y de servicio desde el punto de vista laboral; captación y manejo de los recursos económicos y materiales; la administración del uso del tiempo de los docentes y de las jornadas escolares, la seguridad e higiene de los educandos y de todo el establecimiento. Además los directivos deben reportar a la dirección de educación sobre los movimientos administrativos, tales como: registro, inscripción y certificación de alumnos, control escolar, datos estadísticos, movimientos del personal, materiales y financieros, entre otros.



La unidad educativa del ISPEDIBQuilloac, tiene su estructura administrativa y financiera acorde a las normativas existentes para el efecto, aunque no se describe claramente en el reglamento interno de la institución, especialmente cuando se trata de relacionar las acciones con la práctica de valores. El nivel directivo está conformado por el Consejo Directivo, que es la máxima autoridad después de la Junta General; luego está el rector, el vicerrector, y el director de la educación general básica que es parte de la unidad educativa.

El nivel financiero está conformado precisamente por el departamento financiero de la institución. En esta dependencia está encabezada por el colector, quien es la persona encargada el manejo económico de la institución. Además, el instituto cuenta con un asistente de colectoría que apoya en la parte operativa de esta dependencia.

A más del nivel directivo y financiero que se ha mencionado, el personal administrativo está conformado por las siguientes personas: secretaria, bibliotecario, responsable de audiovisuales, chofer, departamento médico; y el personal de servicio como son los conserjes.

La dimensión administrativa y financiera es fundamental en el normal desarrollo de las instituciones educativas, donde se exige gran responsabilidad, preparación, trabajo laborioso, honestidad, mancomunidad, entre otros valores que conduzcan a la consecución de los objetivos institucionales.

El instituto Quilloac, se ha caracterizado por ofrecer una buena labor en esta materia. En los últimos tiempos se han apoyado con interesantes eventos de capacitación al personal administrativo y de servicio de la institución, uno de los eventos más destacados fue el curso taller sobre atención al cliente. Además, el personal en mención hace unos pocos meses se sometió a un proceso de evaluación del desempeño, en donde se obtuvo importantes resultados. En el informe de esa evaluación, se expresa también algunas falencias que existe en relación al cumplimiento de sus funciones por parte del personal, situación que permite buscar estrategias de mejoramiento para el cabal cumplimiento de las funciones encomendadas.

#### **5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.**

La dimensión comunitaria apunta a las relaciones entre la sociedad y la institución y, específicamente, entre la comunidad local y el instituto; relación con los padres y la participación de otros sectores comunitarios.

Al respecto, los institutos superiores de la que es parte el instituto Quilloac, y además forman parte del SENESCYT (antes CONESUP), están regentados por un reglamento de los institutos superiores técnicos y tecnológicos, la misma que en su artículo 128, literalmente expresa:

*LA COMISIÓN DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD de los institutos superiores tendrá como fines: El fortalecimiento, desarrollo y promoción de acciones tendientes al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, que se circunscriban en su ámbito de acción con la comunidad, trabajando por un nuevo rumbo educativo en lógica dialéctica de una capacitación práctica, útil y de futuro.*

Además, la comisión de vinculación con la comunidad tiene como misión, gestionar, normar, facilitar, coordinar y supervisar la elaboración y ejecución de programas y proyectos relativos a la organización. Impulsar el desarrollo comunitario en organizaciones de base y ciudadanía en general a través de acciones que contribuyan a elevar las condiciones generales de vida de la población.

La dimensión comunitaria considera la relación de la institución con otras instituciones y organizaciones hacia afuera y hacia adentro de la institución, estableciendo un intercambio permanente que le permita la comunicación y participación de los actores involucrados.

En este contexto, la unidad educativa del instituto Quilloac en calidad de institución de carácter intercultural bilingüe siempre ha estado ligada a la vinculación con la comunidad. Dentro de los actores educativos están consideradas las organizaciones de carácter comunal, parroquial (TUCAYTA) y la organización provincial UPCCC (Unión de Pueblos y Comunas Campesinas Cañaris) quienes interactúan activamente en la práctica educativa del instituto Quilloac.



La institución coordina actividades de carácter productivo e innovación tecnológica especialmente en el área agropecuaria con instituciones y organizaciones como: INIAP (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias); Dirección provincial del MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca); AAIC (Asociación de Agrónomos Indígenas del Cañar); Asociación de productores de semilla "MUSHUK YUYAY", entre otros.

En el área deportiva, se coordina actividades con organizaciones como ADIC (Asociación Deportiva Inter-comunal del Cañar); Liga Deportiva Barrial Quilloac; FEDELIBAPACA (Federación de Ligas Barriales y Parroquiales del Cañar); clubes deportivos existentes en la comunidad; entre otros. En coordinación con estas organizaciones se realizan diferentes eventos deportivos con estudiantes, docentes y actores educativos en general.



Existe también relación con otras instituciones como el Municipio Intercultural de Cañar, La Casa de la Cultura Núcleo del Cañar, la Dirección Provincial de Cultura; la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe del Cañar; la DINEIB (Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe); El Ministerio de Turismo; El

instituto Ingapirca del pueblo Cañari; Universidad Estatal de Cuenca, Universidad del Azuay; entre otras organizaciones e instituciones con quienes se coordina y se implementa diversas acciones en beneficio de la colectividad.

En todas estas acciones, se propia una actitud seria, responsable, de compromiso, objetiva, oportuna, de las instancias involucradas en la ejecución de las actividades planteadas. Lamentablemente, en algunos casos no se cumplen con los compromisos establecidos ya sea por el instituto Quilloac o por las instituciones intervinientes. Aspectos que se deben ir mejorando con la determinación de cláusulas claras al momento de establecer los compromisos, y también con la puesta en marcha de actitudes positivas que conduzcan a la solución de los problemas existentes en la comunidad y su entorno.

#### **5.4. ANÁLISIS FODA**

El FODA es un instrumento metodológico que sirve para diagnosticar y conocer la situación institucional en un momento determinado, y en base a los resultados obtenidos, emprender acciones de mejora en aspectos que se presenten como debilidades. Dentro del análisis FODA podemos deducir aspectos importantes tanto como fortalezas y oportunidades que son positivos en la institución, y las debilidades y amenazas que se convierten en aspectos negativos para la organización.

##### **5.4.1. Fortalezas y debilidades**

Entre las **FORTALEZAS** que tiene la Unidad educativa del Instituto Quilloac, podemos destacar el buen nivel académico que posee el personal docente. Actualmente alrededor del 40% del personal docente se encuentra en proceso de formación académica a nivel de posgrado. Como fortaleza también se menciona que el ISPEDIB Quilloac tiene el carácter de regional (a nivel del austro), ya que solamente existen 5 institutos superiores pedagógicos interculturales bilingües a nivel del país, y para poder dar una cobertura nacional entre los 5 institutos se ha caracterizado a los mismos en regionales.

Otra fortaleza es la amplia estructura física con que cuenta el ISPEDIBQuilloac, cuya planta cubre los cuatro niveles educativos, el colegio nocturno, sirve de sede para distintos eventos académicos, sociales, culturales y deportivos sin ninguna dificultad. Además, como fortaleza podemos mencionar que se da la práctica de la interculturalidad, ya que en la institución educativa existen docentes hispanos y bilingües, y estudiantes en la misma condición, lo que permite esta práctica importante dentro del quehacer educativo.

Muchas son las **DEBILIDADES** que se evidencian en la institución educativa mismas que se reflejan en el diagnóstico FODA. Entre ellas podemos manifestar: desconocimiento del modelo de educación intercultural bilingüe por lo que no se aplica adecuadamente la misma; no existe un liderazgo transformador y eficaz, es un tema que hemos venido manifestando a lo largo del trabajo investigativo.

Un aspecto que se evidencia es el desconocimiento de las nuevas tecnologías por parte de ciertos profesores. Esta situación dificulta la aplicación de las NNTT en la práctica educativa de acuerdo a los requerimientos actuales. A esto se suma el incumplimiento de ciertas actividades y la desorganización institucional en cumplir cabalmente de acuerdo a las planificaciones previas.

Existen otras debilidades como la falta de una relación armónica entre los actores educativos que desemboca en abuso de autoridad de ciertas instancias y desequilibrio institucional. Agregando que los profesores hispanos no se integran activamente a la organización comunitaria, como lo hacen los profesores interculturales bilingües.

#### **5.4.2. Oportunidades y amenazas**

La unidad educativa del ISPEDIBQuilloac durante sus treinta años de vida institucional ha tenido grandes **OPORTUNIDADES**, mismas que han sido aprovechadas en su mayor parte con miras al fortalecimiento de la entidad educativa. De todas maneras las oportunidades siguen existiendo, las mismas que se evidencian en el análisis FODA presentado anteriormente.

Entre las oportunidades que se destacan, son: convenios con varias instituciones y organizaciones tratando de aunar esfuerzos en busca de solucionar problemas comunes entre las partes; aportes de diferentes organizaciones en áreas específicas que fortalezcan la labor educativa en la institución.

Otro aspecto a destacar como oportunidad es que la constitución de la república que se encuentra vigente, garantiza la permanencia del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe de la que es parte el ISPEDIBQuilloac, esto permite seguir implementando y fortaleciendo este sistema de acuerdo a la realidad social, lingüística y cultural que viven los pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador.

También se destaca como oportunidad el proceso de evaluación y acreditación en la que se encuentra actualmente el instituto Quilloac. Este proceso nos permitirá diagnosticar sistemáticamente la situación actual que vive la institución educativa, con lo cual nos da la posibilidad de corregir los errores y defectos que se tiene como institución a través de un plan de mejoras que se realizará como parte este proceso. Es la ocasión también para ir mejorando muchos aspectos que se tienen como fortaleza.

Los actores educativos y la institución como tal, tienen la responsabilidad de analizar exhaustivamente estas oportunidades que si no se aprovecha oportunamente y de una manera adecuada se pueden convertir en amenazas para la institución educativa.

Finalmente existen las **AMENAZAS** que demuestra el análisis FODA obtenida por los mismos actores educativos de la institución. Aquí se menciona como amenaza a que el sistema de educación intercultural bilingüe que tiene el carácter de organismo administrativo, académico y financiero descentralizado, pierda esa condición y pase todo a manos del poder ejecutivo.

La migración, fenómeno que es masivo en la provincia del Cañar, se convierte también en amenaza para la institución educativa. La migración ocasiona grandes problemas a las familias evidenciadas en la disfuncionalidad de las mismas, hecho que recae en el abandono de los niños evadiendo la responsabilidad como padres en la educación de sus hijos. Además, la migración trae otras consecuencias como

la pérdida de valores y la identidad cultural a la que pertenecen las personas: esto afecta a la formación integral de los educandos.

Otros aspectos que se han señalado como amenazas son; la inestabilidad de las autoridades, ya que desde que se emitieron los decretos ejecutivos 708 y 446 sobre la alternabilidad de las autoridades, estos procesos se han convertido en trámites engorrosos, situación que no ha permitido designar a las autoridades titulares en la institución. Igual sucede con el proceso de concursos para ingreso al magisterio y rueda de cambios, situación que no permite cubrir las vacantes existentes, a tal punto que se cuenta con un gran número de docentes contratados, con la consiguiente dificultad que esto ocasiona.

El mismo proyecto de ley de educación intercultural, a decir de la gran mayoría de los actores educativos se convierte en amenaza tanto para los docentes como para el sistema educativo nacional. En fin, varias son las amenazas a las que la institución educativa a través de los directivos y demás actores educativos debe enfrentar. Esto se logrará con el trabajo tesonero, responsabilidad, actitud positiva, entrega, sacrificio, tenacidad, preparación, tolerancia, objetividad con que actuemos todos los actores involucrados en el sistema educativo nacional.

### 5.4.3. Matriz FODA



La Unidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe Quilloac, durante su proceso continuo de práctica educativa ha venido evaluando su accionar con miras a detectar sus debilidades para buscar sus estrategias de solución. Últimamente con motivo de la aplicación del manual de Convivencia se realizó un taller con

los actores educativos, en donde se aplicó la matriz FODA, las cuales se han descrito anteriormente y cuya matriz se resume en el siguiente cuadro, destacando los aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores.

<b>SITUACION ACTUAL DEL ISPEDIB QUILLOAC</b>	
<b>DIAGNÓSTICO FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buen Nivel académico del personal docente (interdisciplinario).</li> <li>-ISPEDIB a nivel del Austro</li> <li>-Suficiente Infraestructura.</li> <li>-MOSEIB vinculado a la misión y misión institucional.</li> <li>-Buena relación entre profesores hispanos e indígenas.</li> <li>-Predisposición al cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de eficacia y desconocimiento del modelo (capacitación, empoderamiento y evaluación)</li> <li>-No existe un liderazgo transformador y eficaz.</li> <li>-Analfabetismo tecnológico.</li> <li>-Impuntualidad de profesores y estudiantes.</li> <li>-Falta de cumplimiento en la presentación de planificaciones y actividades académicas.</li> <li>-Improvisación y desorganización institucional.</li> <li>-Falta de integración de los profesores hispanos con la comunidad.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Convenios interinstitucionales (capacitaciones)</li> <li>-Servicio a las comunidades</li> <li>-Apoyo económico por parte del gobierno y/o ONGs.</li> <li>-Comunidades y organizaciones que apoyan a la EIB.</li> <li>-La Constitución garantiza la EIB</li> <li>-Afluencia de estudiantes a nuestra institución.</li> <li>-Proceso de evaluación y acreditación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dependencia de la EIB al gobierno.</li> <li>-Aculturación de las personas de la comunidad.</li> <li>-Despreocupación infantil por abandono, familias disfuncionales, migración, etc.</li> <li>-Inestabilidad del personal contratado.</li> <li>-Inestabilidad de las autoridades</li> <li>-Inseguridad de los bienes de la Institución</li> </ul>

Fuente: Archivos del ISPEDIBQuilloac.  
 Fecha de realización: 16 de Junio de 2010.

Todos los aspectos mencionados en la matriz FODA, de alguna manera tienen relación con la gestión, liderazgo y la práctica de valores en la institución educativa, las mismas que deben ser considerados en el accionar de la organización.

## 5.5. RESULTADOS

Con el marco referencial y los criterios expuestos anteriormente, se deriva la trascendencia que tiene el liderazgo y la práctica de valores en la gestión administrativa, académica y financiera de las organizaciones y dentro de ella las instituciones educativas.

En este contexto, es necesario que tengamos de referencia criterios por parte de los actores directos de la institución educativa sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración educativa de la misma. Es por ello que se ha aplicado diversas técnicas y sus respectivos instrumentos que evidencien precisamente el sentir de la comunidad educativa sobre el tema en mención. Seguidamente se presenta los resultados obtenidos en la tarea investigativa.

### 5.5.1. De los directivos

**Tabla 6**

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

<b>Forma de organización</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	0	0
b. Coordinadores de área.	2	33
c. Por grupos de trabajo.	2	33
d. Trabajan individualmente.	1	17
e. No contestan	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a directivos.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

Sobre la organización de los grupos de trabajo en el instituto Quilloac, el 33% de los directivos expresan que las responsabilidades son depositadas hacia los coordinadores académicos y de área, y en el mismo porcentaje manifiestan que se desarrollan actividades distribuyendo en grupos de trabajo demostrando un trabajo de liderazgo. Al respecto Teresa Lepeley (2003) menciona que el líder concentra su atención en las personas, en sus necesidades y bienestar; delega responsabilidad y poder de decisión dando importancia a sus colaboradores. No se evidencia el trabajo individualizado; además hay un directivo que no contesta a la inquietud planteada.

Tabla 7

### ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE UNA ORGANIZACIÓN

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. El número de miembros de la organización.	0	0
b. Los resultados obtenidos en la organización.	5	83
c. Valor y tiempo empleado en la institución.	0	0
d. Otros.	0	0
e. No contestan	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a directivos.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

Es importante que los administrativos y funcionarios de una institución educativa dimensionen el tamaño de la organización. Al respecto, se consultó a los directivos sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización. Ante la inquietud, el 83% de los informantes mencionan que no es el número de miembros ni el valor y tiempo empleado en ella la que hace grande a la institución, sino los resultados obtenidos en la organización. Al igual que en el caso anterior hay un directivo que no contesta a la pregunta.

Tabla 8

### LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS.

Forma de organización	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Si.	3	50
b. no.	3	50
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a directivos.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

De los directivos consultados, el 50% manifiesta que hay un manual que orienta a la realización de las tareas que deben cumplir los miembros de la organización; y el otro 50% manifiesta que no lo hay. Más allá de que haya o no un manual que oriente

el cumplimiento de nuestras actividades; nosotros como profesionales sabemos las responsabilidades que tenemos al asumir una función en la institución educativa.

Las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las que dependen para vivir, y las organizaciones están constituidas por personas sin las que no podrían existir.

**Tabla 9**

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ DECLARADO POR:**

Aspectos que se toman en cuenta	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Director.	0	0
b. Rector.	4	66
c. Consejo directivo.	1	17
d. Otro.	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a directivos.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

Las relaciones interpersonales son fundamentales para el desarrollo de una organización. Quien orienta esta práctica de respeto y consenso deben ser las autoridades y directivos de una institución educativa. En este sentido, los directivos consultados el 66% manifiestan que el rector es la persona impulsadora de esta práctica en sus respectivas organizaciones, aunque hay un criterio en la que el Consejo Directivo u otro ente es el encargado de esta labor.

**Tabla 10**

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Para la resolución de conflictos usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Sí	5	87
b. No	1	13
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a directivos.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

En la toma de decisiones para resolver conflictos, los directivos realizan diversas acciones tratando de superarlo. Una de las acciones a tomar es la delegación para la toma de decisiones; consultado este aspecto, el 87% manifiestan que los directivos sí delegan la toma de decisiones para resolver conflictos.

Las personas encargadas de tomar decisiones para resolver conflictos, deben seguir un proceso como lo recomienda George P. Huber (2008). El autor manifiesta que los pasos a seguir son: El análisis de la naturaleza del problema, generación de soluciones alternativas, elección entre las soluciones alternativas, instrumentación de la solución escogida y el control del programa de solución.

**TABLA 11**

**SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	100	0	0	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	3	50	3	50	0	0
c	La capacitación activa de los docentes	3	50	2	33	1	17
d	Trabajo en equipo	3	50	3	50	0	0
e	Vivencia de los valores institucionales y personales	3	50	3	50	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	3	50	3	50	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	17	4	66	1	17

Fuente: Encuesta a directivos.

Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

En cuanto a la administración y liderazgo en el centro educativo, los directivos consultados manifiestan en su totalidad que su administración promueve la excelencia educativa. Complementario a ello, hay criterios divididos, en el sentido de que unos manifiestan que su administración siempre promueve el desarrollo profesional de los docentes, su capacitación activa, el trabajo en equipo, la vivencia de los valores institucionales y personales y la participación de los padres de familia en las actividades programadas. La otra mitad se expresa en el sentido de que solo a veces su administración promueve dichas acciones.

**TABLA 12****HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	33	4	67	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	50	3	50	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia	2	33	4	67	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	0	0	6	100	0	0
e	Capacitación continua que cambie la práctica, la teoría y reflexión.	2	33	4	67	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.

Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

Los administradores se convierten en líderes para dirigir una institución, para ello se requiere poseer ciertas habilidades de liderazgo. Al consultar si esas habilidades son innatas, el 67% expresa que solo es a veces; el 33% dicen que sus habilidades son innatas. El 50% de las personas dicen que las habilidades se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; y el otro 50% expresan en el sentido de que se adquiere con la experiencia. El 67% no están de acuerdo con que las habilidades se desarrollan con estudios en gerencia y la capacitación continua. Las habilidades que posee el líder son importantes en la tarea de dirigir una institución.

**TABLA 13****PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR; USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE:**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	3	50	2	33	1	17
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	4	67	2	33
c	La mejora de los mecanismos de control.	2	33	4	67	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83	1	17	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.

Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

Los directivos siempre se orientan a mejorar el desempeño y progreso de la institución; al respecto el 50% de los informantes exponen que siempre promueven el uso de la información del desempeño a estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar. Asimismo el 67% manifiesta que a veces se considera la disminución del número de estudiantes por aula. En el mismo porcentaje se considera también la mejora de los mecanismos de control. El 83% manifiesta que siempre promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo para mejorar el progreso y desempeño de la institución.

Considero que tanto los profesionales de la educación como las instituciones que la conforman, se encaminan a propiciar una formación de calidad; para ello se requiere de un profundo análisis de la real situación de la institución en sus diversos aspectos; y uno de los referentes de este diagnóstico es el resultado de los procesos de evaluación del desempeño directivo, docente y estudiantil.

**TABLA 14**

**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	4	67	2	33	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	50	3	50	0	0
c	De coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100	0	0	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83	1	17	0	0
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

La institución es toda una estructura organizativa articulada coherentemente para su pleno funcionamiento. La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los directivos y los empleados y demás personal de una institución.

Sobre la existencia de diversas instancias de la estructura organizacional, se evidencia que el 67% contesta en el sentido de que la organización siempre cuenta con el organismo de dirección (director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.). Hay un criterio compartido, el 50% manifiesta siempre cuentan con un organismo de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.) y el otro 50% dice que solo a veces se cuenta con este organismo. El 100% de los directivos manifiestan que siempre cuentan con un organismo de coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc.). Y el 83% se expresan también que siempre cuentan con un organismo Técnico (departamentos, equipo docente, entre otros).

**TABLA 15**

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES DE ÁREA ES EL ENCARGADO DE:**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	50	3	50	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50	3	50	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	83	1	17	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	67	2	33	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.

Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

Cada instancia o ente que conforma la estructura organizacional de la institución tiene establecida sus funciones. Sobre ello los directivos tienen criterios divididos, el 50% expresan que el equipo didáctico y/o junta de profesores de área siempre llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, el otro 50% mencionan que solo a veces se realiza estas actividades por parte de los organismos mencionados. Asimismo el 50% dicen que siempre establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, y el otro 50% dicen que no siempre es así.

El 83% manifiesta que siempre se trata de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecen las medidas oportunas para resolverlos. El 67% menciona también que siempre coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Según las actividades de los organismos mencionados se puede notar que la institución se orienta hacia una estructura de departamentalización. Esta estructura se fundamenta en la naturaleza de las acciones a efectuar y se constituye especialmente por departamentos o secciones.

**TABLA 16**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de:	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	67	2	33
b	Formular propuestas al quipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83	1	17
d	Mantener actualizada la metodología.	3	50	3	50
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83	1	17
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	5	83	1	17
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	50	3	50
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100	0	0
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	33	4	67
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.

Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

La tabla 16 está relacionada a los departamentos didácticos y sus acciones. Allí constan diversos acápite, sobre las cuales se hace un análisis global tratando de tener un criterio consensuado de la misma. Los resultados se ponen de manifiesto, cuando el 100% indica que los departamentos didácticos se encargan de: Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al quipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, formular propuestas al equipo directivo y mantener actualizada la metodología..

En aspectos como elaborar la programación didáctica de las asignaturas, el 67% manifiestan que los departamentos no promulgan esta actividad. Como se mencionó anteriormente, en toda institución, están determinadas las funciones para las personas que se hacen responsables de las diferentes instancias y dependencias que tiene la institución las cuales debemos cumplirla como corresponde. .

**TABLA 17**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES:	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.

Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

En lo referente a la gestión pedagógica, el 100% de los directivos manifiestan que la misma fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

En toda institución educativa se debe propiciar la gestión en los diferentes ámbitos. Una gestión eficiente en sus diversos ámbitos es la garantía para que la institución

se encamine a cumplir con sus propósitos planteados satisfaciendo los requerimientos de la colectividad.

**TABLA 18**  
**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	Si		No	
		F	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	1	17	5	83
B	Plan estratégico	5	83	1	17
C	Plan Operativo Anual	6	100	0	0
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	6	100	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

La institución educativa debe contar con los diferentes instrumentos de planificación encaminados a orientar las acciones organizacionales de una manera ordenada y progresiva. Al consultar sobre los distintos materiales de planificación, se obtiene como resultado de que el 87% manifiestan que en la entidad educativa motivo de nuestra investigación no se realiza la reingeniería de procesos. El 87% menciona que si se elabora y se aplica el Plan Estratégico. El 100% de los directivos manifiestan que la institución cuenta con el Plan Operativo Anual. De la misma manera, la totalidad de los encuestados mencionan que en la institución educativa si se cuenta con proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.

Estos niveles de planificación a nivel macro, meso y micro así como los programas de capacitación y formación profesional apoyan significativamente al desarrollo y mejoramiento institucional.

### 5.5.2. De los profesores

En cuanto a la encuesta aplicada a los docentes del instituto Quilloac, se tiene la siguiente información:

**TABLA 19**  
**RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

Orden	Declaraciones sobre el inventario de situaciones de enseñanza (ISE)	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	34	14	58	2	8
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	12	50	12	50	0	0
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	10	42	14	58	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	7	29	11	46	6	25
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	17	12	50	8	33
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	9	38	15	62	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	14	58	8	34	2	8
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	21	14	58	5	21
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	11	46	13	54
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector del centro educativo.	2	8	10	42	12	50
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	21	18	75	1	4
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	21	87	3	13	0	0

Orden	Declaraciones sobre el inventario de situaciones de enseñanza (ISE)	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	4	17	20	83	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	12	50	10	42	2	8
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	10	42	13	54	1	4
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	25	13	54	5	21

Fuente: Encuesta a docentes.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

La tabla 19 sintetiza el resultado obtenido al aplicar la encuesta a los docentes sobre temas relacionadas a la gestión, liderazgo y valores.



Los temas relevantes y los criterios expresados por los docentes de la institución se ponen de manifiesto en el presente apartado. Cuando se expone el criterio de que, el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; el 58% de los docentes manifiesta que eso se cumple a veces.

Hay criterios divididos cuando se menciona que, el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. El 50% manifiestan que siempre se da así, y el otro 50% dicen que eso no se da siempre.

El 58% dice a veces y el 42% dicen que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Pienso en lo personal que en la Unidad Educativa del instituto Quilloac siempre se da este postulado.

El criterio de que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo; el 46% de los docentes se expresan de que esto se da ocasionalmente, y en un menor proporción dicen que se da siempre, aunque también en un porcentaje pequeño se manifiestan de que esto no se da nunca.

En las instituciones educativas siempre se dan cambios e innovaciones con el fin de mejorar el servicio educativo. Se consultó si existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, hay criterios compartidos el 50% dicen que a veces hay resistencia, el 17% dicen que siempre lo hay, y el 33% manifiestan que los padres de familia nunca se han opuesto a los cambios que se implementan en la institución.

La motivación es muy importante en la labor docente. A la consulta de que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, el 62% dicen que eso se da ocasionalmente, y el 38% se expresan de que eso se da siempre. Aquí debemos considerar que el docente es un líder, y una de las características del líder es precisamente ser un gran motivador.

Se puso a criterio de los docentes de que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 58% considera que eso siempre debe ser así, y el 34% consideran que solamente a veces se puede considerar este criterio. En esta parte cabe la pregunta ¿qué es un valor?, para entender este concepto se debe tener claro un conjunto de aspectos que contribuyen a una definición en sentido amplio. Se dice que “...los valores tienen relación con elementos básicos como: el bien, la norma y la virtud”. (Correa Enrique, 2009, pág. 20).

Se hizo una pregunta en el sentido de que si hay resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. El 58% de los docentes dicen que a veces lo hay; la otra mitad tiene criterios divididos, cuando el 21% dicen que siempre lo hay, y el otro 50% manifiestan que nunca han

encontrado resistencia cuando se proponen desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

En las preguntas nueve y diez se refiere a que si el docente se siente poco alejado del ambiente social de la institución y si están en desacuerdo con las relaciones con el rector, a la que la mayoría manifiestan que a veces si se expresan con esa actitud. En menor proporción se expresan que siempre tienen una actitud mezquina, y unos pocos manifiestan que nunca demuestran esa actitud.

El 75% de docentes mencionan que admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 21% dicen que siempre lo admiran, y un docente indica que nunca lo admira. La calidad afectiva y el amor demuestran que en la vida no importa quién eres, sino que alguien te aprecie por lo que eres y que te ame incondicionalmente. En este sentido, todas las personas y de cierto modo nuestras autoridades se merecen nuestro respeto, admiración y consideración por lo que representan para la institución.

Cuando se preguntó si se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo. El 87% se manifiesta que siempre, y el 13% dice que a veces se siente comprometido con las decisiones tomadas por los directivos de la institución.

El liderazgo es un elemento importante en la gestión administrativa y académica de una institución educativa. Cuando se preguntó si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 83% dice que a veces se nota esta situación, pero si hay unos pocos docentes que dicen que los directivos siempre mantienen liderazgo en su función. Es importante en esta parte tener como referencia el concepto de liderazgo, siendo uno de ellos: "Liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros". (Correa Enrique, 2009)

En relación a las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. El 54% de los docentes manifiestan que no siempre existe participación de los actores

educativos, y el 42% manifiestan que siempre hay participación en los eventos mencionados.

Un aspecto importante es la práctica de los valores en el desarrollo de las actividades personales y organizacionales. Se preguntó si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. El 54% de los encuestados mencionan que a veces hay ese predominio; la otra mitad tiene criterio dividido donde el 25% dicen que siempre lo hay y el 21% manifiestan que nunca predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores.

### 5.5.3. De los estudiantes

**TABLA 20**  
**RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Orden	DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	1	4	17	68	4	16	3	12
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	10	40	9	36	6	24	0	0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	40	13	52	1	4	1	4
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	15	60	9	36	1	4	0	0
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	1	4	4	16	12	48	8	32
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	12	48	11	44	2	8	0	0
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	17	68	6	24	2	8	0	0

Orden	DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
		F	%	f	%	f	%	f	%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	15	60	10	40	0	0	0	0
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	10	40	13	52	2	8	0	0
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	22	88	13	12	0	0	0	0
11	El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	9	36	10	40	5	20	1	4
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	12	48	13	52	0	0	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	12	20	80	2	8	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	23	92	2	8	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a estudiantes.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

En el proceso de recolección de datos, se aplicó una encuesta a los estudiantes del décimo año de educación básica y tercer año de bachillerato. Resultado de la aplicación del instrumento en mención se obtuvo los resultados que se encuentran expresados en la tabla 20. Los aspectos más relevantes, de esta tabla lo describimos enseguida.



Primeramente se preguntó a los estudiantes si el director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 68% están de acuerdo con esta aseveración, el 16% están en desacuerdo, y 12% de estudiantes manifiesta estar completamente en desacuerdo. Considero que las autoridades y los docentes debemos tomar muy en cuenta las opiniones de los/as estudiantes quienes son los actores fundamentales del proceso educativo.

Sobre el criterio de que las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes; el 40% de ellos está completamente de acuerdo, y el 36% están de acuerdo, y unos pocos en desacuerdo.

Cuando se planteó la inquietud de que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. El 52% de los/as estudiantes está de acuerdo, el 42% están completamente de acuerdo, solo dos están en desacuerdo.

Las preguntas 4 y 5 como también la 7 y la 8 están relacionadas a la innovación permanente en la práctica educativa, a la que los/as estudiantes contestan que están de acuerdo con este criterio, pero manifiestan que la innovación no es una práctica común en la mayoría de los docentes.

A los/as estudiantes se preguntó si los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. El 48% está completamente de acuerdo con esta aseveración, el 44% están de acuerdo, aunque hay unos pocos que están en desacuerdo. Como mencionamos anteriormente, Teresa Lepeley menciona a la motivación como una de las cualidades del líder; el motivador ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización.

En la pregunta 9 se preguntó si los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes. El 52% están de acuerdo que los/las si se interesan de los problemas de los/as estudiantes, el 42% manifiesta estar completamente de acuerdo con este criterio.

Sobre el criterio de que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. El 52% de los/as estudiantes están de acuerdo que los trabajos de grupo se realizan de esa forma; el 48% responden que están seguros de que se da así; en menor proporción manifiestan que en los trabajos en equipo no participa el docente.

El 80% de los/las estudiantes están de acuerdo que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; el 12% responden que están completamente de acuerdo, y un reducido número de estudiantes manifiestan no estar de acuerdo.

El último ítem de las preguntas a los/as estudiantes dice: La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Sobre la cual, el 92% de los/as estudiantes están completamente de acuerdo con este criterio. Consideremos el criterio de Manuel Guillén quien expresa que "...la ética se refiere a la calidad humana de las personas y de sus acciones". (Guillén Manuel, 2006, pág. 4)

#### 5.5.4. De los padres de familia

**TABLA 21**

#### **RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	27	11	73	0	0
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	3	20	12	80	0	0
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	4	27	7	46	4	27
4	Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	7	14	93	0	0
5	Debe haber trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	14	93	1	5	0	0
6	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante	10	67	5	33	0	0

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
7	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	3	20	10	67	2	13
8	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, administrativa y financiera.	2	13	13	87	0	0
9	Se nota actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	33	10	67	0	0
10	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	1	7	8	53	6	40

Fuente: Encuesta a padres/madres de familia.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.



Los padres/madres de familia constituyen una parte fundamental en el desarrollo de la práctica educativa. En este contexto, se ha aplicado una encuesta a este actor educativo, los aspectos relevantes de la tabla 21 con los resultados de la misma se pone a consideración.

El primer aspecto a considerar es cuando se expone el criterio de que, el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; el 73% de los padres de familia manifiestan que eso se cumple a veces, y el 23% manifiestan que se da siempre.

Cuando se menciona que el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, el 80% de los padres de familia se expresan que esto se da a veces, y el 20% manifiestan que se da siempre.

El 46% de los padres/madres de familia dicen que a veces y el 27% dicen que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Pienso en lo personal que

en la Unidad Educativa del instituto Quilloac siempre se da este postulado. Sin embargo, hay un pequeño grupo de padres de familia que manifiestan que este aspecto no se da nunca.

Se ha manifestado que en las instituciones educativas siempre se dan cambios e innovaciones con el fin de mejorar el servicio educativo. Se consultó si existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 93% de los padres/madres de familia dicen que a veces hay resistencia, y el 7% dicen que siempre hay resistencia a los cambios que se implementan en la institución.

En la pregunta 5 un aspecto que se ha consultado es también en el sentido de que debe haber trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, al respecto el 93% de los padres/madres de familia se expresan en el sentido de que siempre debe haber trabajo en equipo para optimizar los recursos y conseguir mejores resultados.

Así como a los docentes, se puso a criterio de los padres/madres de familia de que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 67% considera que eso siempre debe ser así, aunque el 33% que consideran que solamente a veces se puede considerar este criterio.

Los padres/madres de familia al examinar si se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo, el 67% se expresa de que a veces se sienten comprometidos y el 20% dicen que siempre se sienten comprometidos con la decisiones tomadas por el rector de la unidad educativa; y un reducido número no se siente comprometido con las decisiones de los directivos.

Sobre el criterio de que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, administrativa y financiera, los padres/madres de familia el 87% manifiestan que eso se da a veces, el 13% expresan que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en los aspectos señalados.

En relación a la pregunta 9 sobre las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. El 67% de los padres/madres de familia en su mayoría manifiestan que no siempre existe participación de los actores educativos, y el 33% manifiestan que siempre hay participación en los eventos mencionados.

Como se ha manifestado constantemente es importante la práctica de los valores en el desarrollo de nuestras actividades personales y organizacionales. Se preguntó si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. El 53% de los encuestados mencionan que a veces hay ese predominio; el 40% dice que no es importante esta práctica, y el 7% manifiestan que siempre predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores.

#### 5.5.5. De la entrevista a directivos

##### Matriz 2

##### RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta negativa	F
1	¿Qué es la comunicación para usted?. ¿En qué se diferencia de la información?	-Llegar a acuerdos. -Relación entre las personas. -La información es una comunicación unilateral.	3		
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	-Cuenta con el proyecto de autoevaluación	2	-No hay manual.	1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	-Conocer a profundidad el caso. -Actuar con prudencia	3		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	-Responsabilidad y firmeza. -Respeto a los demás. -Debe predicar con el ejemplo.	3		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	-La democracia. -La correlación. -El apoyo mutuo	2	-A veces hay un liderazgo autoritario.	1

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta negativa	f
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	-La interculturalidad. -Reciprocidad. -Respeto a la Pachamama.	3		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	-La cooperación. -El respeto. -La complementariedad.	3		
8	¿En el caso de existir anti-valores, cuáles son?	-No hay anti-valores.	2	-El egoísmo. -El rencor. -Los rumores.	1

Fuente: Entrevista a directivos.  
Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

Para consolidar la recolección de datos sobre el tema motivo de la investigación, se aplicó una entrevista a los directivos de la institución educativa es decir, al rector, vicerrector y director de la escuela Rumiñahui que forma parte de la Unidad Educativa. Al respecto se puntualiza algunos aspectos constantes en la aplicación del instrumento en mención.

Al consultar sobre el significado de la comunicación y su diferencia con la información, los tres entrevistados manifiestan que la comunicación es la relación entre personas tratando de llegar a un acuerdo común, lo diferencian de la información porque ésta es una relación unilateral.

Se preguntó si el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. Al respecto, dos de ellos manifiestan que el manual consta en el proyecto de autoevaluación que posee la unidad educativa, y uno de ellos manifiesta que no existe el manual en mención.

En las instituciones educativas siempre existe problemas de por medio; en tal sentido se preguntó: ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?; ante la cual respondieron que primeramente tratarían de conocer a profundidad el caso, y de acuerdo a ello actuarían con prudencia.

Entre las características fundamentales del líder educativo, los entrevistados resaltan a la responsabilidad y firmeza, el respeto a los demás y la prédica con el ejemplo como las características fundamentales del líder educativo.

Otra inquietud planteada fue: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?, los directivos respondieron en el sentido de que la democracia, la correlación y el apoyo mutuo como los tipos de liderazgo que predomina en los actores educativos; un directivo expresa que a veces hay un liderazgo autoritario.

A continuación se planteó: ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?, los directivos dicen que La interculturalidad, la reciprocidad y el respeto a la Pachamama, son los valores institucionales que la entidad debe tratar de fomentarlo.

A decir de los directivos, los valores que predominan en los docentes y alumnos son: la cooperación, el respeto y la complementariedad. Considero que estos valores y otros como la reciprocidad y la mancomunidad son valores que están relacionados con la vivencia de los pueblos y nacionalidades indígenas, con las cuales está relacionado el instituto Quilloac.

Finalmente, a los entrevistados se consultó si existen anti-valores en entorno institucional, al respecto hay un directivo que manifiesta que no hay anti-valores en la institución educativa; en contraposición a ello, otros dos directivos indican que es evidente la existencia de anti-valores como el egoísmo, el rencor y los rumores; que muchas veces entorpecen el normal desarrollo de la práctica educativa en la institución.

En base a los resultados obtenidos del diagnóstico institucional y de las tablas estadísticas que preceden, se establece la siguiente matriz de problemáticas: (En la siguiente página)

## Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1.</b> No se evidencia un verdadero liderazgo en la organización y dirección del centro educativo.	Se improvisa al personal para que ocupen cargos directivos y de mandos medios.	Se pierde el compromiso y la responsabilidad cuando son personas improvisadas.
	Inestabilidad de los docentes, directivos y personal administrativo.	Los procesos se descontinúan y no hay una secuencia en la tarea educativa.
	No se capacita al personal para el desempeño de sus funciones.	Los clientes educativos no se benefician satisfactoriamente de la oferta académica.
<b>Problema 2.</b> Falta de participación de los padres/madres de familia en el proceso educativo y resistencia a las propuestas de cambio que se plantean.	No se realiza asambleas permanentes con los padres de familia.	Desinformación y falta de comunicación entre los actores educativos.
	No se socializa los aspectos relevantes dentro de la institución.	Se pierde el interés en los aspectos relevantes de la institución.
	No está bien direccionado el mensaje de cambio a los actores educativos.	Por no haber convencimiento de los actores los cambios no surten los efectos esperados.
<b>Problema 3.</b> No prevalecen los valores en las decisiones de los directivos y profesores, y falta de motivación en la labor docente.	Se juegan intereses particulares antes que los institucionales.	Se provoca la injusticia y la inequidad en diferentes aspectos.
	El personal mantiene un esquema mental tradicionalista	El proceso de inter-aprendizaje no se fortalece.
	Se desconocen los nuevos enfoques del desempeño profesional del docente.	El docente no permite el surgimiento de los estudiantes en la labor educativa.

Fuente: Diagnóstico institucional y tablas estadísticas.  
 Elaborado: Edgar Guamán Chuma.

## 5.6. DISCUSIÓN

Con los resultados obtenidos y analizados en el acápite anterior se puede dilucidar que los actores educativos consideran a la gestión, liderazgo y valores como los ejes fundamentales en la administración de los centros educativos; sin embargo, en la práctica están lejos de ser cumplidas por diversas circunstancias que ella implica.

En esta parte se hace alusión a ciertos aspectos expresado por los informantes y considerados críticos o que se ha visto como problema en las áreas mencionadas, las mismas que deben ser mejoradas en el transcurrir del tiempo.

Uno de los criterios auscultados a los directivos de la institución fue sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de una organización (tabla n<sup>o</sup> 7); Ante la inquietud, los informantes en su gran mayoría mencionan que no es el número de miembros ni el valor y tiempo empleado en ella la que hace grande a la institución, sino los resultados obtenidos en la organización. Muy de acuerdo con esta aseveración, pero, ya en las acciones se ve poco compromiso en los actores educativos y en los mismos directivos para que esto se convierta en realidad.

Otro aspecto relevante tratado con los directivos fue sobre la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos (tabla n<sup>o</sup> 10). En todas las organizaciones existen problemas de mayor o menor grado. Según Huber el problema "...es la diferencia existente entre la situación real y la situación deseada". (Huber, G 2008, pág. 25). Al preguntar si los directivos delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para la resolución de conflictos; la gran mayoría responde que si lo hace. En la realidad institucional se observa que ésta delegación se hace no por principios de administración que tienen los directivos, sino por evitar el involucramiento en el problema, el cual me parece que no está correcto.

En cuanto a la administración y liderazgo en el centro educativo (tabla n<sup>o</sup> 11), los directivos manifiestan en su totalidad que su administración promueve la excelencia educativa. Complementario a ello, hay algunos criterios en el sentido de que su administración siempre promueve el desarrollo profesional de los docentes, su capacitación activa, el trabajo en equipo, la vivencia de los valores institucionales y personales y la participación de los padres de familia en las actividades programadas. Estos aspectos deben ser considerados plenamente en la administración y liderazgo en los centros educativos. La dificultad está en que existen influencias internas y externas que más que favorecer, dificultan la orientación de la administración por el camino deseado.

Los directivos siempre se orientan a mejorar el desempeño y progreso de la institución; al respecto los directivos exponen que siempre promueven el uso de la

información del desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar (tabla n<sup>o</sup>13). El 67% de los directivos menciona que a veces se considera la disminución del número de estudiantes por aula. A veces se considera también la mejora de los mecanismos de control. La mayoría manifiesta que siempre promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo para mejorar el progreso y desempeño de la institución.

Actualmente tanto los profesionales de la educación encabezadas por las autoridades, como las instituciones que la conforman, se encaminan a propiciar una formación de calidad; para ello se requiere de un profundo análisis de la real situación de la institución en sus diversos aspectos; y uno de los referentes de este diagnóstico es el resultado de los procesos de evaluación del desempeño directivo, docente, estudiantil y demás actores educativos que actualmente se están llevando a cabo en las instituciones educativas.

Las instituciones educativas deben contar con los diferentes instrumentos de planificación encaminados a orientar las acciones organizacionales de una manera ordenada y progresiva. Al consultar sobre los distintos materiales de planificación, los directivos manifiestan que no se realiza la reingeniería de procesos (tabla n<sup>o</sup> 18). La mayoría menciona que si se elabora y se aplica el Plan Estratégico. La totalidad de los directivos manifiestan que la institución cuenta con el Plan Operativo Anual. De la misma manera, la totalidad de los encuestados mencionan que en la institución educativa si se cuenta con proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.

Se puede corroborar que efectivamente existen los diferentes instrumentos de planificación en la institución educativa. En el proceso de diagnóstico se pudo constatar que en la mayoría de aquellos instrumentos no se consideraba el liderazgo y valores en la administración de las instituciones educativas. Consideremos que el liderazgo:

*“.... es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro*

*de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante". (Sarria García, s/f).*

Por lo mencionado, se puede asegurar que el liderazgo y valores siempre deben ser considerados en la administración de las instituciones educativas.

De la información expuesta por parte de los/as docentes, se resalta algunos aspectos. Sobre el criterio de que el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización (tabla n<sup>o</sup> 19, pregunta 2), se encontró criterios divididos. De todas maneras, se requiere del compromiso de los directivos, docentes y demás actores educativos para que la institución cumpla con este cometido orientada hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

Sobre el criterio de que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo (tabla n<sup>o</sup> 19, pregunta 4); el 50% de los docentes se expresaron de que esto se da ocasionalmente, y en un menor proporción dicen que se da siempre. En la actualidad, la investigación es el eje fundamental que guía la práctica educativa.

Se considera que:

*Los educadores están constantemente intentando entender los procesos educativos y tomar decisiones profesionales. La investigación proporciona información válida y conocimientos precisos sobre la educación con el propósito de tomar decisiones informadas y decisiones juiciosas. (McMillan & Schumacher, 2005, págs. 5-6).*

En cuanto a que existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza (tabla n<sup>o</sup> 19, pregunta 5), hay criterios compartidos, el 50% dicen que a veces hay resistencia, el 33% dicen que nunca lo hay, y el 17% manifiestan que los padres de familia siempre se han opuesto a los

cambios que se implementan en la institución. Al respecto, en las instituciones educativas siempre se dan cambios e innovaciones con el fin de mejorar el servicio educativo, este proceso es incomprendido por muchos actores. Lo que si hace falta en los directivos y docentes es que deben ser pioneros en innovaciones administrativas, académicas y de otra índole más allá de los obstáculos que existan en el ambiente educativo y su entorno.

La motivación es muy importante en la labor docente. A la consulta de que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario (tabla n<sup>o</sup> 19, pregunta 6), el 62% dicen que eso se da ocasionalmente, y el 38% se expresan de que se da siempre. Aquí debemos considerar que el docente es un líder, y una de las características del líder es precisamente ser un gran motivador. La motivación es un aspecto que influye positivamente en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Se puso a criterio de los docentes de que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante (tabla n<sup>o</sup> 19, pregunta 7). El 58% considera que eso siempre debe ser así, aunque el 34% menciona que solamente a veces se puede tener este criterio. En esta parte cabe la pregunta ¿qué es un valor? Se dice que “...los valores tienen relación con elementos básicos como: el bien, la norma y la virtud”. (Correa Enrique, 2009, pág. 20). Más allá de los criterios y el discurso, los directivos deben fomentar la práctica de los valores en los diferentes ámbitos de la práctica educativa, porque es un aspecto que ha venido a menos en los últimos tiempos.

En la pregunta 11 de la tabla n<sup>o</sup> 19, el 75% de los/as docentes mencionan que admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 21% dicen que siempre lo admiran, y un docente indica que nunca lo admira. Josué Hernández (s.f) cuando habla de una virtud como es la calidad afectiva y el amor, dice que en la vida no importa quién eres, sino que alguien te aprecie por lo que eres y que te ame incondicionalmente. En este sentido, todas las personas y entre ellas las autoridades se merecen el respeto y admiración por lo que representan para la institución. Pero los directivos y los/as docentes deben ganarse el cariño y el respeto de los demás por sus buenas actuaciones y la expresión de los valores por medio del ejemplo.

En relación a las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes (tabla n<sup>o</sup> 19, pregunta 15). El 54% de los docentes manifiestan que no siempre existe participación de los actores educativos, aunque el 42% manifiestan que siempre hay participación en los eventos mencionados. Al respecto, en el instituto Quilloac durante los últimos años ha existido cierto distanciamiento y poca participación de los actores educativos en las diferentes actividades programadas por el plantel; Sin embargo, los directivos buscan estrategias para fortalecer la integración armónica entre los actores educativos de la institución.

Un aspecto importante es la práctica de los valores en el desarrollo de nuestras actividades personales y organizacionales. Ante la inquietud, si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores (tabla n<sup>o</sup> 19, pregunta 16). El 54% de los encuestados mencionaron que a veces hay ese predominio; la otra mitad tienen criterio dividido donde unos dicen que siempre lo hay y otros manifiestan que nunca predominan los valores en las decisiones. Es evidente el sentir de los/as docentes, cuando expresan que muchas veces predomina los intereses particulares antes que los organizacionales. Los directivos tienen una gran tarea para propiciar que los valores predominen en la toma de decisiones. A decir de Manuel Guillén (2006), La ética y los valores, junto a la eficacia y la eficiencia son aspectos constitutivos de la propia naturaleza de toda organización.

En el proceso de recolección de datos, se consideró importante los criterios vertidos por los/as estudiantes que en este caso fueron del décimo año de educación básica y tercer año de bachillerato. El primer aspecto que se preguntó es, si el director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes (tabla n<sup>o</sup> 20, pregunta 1). El 68% están de acuerdo con esta aseveración, el 18% están en desacuerdo, y el 12% manifiesta estar completamente en desacuerdo. Las autoridades y los docentes deben tomar muy en cuenta las opiniones de los/as estudiantes quienes son los actores fundamentales del proceso educativo.

Los profesionales y la organización en si deben mantenerse en un continuo cambio e innovación; en tal sentido, se consultó a los/as estudiantes si debe existir innovación permanente en la práctica educativa (tabla n<sup>o</sup> 20, pregunta 4), a la que el 60% contestaron que están de acuerdo con este criterio, pero manifiestan que la

innovación no es una práctica común en la mayoría de los/as docentes. Los cambios son ineludibles, “Los centros educativos están cambiando y sus prácticas organizativas se van haciendo más complejas. En las próximas décadas, las instituciones escolares tendrán que acomodarse a un amplio rango de opciones académicas, sociales, personales y de servicio público”. (Moreno Cerrillo, 2007, pág. 271)

A los/as estudiantes se preguntó si los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario (tabla nº 20, pregunta 5). El 48% está completamente de acuerdo con esta aseveración, el 44% están de acuerdo, y el 8% están en desacuerdo. Sobre la motivación Teresa Lepeley manifiesta que es una de las cualidades del líder; el motivador ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización.

Sobre el criterio de que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente (tabla nº 20, pregunta 12). El 52% de los/as estudiantes están de acuerdo que los trabajos de grupo se realizan de esa forma; el 48% responden que están seguros de que se da así; en menor proporción manifiestan que en los trabajos en equipo no participa el docente. La pedagogía actual exige un trabajo colaborativo en la práctica educativa. Es por ello que se debe promover el trabajo en equipo, no solamente en el aula, sino también en la labor administrativa.

El último ítem de las preguntas a los/as estudiantes dice: La ética y los valores se enseñan con el ejemplo (tabla nº 20, pregunta 14). Sobre la cual, el 92% de los/as estudiantes están completamente de acuerdo con este criterio. Consideremos el criterio de Manuel Guillén quien expresa que “...la ética se refiere a la calidad humana de las personas y de sus acciones o como lo entendieron los clásicos, a su excelencia”. (Guillén Manuel, 2006, pág. 4). Hoy en día la práctica de los valores es el eje fundamental de la tarea educativa, la misma que debe ser considerada por todos los actores.

En cuanto a los padres de familia, se planteó inquietudes en su mayoría similares al de los docentes y estudiantes. Un aspecto a considerar es cuando se expone el

criterio de que, el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes (tabla nº 21, pregunta 1); el 73% de los docentes manifestaron que eso se cumple a veces, y el 27% manifiestan que se da siempre. Manuel Guillén manifiesta que: “Líder es un agente de cambio, persona cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos afectan a ellos”. (Guillén Parra, 2006, pág. 171). Lo más práctico es que el líder actúe con autoridad y que sus colaboradores no sean obedientes sino deliberantes.

Así como a los docentes se preguntó a los padres/madres de familia si existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza (tabla nº 21, pregunta 4), el 93% de los padres de familia manifiestan que siempre hay resistencia. Se ratifica el criterio de que los directivos y docentes deben ser pioneros en innovaciones administrativas, académicas y de otra índole más allá de los obstáculos que existan en el ambiente educativo y su entorno.

A los padres/madres de familia así como a los/as estudiantes se planteó el criterio en el sentido de que debe haber trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje (tabla nº 21, pregunta 5), al respecto el 93% se manifiestan que siempre debe haber trabajo en equipo para optimizar los recursos y conseguir mejores resultados. La pedagogía actual exige un trabajo colaborativo en la práctica educativa. Es por ello que se debe promover el trabajo en equipo, no solamente en el aula, sino también en la labor administrativa.

En relación a las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes (tabla nº 21, pregunta 9). El 67% de los padres/madres de familia al igual que los/as docentes manifiestan que no siempre existe participación de los actores educativos, el 33% manifiestan que siempre hay participación en los eventos mencionados. En su momento se dijo que en el instituto Quilloac durante los últimos años ha existido cierto distanciamiento y poca participación de los actores educativos en las diferentes actividades programadas por la institución; Sin embargo, los directivos buscan estrategias para fortalecer la integración armónica entre los actores del establecimiento educativo.

Se ha manifestado constantemente que es importante la práctica de los valores en el desarrollo de nuestras actividades personales y organizacionales. Se preguntó si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. La mitad de los encuestados mencionan que a veces hay ese predominio; la otra mitad tiene criterio dividido donde unos dicen que siempre lo hay y un importante número de los consultados manifiestan que nunca predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores. Los profesionales de la educación, deben actuar de tal manera que la ética y los valores predominen en la toma de decisiones de cualquier índole.

Para consolidar los datos recolectados, se aplicó una entrevista semi-estructurada a los directivos de la institución. Uno de los aspectos consultados fue si el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. Al respecto, dos de ellos manifestaron que el manual consta en el proyecto de autoevaluación que posee la unidad educativa, uno de ellos manifiesta que no existe manual alguno. Al revisar el documento en mención no se expone claramente sobre las tareas de liderazgo; más bien, los actores educativos, no deben esperar que algún manual diga cómo ejercer una función; sino actuar responsablemente de acuerdo a los perfiles profesionales que cada uno posee.

En las instituciones educativas siempre existe problemas de por medio; en tal sentido se preguntó: ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?; ante la cual respondieron que primeramente tratarían de conocer a profundidad el caso, y de acuerdo a ello actuarían con prudencia. Es necesario insistir en la propuesta que hace George Huber (2008), cuando menciona que los pasos a seguir en la búsqueda de soluciones a los distintos problemas son: análisis de la naturaleza del problema, generación de soluciones alternativas, elección entre soluciones alternativas, instrumentalización de la solución escogida y el control del programa de solución.

Otra inquietud planteada fue: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?, los directivos respondieron en el sentido de que la democracia, la correlación y el apoyo mutuo como los tipos de liderazgo que predomina en los actores educativos; un directivo expresa que a veces hay un

liderazgo autoritario. Todos los profesionales debemos actuar como verdaderos líderes en el cumplimiento de las encomendadas.

A decir de los directivos, los valores que predominan en los docentes y alumnos son: la cooperación, el respeto y la complementariedad; además busca fomentar la interculturalidad, la reciprocidad y el respeto a la Pachamama como valores institucionales. Estos valores están relacionados con la vivencia de los pueblos y nacionalidades indígenas, con las cuales está relacionado el instituto.

En el análisis y discusión de los resultados, consta que la institución cuenta con la mayoría de instrumentos de planificación. Además, tiene fortalezas que ayudan a la gestión administrativa en el instituto. Existe importante recurso profesional que permite el fortalecimiento de la tarea académica. Lo que se observa es que, la gestión, el liderazgo y los valores no son del todo evidentes en los diferentes ámbitos del quehacer educativo.

Los distintos actores educativos que participaron como informantes durante la investigación, corroboran la existencia de ciertos vacíos en la gestión administrativa y académica del establecimiento educativo. En tal sentido, la gestión, liderazgo y valores en la administración del ISPEDIBQuilloac es buena. Hay mucho por mejorar, las circunstancias actuales así lo determinan, ese es el proceso en la que necesariamente debe involucrarse la institución educativa.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. CONCLUSIONES

Hacer un estudio de un tema tan importante y de actualidad como es la gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos significa un gran aporte en el desarrollo profesional y en la vida personal y familiar. La gestión, liderazgo y valores constituyen en ejes trascendentales para una administración eficiente y eficaz de los centros educativos y el desarrollo profesional en general.

Una vez realizada la investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se cumplió con la investigación sobre los referentes teóricos de la gestión, la misma que se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, acciones y medidas necesarias para la consecución de los objetivos institucionales.
- El liderazgo y los valores son ejes fundamentales y deben ser asumidos con una actitud crítica en la administración de los centros educativos, en donde se considera las percepciones y expectativas de sus miembros y se orienta hacia el cumplimiento de los propósitos de la institución.
- Los actores educativos del ISPEDIBQuilloac, manifiestan que se debe fortalecer la gestión, el liderazgo y la práctica de valores para orientar la toma de decisiones en procura de solucionar los problemas de la organización; no obstante, los mismos actores no actúan con esos elementos que son parte importante para encaminar hacia la calidad educativa.
- En la actualidad se requiere que tanto directivos como los demás actores educativos desarrollen competencias de gestión y liderazgo, lo que implica poseer grandes cualidades, habilidades y características para actuar en esa condición. Actualmente, en el ISPEDIBQuilloac hay alrededor del 60% de tal cumplimiento, haciéndose necesario emprender un programa de capacitación en este sentido.
- Se ha evidenciado que las instituciones educativas como el instituto Quilloac, manejan diversos niveles e instrumentos de planificación; sin embargo, en la mayoría de ellas, no incluyen la práctica del liderazgo y valores como directrices

de la administración, el desempeño docente y la participación activa de sus miembros.

## 6.2. RECOMENDACIONES

En coherencia con las conclusiones, se plantea algunas recomendaciones a los actores educativos, en especial a los directivos de la institución.

- ❖ Los directivos de la institución deben conocer y desarrollar con eficiencia y eficacia la gestión educativa. Y a su vez, en las instancias que sea posible, actuar formando y capacitando a los nuevos administradores que serán los que en el futuro tomarán las riendas de la institución.
- ❖ A los directivos encargados de la parte operativa se recomienda orientar a los actores educativos para que en las diferentes normativas e instrumentos de planificación se incluyan actividades y estrategias con miras a fortalecer la gestión, el liderazgo y los valores en las acciones organizacionales.
- ❖ Los directivos (rector y vicerrector) deben establecer un proceso de administración en donde prevalezca el trabajo en equipo, al igual que los docentes deben desarrollar este proceso en el aula. Además, deben propiciar la delegación de funciones para la toma de decisiones con miras a la solución de problemas propiciando el surgimiento de nuevos líderes educativos y comunitarios.
- ❖ Los actores educativos deben involucrarse responsablemente en el cumplimiento de sus funciones, desarrollando competencias de gestión, liderazgo y la práctica de valores en sus acciones diarias. Para ello se hace necesario emprender programas de formación y capacitación como el establecido en la propuesta, para lo cual se recomienda a las autoridades apoyar en la concreción de la misma.
- ❖ Los diversos niveles e instrumentos de planificación son temporales, en tal sentido, a los docentes se recomienda que cuando se realicen nuevas planificaciones, se considere y por ende se incluya actividades y estrategias que posibiliten la práctica del liderazgo y valores en la labor docente.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. Título de la propuesta**

“Formación y capacitación a los directivos y docentes en Gestión, liderazgo y práctica de valores en la administración de la Comunidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe Quilloac”.

### **2. Justificación**

La organización y dirección de los centros educativos tiene lugar en un entorno cada vez más turbulentos, como consecuencia de la incrementada complejidad del ambiente escolar. Para enfrentar esta realidad, las entidades educativas deben constituirse en organizaciones flexibles que le permitan adaptarse a los cambios y que posibilite a las personas que pertenecen a la misma, contribuir a su desarrollo.

La dinámica propia de las instituciones educativas actuales reclama flexibilidad y creatividad organizativa, encaminándose hacia la implementación de centros educativos versátiles. Mejorar los centros educativos requiere cambiar: las actitudes, valores y conductas de sus miembros (encabezados por sus directivos), junto con las normas de la organización educativa.

Además, en la actualidad requerimos de una estructura organizativa caracterizada por: un liderazgo claramente establecido, trabajo en equipo y responsabilidades compartidas por el centro escolar en su conjunto. La realidad contextual analizada, demuestra que las organizaciones educativas no están cumpliendo con las nuevas perspectivas que requiere la sociedad moderna.

En la investigación realizada, se ha podido identificar muchos problemas, entre ellas: la ausencia de un verdadero liderazgo en la organización y dirección de los centros educativos; falta de motivación en valores y virtudes considerando el entorno familiar y/o comunitario; falta de participación de los padres de familia en el proceso educativo y resistencia a las propuestas de cambio que se plantean; no predominan

los valores en las decisiones de los directivos y profesores; no existe un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y el quién debe realizar las tareas de liderazgo; y la falta de un proceso de capacitación y formación de nuevos cuadros de líderes educativos que encaminen hacia el fortalecimiento de la institución educativa.

Ante esta realidad, se hace necesario plantear un proceso de formación y capacitación de nuevos cuadros directivos y propiciar su implementación con miras a fortalecer la gestión, liderazgo y valores en la organización y dirección de los centros educativos, que permitan alcanzar los objetivos institucionales y los requerimientos de la sociedad.

### **3. Objetivos de la propuesta**

- Analizar la capacidad de liderazgo y gestión de los directivos, integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el ISPEDIBQuilloac.
- Iniciar un proceso de formación y capacitación a directivos, docentes y demás actores educativos, que permita descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos, jefes departamentales y otros mandos medios, en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

### **4. Actividades**

Para cumplir con los objetivos planteados en la propuesta, se prevé la realización de algunas actividades, las mismas que deben ser cumplidas de acuerdo a un cronograma establecido para el efecto. Las actividades en mención son las siguientes:

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Población</b>	<b>Responsables</b>
Elaboración de la propuesta y socialización a las autoridades para su aprobación.	Conocer la propuesta y conseguir la aprobación.	Autoridades del plantel.	Autor de la propuesta.
Socialización de la propuesta a los actores educativos.	Difundir la propuesta a los actores involucrados.	Autoridades, docentes, estudiantes, y dirigentes.	Autoridades y autor de la propuesta.
Taller de capacitación en gestión, liderazgo y práctica de valores en la administración de los centros educativos.	Formar y capacitar a los actores multiplicadores.	Directivos, docentes y estudiantes seleccionados.	Directivos, personal contratado para la capacitación.
Multiplicación de la capacitación.	Multiplicar la capacitación a los demás actores	Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.	Personal capacitado en primera instancia.
Actividades de integración sociocultural académico y deportivo entre los actores educativos.	Fortalecer la unidad entre los actores educativos.	Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.	Directivos, Jefes departamentales y Dirigentes de curso.
Intercambio de experiencias sobre nuevos enfoques en la administración escolar con otros establecimientos educativos.	Compartir experiencias entre las instituciones educativas.	Directivos, docentes y estudiantes.	Autoridades de la institución.
Mesas de trabajo donde se enfoque el liderazgo y práctica de valores en la labor educativa.	Fomentar el liderazgo y la práctica de valores en la comunidad educativa.	Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.	Autoridades y docentes.
Seguimiento y evaluación de las actividades.	Comprobar el cumplimiento de las actividades y establecer acciones de mejora.	Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.	Autoridades y docentes.

## **5. Localización y cobertura espacial.**

La presente propuesta de mejora, se desarrollará en el contexto educativo de la Unidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe Quilloac y los actores educativos que lo conforman.

El contexto no está ubicado solamente en el interior del centro educativo y los actores que allí interactúan. Hay que considerar el entorno que es la comunidad, los establecimientos educativos circundantes, las organizaciones y la sociedad en general. Además, hay que considerar que el ISPEDIBQuilloac tiene un área de influencia mucho más amplia que incluso sobrepasa los límites de la provincia del Cañar. Los estudiantes cumplen el año de servicio educativo rural obligatorio en los centros educativos comunitarios de las provincias del Cañar, Azuay y Loja.

## 6. Población Objeto

La propuesta de mejora se implementará con los actores internos y externos del establecimiento educativo. Entre los actores internos de la Unidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe Quilloac, hay un total de 74 funcionarios entre personal docente (titular y contratado), personal administrativo y de servicio. La población total de estudiantes de la Unidad Educativa del ISPEDIBQuilloac, es de 1269 estudiantes, a quienes de alguna manera va dirigida la propuesta.

A la población objeto se incluye también los padre/madres de familia, siendo alrededor de 500 personas; se trabajará concretamente con los presidentes de los cursos y el comité central de padres de familia. Además, se incluye los miembros de la comunidad y de las organizaciones locales inmersos en el quehacer educativo del instituto Quilloac.

La propuesta de mejora no se aplicará a la totalidad de los actores mencionados anteriormente. Las acciones se enfocarán a los directivos, docentes y padres de familia, para que a su vez sean los multiplicadores a los demás actores educativos.

<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>M</b>	<b>%</b>	<b>H</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
Directivos	0	0	2	100	2
Docentes	4	23.53	13	76.47	17
Administrativos	2	50.	2	50.00	4
Estudiantes	80	63.49	46	36.51	146
Padres de Familia	-	-	-	-	
Líderes comunitarios					4
<b>Total</b>					173

## **7. Sostenibilidad de la propuesta**

La propuesta en si comprende algunas actividades las mismas que están relacionadas con el fortalecimiento de la gestión, liderazgo y valores en la administración del ISPEDIBQuilloac. Para el cumplimiento de las actividades debe existir un compromiso de mejora por parte de la administración local, el centro educativo como unidad de cambio y el aula como unidad de influencia. Además debe existir un proceso participativo en la valoración, toma de decisiones y evaluación. Además, para que se desarrolle las actividades propuestas se requiere algunos recursos como los que se mencionan a continuación:

**Recursos Humanos.-** Se refiere al equipo gestor de la propuesta de mejora, los directivos, docentes, estudiantes, padres/madres de familia y demás actores de la comunidad educativa.

**Recursos Tecnológicos.-** Se requiere de un salón con equipos de computación, servicio de internet, un proyector, equipos de audio y video, equipo de amplificación.

**Recursos materiales.-** Comprende papel periódico, marcadores permanentes, marcadores de tiza líquida, borrador, cuaderno de apuntes, esferográficos.

**Recursos físicos.-** Requerimos de aulas, laboratorio de computación, mobiliario, patio, servicio higiénico,

**Recursos económicos.-** Es un requerimiento para el pago a los tutores, movilización, promoción y difusión, logística. Un aspecto importante para cumplir con este requisito es la autogestión. En el entorno del instituto Quilloac, existen instituciones y organizaciones como: Asociación Mushuk Yuyay (nueva ideología), DIPEIB-C, Gobierno Provincial del Cañar, Municipio Intercultural de Cañar, Proyecto Codesarrollo, entre otros organismos a donde se puede acudir para conseguir apoyo y establecer convenios interinstitucionales.

**Recursos Organizacionales.-** Se requiere el apoyo de directivos (rector, vicerrector), Consejo Directivo, Jefes Departamentales, Coordinadores de curso, Comité Central de padres de familia, Consejo Estudiantil, Dirigentes organizacionales.

## 8. Presupuesto

El presupuesto requerido para la implementación de la propuesta de mejora, se detalla a continuación:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>
Elaboración de la propuesta y socialización a las autoridades para su aprobación.	Equipos: 20,00 Materiales: 20,00	Autofinanciamiento institucional.
<b>Costo del evento 40,00</b>		
.Socialización de la propuesta a los actores.	Equipos: 30,00 Materiales: 30,00 Refrigerios: 120,00	Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe del Cañar.
<b>Costo del evento 180,00</b>		
Taller de capacitación en gestión, liderazgo y práctica de valores en la administración de los centros educativos.	Facilitadores 300,00 Materiales: 80,00 Equipos: 80,00 Refrigerios : 120,00	Gobierno Provincial del Cañar.
<b>Costo del evento 580,00</b>		
Talleres de multiplicación de la capacitación dirigida a docentes, representantes estudiantiles y padres de familia.	Honorarios: 240,00 Equipos: 60,00 Movilización: 120,00 Materiales: 80,00 Refrigerios: 160,00	Gobierno Provincial del Cañar.
<b>Costo del evento 660,00</b>		
Actividades de integración sociocultural académico y deportivo entre los actores educativos.	Equipos: 40,00 Materiales: 40,00 Refrigerios: 120,00	Autofinanciamiento institucional.
<b>Costo del evento 200,00</b>		
Intercambio de experiencias sobre nuevos enfoques en la administración escolar con otros establecimientos educativos.	Movilización: 160,00 Materiales: 40,00 Refrigerios: 80,00	Participantes en el evento.
<b>Costo del evento 280,00</b>		
Seguimiento y evaluación.	Materiales: 30,00 Equipos: 60,00	Gasto Institucional.
<b>Costo del evento 90,00</b>		
<b>COSTO TOTAL DE LOS EVENTOS</b>		<b>\$2.030,00</b>



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ GÁLVEZ, Luz Esther y BUELE Mariana (2010), *Proyecto de grado I, Guía didáctica*, Loja Ed. UTPL.
- ARANA ERCILLA, Martha y BATISTA TEJADA Nuris (s.f) *La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional, Cuba*. Publicado por la Organización de los estados iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura. Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.html> 19 de Julio de 2010.
- ARANCIBIA C. Violeta, HERRERA P. Paulina, y STRASSER S. Katherine, (2008), *Psicología de la Educación* México Alfaomega Grupo Editor.
- BUELE Mariana (2010), Proyecto de grado II, *Guía didáctica*, Loja Ed. UTPL.
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES,(Actualizada a marzo de 2009), *Legislación Educativa Tomo I*, Quito, Ed. Corporación de Estudios y Publicaciones.
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES,(Actualizada a marzo de 2009), *Legislación Educativa Tomo II*, Quito, Ed. Corporación de Estudios y Publicaciones,
- CHIAVENATO, Idalberto (2007) *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*, Octava edición México. Ed. Trillas.
- CORREA JARAMILLO, Carlos Enrique (2009), *Guía didáctica, Liderazgo, valores y educación*, Loja Ed. UTPL.
- DINEIB,(2007), *Rediseño Curricular para la formación de profesores de Educación Básica Intercultural Bilingüe de Nivel Superior Tecnológico*, Quito Ed. MONSALVE MORENO.
- GUILLÉN PARRA Manuel (2006) *Ética en la organizaciones, construyendo confianza*, Madrid Ed. PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- HUBER George (2008), *Toma de decisiones en la gerencia*; México Ed. Trillas.
- LEPELEY María Teresa (2003), *Gestión y calidad en educación, un modelo de evaluación*, México Ed. Programas educativos S.A de V.C
- MCMILLAN James y SCHUMACHER Sally, (2005), *Investigación Educativa* Madrid Ed. PEARSON EDUCACIÓN S.A
- ME, (2010), *Actualización y fortalecimiento curricular de la educación general básica*. Quito Ed. Don Bosco.

- ME, *Hacia el Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006 – 2015*, Consejo Nacional de Educación, Primera versión resumida.
- ME – DINEIB, (s/f) *Manual de aplicación de los kukayo pedagógicos*, Quito Ed. DINEIB.
- MORENO C. Quintina (2007), *Organización y dirección de centros educativos innovadores, el centro educativo versátil*, Madrid Ed. Mc Graw Hill.
- SOLANO FALCÓN Pedro, (2009), *Pedagogías innovadoras*. Cañar Ed. DIPEIB-Cañar.
- TERRY George; (1991), *Principios de administración*. México s/ed.

### Referencias electrónicas

<http://trabajosfernandovera.blogspot.com/2006/07/gestin-escolar-precisando-el-concepto.html> de Vera Fernando; Recuperado el 15 de Junio de 2010.

<http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-escolar.shtml> de Sarria García Jesús Alberto (s.f) “*El liderazgo en el contexto escolar*”, recuperado 16 de julio de 2010.

<http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm> de Zalesnik Abrahan (2004), *Diferencias entre directivo y Líder*, recuperado el 16 de Julio de 2010.

<http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formacion%20dic%2005/liderazgo.htm> de Jaime Pes, Puig Ramón; Artículo: “*Liderazgo Transformacional*” Revista Alta Dirección, N. 133 de Diciembre del 2005, recuperado el 18 de julio de 2010.

<http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm> de García Leiva, Luis Alberto; recuperado el 9 de Agosto de 2010.

<http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-tiempos-crisis/lider-concepto-caracteristicas> de Yajaira Palmar; *Liderazgo en tiempo de crisis, “Líder, concepto y características”* publicado el 14 de Mayo de 2009. Recuperado el 15 de agosto de 2010.

<http://www.monografias.com/trabajos16/valores-significado/valores-significado.shtml> de Hernández Josué Justo; *“Los valores y su significado”*. Recuperado el 24 de Agosto de 2010.

<http://www.educar-argentina.com.ar/AGO2007/educ239.htm> de Fuentes, Adrián (2007) Recuperado el 30 de Marzo de 2011.

<http://www.slideshare.net/lorelío7/tipos-de-gestin> de Díaz Isabel *Tipos de Gestión*: (2006); Recuperado el 31 de Marzo de 2011.

<http://mediacionudla.blogspot.com/2007/11/liderazgo-educacional.html> *Liderazgo Educativo*, de Autores varios (2007), Universidad de las Américas. Recuperado el 2 de Abril de 2011.

<http://www.legionim.cl/Articulos/Nueva%20tendencia%20lider.pdf> *Las Nuevas tendencias en liderazgo*, de Gutiérrez Omar (s/f) Recuperado el 20 de Abril de 2011.

## 9. APÉNDICIS

### 9.1 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

#### 9.1.1. Encuesta a directivos (Gestores educativos)

*Sr.(a) Gestores Educativos*

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:** Unidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe “Quilloac”.

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia: *Cañar*

Cantón: *Cañar*

Sector: Urbano ( ) Rural (x)

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- a. Fiscal (x)
- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

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

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada quimestre ( )
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros (indique cuáles) .....

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

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

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

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

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

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

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

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

**6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

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

**7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

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

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

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula			
c.	La mejora de los mecanismos de control			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e.	Otros (¿cuáles?)			

**10. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de área de su institución es el encargado de:**

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

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

- Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. **Si ( ) No ( )**
- Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. **Si ( ) No ( )**
- Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente. **Si ( ) No ( )**
- Mantener actualizada la metodología. **Si ( ) No ( )**
- Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. **Si ( ) No ( )**
- Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. **Si ( ) No ( )**
- Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. **Si ( ) No ( )**
- Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. **Si ( ) No ( )**
- Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. **Si ( ) No ( )**
- Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología. **Si ( ) No ( )**

**12. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Si ( ) No ( )**

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

(Conteste con SI o NO)

- Una reingeniería de procesos (\_\_\_\_\_)
- Plan estratégico (\_\_\_\_\_)
- Plan operativo Anual (\_\_\_\_\_)
- Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (\_\_\_\_\_)

### 9.1.2. Encuesta a docentes

Sr(a). Profesor (a):

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

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### 1) DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:** Unidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe “Quilloac”.

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia: *Cañar*

Cantón: *Cañar*

Sector: Urbano ( ) Rural (x)

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

a. Fiscal (x)

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

#### 1) CUESTIONARIO

Nro.	Declaraciones:	Siempre	Aveces	Nunca
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando			

	se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante			
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector del centro educativo.			
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

Fecha de aplicación: .....

### 9.1.3. Encuesta a estudiantes

**Señor (Srta.) ESTUDIANTE:**

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

**CA** Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**A** Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**D** Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**CD** Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### 1) DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:** Unidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe “Quilloac”.

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia: *Cañar*

Cantón: *Cañar*

Sector: Urbano ( ) Rural (x)

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

a. Fiscal (x)

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

#### 1) CUESTIONARIO

Nro.	Declaraciones:	CA	A	D	CD
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.				
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				

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

Fecha de aplicación: .....

### 9.1.4. Encuesta a padres/madres de familia

Sr(a). Padre/Madre de familia o representante:

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

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### 1) DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:** Unidad Educativa del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe “Quilloac”.

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia: *Cañar*

Cantón: *Cañar*

Sector: Urbano ( ) Rural (x)

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- a. Fiscal (x)
- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

#### 1) CUESTIONARIO

Nro .	Declaraciones:	Siempre	Aveces	Nunca
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4	Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
5	Debe haber trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
6	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante			
7	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
8	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, administrativa y financiera.			

9	Se nota actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
10	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

### 9.1.5. Entrevista a directivos: Rector/ Vicerrector/Director

*Sr.(a) Gestores Educativos*

*La presente entrevista, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar la siguiente entrevista. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.*

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

-----  
 -----  
 -----

2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

-----  
 -----  
 -----

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

-----  
 -----  
 -----

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,

-----  
 -----  
 -----

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

-----  
 -----  
 -----

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

-----  
 -----  
 -----

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

-----  
 -----  
 -----

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

-----  
 -----  
 -----

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## 9.2 INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y NORMATIVAS INSTITUCIONALES

### 9.2.1. Plan Educativo Institucional

#### INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO INTERCULTURAL BILINGÜE “QUILLOAC” Quilloac-Cañar-Ecuador

---

##### VISIÓN

Entidad de educación superior, de referencia en la formación de profesionales interculturales bilingües con identidad propia, fundamentada en la investigación sobre la cosmovisión y sabiduría ancestral, el conocimiento científico y tecnológico propios y universales, para que se constituyan en vinculadores de procesos educativos, recreación cultural, fortalecimiento organizacional y gestión educativa, convirtiéndose además, en líderes del desarrollo integral de los pueblos y nacionalidades del Ecuador.

##### MISIÓN

“Convertirse en un ambiente de excelencia para la formación de profesionales docentes interculturales bilingües en Educación General Básica y Licenciaturas en Educación, Gestión y Liderazgo y Gestión de Recursos Naturales, sobre la base del desarrollo de una cultura de investigación científica y participativa que propicie la recuperación de los valores históricos, culturales, arqueológicos, astrológicos, lingüísticos, tecnológicos, ecológicos y científicos propios de las nacionalidades y pueblos de la región del Austro, en articulación con los conocimientos universales, orientados hacia la conformación del Centro de Altos Estudios Universales científicos de la cultura Andina”.

Además, constituirse en un espacio permanente de implementación de innovaciones pedagógicas de una educación íntegra, integrada e integral, en el ámbito de Educación Infantil Familiar Comunitaria, Educación Básica, Bachillerato General en Ciencias y nivel superior; orientada a la transformación social mediante la convivencia armónica y la conformación de una sociedad intercultural.

##### FILOSOFÍA

El ISPEDIB “Q”, tiene como filosofía formar profesionales interculturales bilingües, libres, solidarios, dotados de una cultura de innovación, de creatividad y raciocinio, así como de alta responsabilidad social acorde con los principios y fines de la Educación Intercultural Bilingüe; puede alcanzar metas de gran envergadura, en la medida que se proponga una lucha por lograrlo con emprendimiento, tesón, fuerza y perseverancia, para la construcción de una sociedad ecuatoriana intercultural.

##### POLÍTICAS

Coordinar con las organizaciones indígenas y demás actores sociales, la dirección, la gestión y desarrollo de los programas y proyectos de la EIB.

Fomentar la estandarización de la Lengua Kichwa, en procura de su desarrollo lingüístico y otras lenguas de la zona de influencia.

Respalda y difunde los lineamientos de la EIB.

Demandar la participación activa y abierta de todos sus actores en los procesos de gestión y autogestión que contribuyan al crecimiento cualitativo y cuantitativo institucional.

Dinamizar una educación de calidad que permita la formación integral del ser humano, para que lidere proyectos de mejoramiento de la calidad de vida.

Implantar un centro de altos estudios de la cultura andina.

## **FINES**

Formar al nuevo docente con mentalidad innovadora y actitudes de participación en el desempeño de sus actividades, para facilitar procesos de inter-aprendizaje, producción y gestión comunitaria;

Desarrollar la capacidad física, intelectual, creadora, crítica y humana del futuro docente respetando su identidad personal para que contribuya a la transformación de la sociedad y del país.

Lograr la promoción cultural y la participación consciente de los grupos indígenas en el desarrollo social, político y económico, fortaleciendo sus valores por medio la Educación Intercultural Bilingüe;

Descubrir y estimular los potenciales individuales de los educandos y canalizarlos mediante el proceso educativo hacia la satisfacción de sus necesidades y de la sociedad;

Actuar como orientador y guía permanente de los educandos para su formación integral.

Superar la división existente entre el trabajo manual y el intelectual, eliminando la distinción entre trabajar y aprender.

Establecer mecanismos de amplia participación de las comunidades y organizaciones campesinas e indígenas en el proceso educativo para elaborar propuestas de innovaciones académicas y administrativas;

Establecer normas que faciliten el funcionamiento del Sistema Nacional de Formación Docente Intercultural Bilingüe y más disposiciones legales vigentes.

**PLAN INSTITUCIONAL DEL ISPEDIB "QUILLOAC". AÑO 2009 - 2010**

**a) AREA ADMINISTRATIVA**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>FECHAS</b>
<b>Falta de Liderazgo</b>	Sugerir estrategias de liderazgo a las autoridades para una mejor operatividad, en el campo administrativo y financiero.	Talleres de Pasantía de capacitación para liderazgo.	60% de capacitación a las autoridades.	Autoridades y Personal Administrativo	Noviembre, Diciembre del 2009 y Enero del 2010
<b>Falta de Relaciones Humanas</b>	Contar con personal capacitado en atención al público y relación interna entre el personal que labora en la institución.	Talleres de capacitación.	60% del personal capacitado.	Autoridades y Personal Administrativo.	Febrero y Marzo del 2010
<b>Falta de Capacitación al personal administrativo</b>	Personal capacitado en las diferentes áreas, de acuerdo a las funciones y necesidades de la institución.	- Seminarios. - Congresos - Cursos - Talleres	Alcanzar operatividad en un 75% durante el año lectivo 2009-2010.	Autoridades y Personal Administrativo.	Duración del año lectivo.
<b>Falta de Relaciones interinstitucionales</b>	Establecer convenios, con diferentes instituciones públicas y privadas para lograr eficiencia en el funcionamiento de la institución.	- Convenios - Talleres - Reuniones	Lograr un 10% de convenios interinstitucionales públicos y privados.	Autoridades	Duración del año lectivo.
<b>Falta de Coordinación en la Unidad Educativa, en la parte económica y financiera.</b>	Coordinación de las autoridades en la administración del EIFC y el CEC "Rumiñahui" con el Dpto. Financiero	- Reuniones. - Talleres	Personal con conocimiento de las normativas y reglamentos del sector público.	- Autoridades - Dpto. Financiero	Octubre a Diciembre del 2009

## b) BACHILLERATO

PROBLEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
No existe equidad en la distribución de componentes disciplinarios, carga horaria y designación de cupos para la capacitación docente y mejoramiento profesional.	Conseguir la equidad en el trato profesional a todo el personal docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diálogo entre personal docente y autoridades para establecer compromisos y consensos.</li> <li>- Mejorar la comunicación sobre los eventos de capacitación profesional y puedan asistir el personal idóneo.</li> <li>- Cumplir con la obligación que sea asignada por las autoridades.</li> </ul>	90% de satisfacción el personal docente en el distributivo de la carga horaria	Vicerrector Consejo de Coordinación Interdepartamental	Año lectivo
Disfuncionamiento del rol de las autoridades por falta de liderazgo y empoderamiento, lo que repercute en la descoordinación y desconocimiento de los manuales de funciones del Organigrama y Reglamento Institucional.	Establecer mecanismos de seguimiento para el cumplimiento administrativo y técnico de las autoridades del plantel y más personal involucrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socializar el organigrama y asignar personal responsable a las dependencias.</li> <li>- No asignar más de dos funciones a los profesionales docentes.</li> <li>- Elaborar un cronograma y emitir informes periódicos de su avance.</li> <li>- Realizar modificaciones del pensum del bachillerato en Ciencias Básicas.</li> <li>- Definir y aplicar un sistema de evaluación basado en las exigencias de Estudios Superiores.</li> </ul>	Conocimiento de las autoridades sobre los Derechos y Obligaciones que tienen que cumplir en sujeción a lo que dispone la Ley y sus Reglamentos.	Rector H. Consejo Directivo Jefes Departamentales	Septiembre del 2009 – Enero del 2010.
Limitación en el apoyo técnico pedagógico de recursos didácticos debido a la no permanencia del personal, organización y des-actualización de	Alcanzar un funcionamiento organizado y actualizado en las dependencias de apoyo técnico pedagógico y recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir bibliografía, materiales didácticos y herramientas en base a consultas con los docentes.</li> <li>- Respetar el horario de atención permanente en la</li> </ul>	Personal que apoya a la gestión pedagógica y administrativa de la Institución.  Adquisición de	Rector Departamento Financiero Bibliotecario	Enero del 2010 – Marzo del 2010.

materiales y equipamiento de las diferentes dependencias, de biblioteca, audio visuales, laboratorios, computación, física y lenguas, que no existen	didácticos.	biblioteca y audio visuales.  - Comprar y dar mantenimiento al mobiliario de aulas y laboratorios.	bibliografía básica.		
No existen espacios para la creatividad y participación estudiantil en el desarrollo institucional, como formación cultural, deportiva y artística.	- Crear grupos estudiantiles, culturales, sociales y deportivos para que representen a la institución en los diferentes requerimientos e invitaciones.	- Conformar y asignar aulas y materiales a los clubes estudiantiles de periodismo, danza, música, teatro, deportes. - Contratar facilitadores para los clubes estudiantiles.	Conformación de grupos preparados en periodismo, danza, música, teatro, deportes.	Departamento de Tecnologías Productivas. Departamento de Lengua y Cultura. Profesores de Cultura Física.	Durante el año lectivo

### c) EDUCACION INFANTIL FAMILIAR COMUNITARIA

PROBLEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Desvalorización de la Identidad Cultural	Incentivar los valores culturales.	Charlas, talleres, círculo de reflexión pedagógica permanente, con todos los actores educativos.	Obtener un 80% de resultados	Autoridades, jefes departamentales y docentes de EIFC.	Permanente.
Impuntualidad de los niños/as	Lograr la puntualidad de los educandos.	- Reunión con los padres de familia.  - Estimular a los niños/as mediante juegos, charlas, presentación de títeres y videos.	Conseguir la puntualidad de un 100%.	Docentes y padres de familia.	Permanente.

Falta de talleres de capacitación, a los docentes de EIFC.	Capacitar a los docentes de EIFC.	Auto-educación. Gestionar a la DIPEIB-Cañar, ISPEDIB "Quilloac", que organicen talleres.	- Lograr el 80% de capacitación.	DIPEIB-CAÑAR Autoridades del Instituto.	Permanente.
Falta de readecuación de la planta física e implementación de juegos infantiles.	Refaccionar las aulas y conseguir más juegos infantiles.	Gestionar a diferentes instituciones públicas y privadas estos implementos.	- Adquirir el 50% de implementos.	Autoridades del Instituto. Equipo de docentes de EIFC. Padres de Familia.	Permanente.
Falta de un docente titular de EIFC.	Contar con un personal titular.	Gestiones a las autoridades educativas, locales, provinciales y nacionales.	- Lograr el 100% del ingreso del nuevo docente titular.	Autoridades y Padres de Familia.	Durante el año lectivo

#### d) EDUCACION GENERAL BASICA

PROBLEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Falta de profesores titulares.	Contar con profesores titulares.	Gestión a las autoridades del MEC	Tener el personal docente titular	Rector, Consejo Directivo, Comité de Padres de Familia y Director de la Escuela.	Octubre-Diciembre 2009.
Carencia de recursos didácticos.	Dotar de recursos didácticos actualizados.	Elaboración de proyectos.  Auto Gestión.	Presupuestos elaborados y en gestión	Autoridades, Jefes Departamentales, Comité de Padres de Familia. Coordinadores Académicos.	Enero a Marzo del 2010.

Falta de equipamiento del área de tecnologías.	Equipar las diferentes aulas y laboratorios de las diferentes tecnologías.	- Gestiones a las diferentes instituciones y ONGs.	Área de Tecnologías implementadas	Autoridades y Jefes Departamentos y Comité de Padres de Familia.	Enero a marzo del 2010.
Falta de socialización en el manejo de los KUPEDs	-Capacitar al personal docente en el manejo de estos recursos.	Elaborar un plan de capacitación. Clases demostrativas, talleres, pasantías.	Estructuración de un plan de capacitación.	Supervisor. Director de la Escuela. Coordinador Académico. Vicerrector.	Febrero del 2010
Impuntualidad en la entrega de los KUPEDs.	Conseguir la entrega oportuna de estos textos.	Gestiones y comunicaciones a la DINEIB y DIPEIB-C	Estudiantes con los KUPEDs	Autoridades. Secretaría. Director.	Octubre del 2009.
Falta de organización en las áreas social, cultural, deportivo de los estudiantes.	Organizar a los estudiantes en las diferentes áreas.	-Motivación a los actores sociales educativos. -Designar comisiones. -Organización de eventos sociales, culturales y deportivos.	Estudiantes debidamente organizados en las diferentes áreas.	-Departamento de Orientación. -Coordinadores Académicos. -Consejo Estudiantil. -CCI.	Enero-mayo; 2010.
Falta de un Reglamento Interno.	Elaborar el Reglamento Interno.	Socializar el Reglamento al Personal Docente, Administrativo y de Servicio. - Oficiar a la DIPEIB-C para su aprobación.	Reglamento Interno Elaborado y Aprobado por la DIPEIB-C	Consejo Directivo.	Enero a febrero del 2010.

PROBLEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	
					INICIO	FINAL
<b>TECNICO-PEDAGÓGICO</b>						
Necesidad de unificar criterios en el manejo de módulos	Socializar estrategias para la elaboración y manejo de módulos	Talleres de socialización	80% de maestros unifican criterios	Coordinador Vicerrector	5 Noviembre del 2009	30 de Noviembre del 2009
La necesidad de conformar un cuerpo académico para que trabaje exclusivamente en el nivel superior de acuerdo al perfil requerido	Designar un cuerpo académico para el nivel superior	Presentar una propuesta al Consejo Directivo	Un equipo de 12 profesores	Consejo Directivo	03/11/2009	Enero 2010
Falta normativa para el sistema de promoción flexible	Elaborar una propuesta sobre la promoción flexible	Presentar una propuesta al Consejo Directivo	Lograr que el 100 % de maestros se sujeten al sistema de evaluación flexible	Coordinador Vicerrector	01/12/2009	19/12/2009
Carencia de una aula virtual y sala de conferencias	Gestionar la implementación de una aula virtual y la sala de conferencias	Elaboración de proyectos	Dotación de una aula virtual y sala de conferencia	Rector	Enero del 2010	Permanente
Necesidad de dinamizar el tratamiento de las didácticas dando más funcionalidad a la Escuela de Demostración Pedagógica	Programar el tratamiento de las didácticas para dar funcionalidad al CECIB de demostración pedagógica	Presentar una propuesta de tratamiento técnico pedagógico al CCI.	Clases demostrativas en cada didáctica (profesor orientador, tutor, estudiante)	Coordinador Vicerrector	Febrero del 2010	Permanente
Necesidad de reprogramar actividades a través de la Agenda Pedagógica por parte de los docentes.	Concensuar criterios para la aplicación de la Agenda Pedagógica	Aplicación de la Agenda Pedagógica y verificación de los logros de aprendizaje	Reprogramación de la Agenda Pedagógica el 100% cumplido	Coordinador Vicerrector	03/11/2009	Permanente
Necesidad de ejecutar acompañamiento pedagógico entre el coordinador y el docente sobre la base de indicadores de calidad	Programar un plan de Acompañamiento Pedagógico para cada uno de los componentes disciplinarios	Planificar reuniones. Elaborar un cronograma de rendición de cuentas. Visitas al aula.	Acciones programadas cumplidas el 100%	Coordinador Vicerrector	03/12/2009	Permanente

Necesidad de concentrar todos los materiales de los diferentes componentes disciplinarios en la coordinación Pedagógica	Concentrar los materiales pertinentes al nivel	Entregar formatos y guías, establecer plazos para la entrega de documentos curriculares, presentar los mismos por duplicado	Acciones programadas cumplidas el 100%	Coordinador	01/11/2009	Permanente
La necesidad de conformar el equipo de investigación y capacitación científico-pedagógica	conformar el equipo de investigación y capacitación científico-pedagógica	Presentar una propuesta al Consejo Directivo	Equipo de investigación conformado	CCI Consejo Directivo	03/11/2009	19/12/2009
Falta programar actividades académicas para cumplir con el Acuerdo Ministerial 299 sobre el manejo funcional de la lengua	Elaborar una propuesta de política lingüística del nivel superior	Presentación de una propuesta al CCI		Jefe de Lengua y Cultura Coordinador Vicerrector	03/12/2009	Enero del 2010
<b>INFRAESTRUCTURA</b>						
La necesidad de adecuar los pabellones, baños, pasillos y los ambientes físicos externos	Gestionar el adecentamiento de los pabellones, baños y pasillos	Gestiones, mingas, aportes	Pabellones y baños en excelentes condiciones físicas	Rector PP.FF. Estudiantes Conserjes	Febrero 2010	Abril 2010
Falta de implementos básicos de informática (dos computadoras 1 proyector).	Gestionar la consecución de implementos básicos de informática	Solicitar la implementación del rubro correspondiente en el presupuesto del Instituto	Este nivel se dispone del equipo informático	Rector Coordinador	Enero del 2010	Junio del 2010
<b>ADMINISTRATIVO INSTITUCIONAL</b>						
Falta respaldo y garantía para que el coordinador académico cumpla con liderazgo las actividades encomendadas	Proponer garantías y respaldo al trabajo del Coordinador Académico	Oficialización de los Coordinadores a través de la DINEIB y se incluya en el Reglamento General de los ISPEDIBs o en el Reglamento Interno	Las coordinaciones académicas normadas en los estamentos legales.	Consejo Directivo	03/11/2009	Permanente
Falta elaboración y gestión de proyectos	Elaborar y gestionar proyectos orientados a garantizar la calidad académica	Plenarias para diagnósticos, coordinar con la comisión de Proyectos	Proyectos requeridos en gestión	Rector Jefes Departamentales	03/11/2009	Julio del 2010

Falta coordinar acciones institucionales para firmar convenios interinstitucionales orientados a la profesionalización de los egresados y docentes.	Firmar convenios interinstitucionales acorde a las necesidades y demandas educativas del momento	Realizar acercamientos con las instituciones universitarias. Elaboración de convenios	Convenios de formación y profesionalización firmados	Rector Vicerrector Jefes Departamentales Coordinador	04/01/2010	
---	--	--	--	--	------------	--

Elaboración:

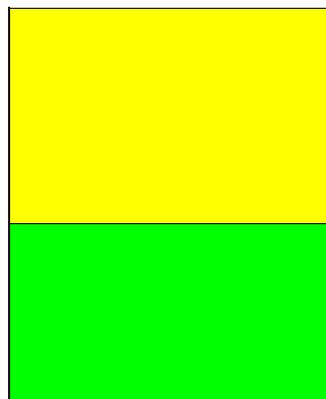
VICERRECTOR Y CONSEJO DE COORDINACION INTERDEPARTAMENTAL DEL ISPEDIB "QUILLOAC", AÑO 2009-2010.

Aprobación:

Honorable Consejo Directivo

## 9.2.2. Reglamento interno del ISPEDIBQuilloac

### Reglamento interno del Instituto Superior Pedagógico Tecnológico Intercultural Bilingüe “QUILLOAC”



EL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL INSTITUTO SUPERIOR - PEDAGÓGICO TECNOLÓGICO INTERCULTURAL BILINGÜE “QUILLOAC”

#### CONSIDERANDO:

**QUE: .....Mediante Acuerdo Ministerial N° 145 del 14 de septiembre de 2000, se emite el Reglamento Especial para los Institutos Pedagógicos Interculturales Bilingües del País.**

- QUE:** Mediante Acuerdo Ministerial N° 112 del 31 de agosto de 1993 se oficializa el Modelo de Educación Intercultural Bilingüe.
- QUE:** El Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe “Quilloac”, es de carácter regional según lo que dispone el Art 1 del Reglamento de los IPIBs, consecuentemente atiende a las provincias de Cañar, El Oro, Azuay, Loja, y Morona Santiago.
- QUE:** El Reglamento General de la Ley de Educación en su Art. 107, literal c, entre las atribuciones del H. Consejo Directivo de los institutos, puntualiza “elaborar el Reglamento Interno del Establecimiento o sus reformas y remitirlos a la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe correspondiente, para su aprobación.
- QUE:** El ISPEDIB “Quilloac”, el 08 de marzo del 2005 pasa a formar parte del CONESUP, con el registro Nro. 03-011.
- QUE:** Es necesario determinar con claridad los deberes y atribuciones de las autoridades, del personal docente, administrativo y de servicio del Instituto.
- QUE:** Mediante Acuerdo Ministerial Nro. 027 de febrero de 1997, el CEC “General Rumiñahui”, pasa a depender del ISPEDIB “Quilloac”.
- QUE:** Se debe tener un instrumento legal que regule el normal desarrollo de las actividades del Instituto y permita la aplicación de la Ley de Educación y su Reglamento General.

## EN USO DE SUS ATRIBUCIONES

### RESUELVE:

Expedir el siguiente Reglamento Interno del Instituto Superior Pedagógico Tecnológico Intercultural Bilingüe (ISPETIB) “QUILLOAC” de la provincia, cantón, parroquia Cañar Comunidad de Quilloac.

### ANTECEDENTES

El 10 de diciembre de 1970 la Unión Provincial de Cooperativas y Comunas del Cañar (UPCCC), que agrupa a todas las organizaciones indígenas de la provincia, inicia con una etapa de lucha y reivindicación por la tierra, y surge nuevas necesidades, entre ellas la falta de educación desde y para los pueblos indígenas con una visión clara, de servicio a las comunidades indígenas y con compromiso para consolidar el proceso organizativo, lo que era posible solamente con la creación de un colegio de la Nacionalidad Cañari.

En esta nueva etapa social, los líderes comunitarios, la iglesia progresista, y gran parte de las instituciones de desarrollo del cantón y provincia del Cañar orientan su accionar en beneficio de las organizaciones campesinas de la nacionalidad Cañari.

El 16 de septiembre de 1972, se condecora al General Guillermo Rodríguez Lara, Presidente Revolucionario Nacionalista de la República del Ecuador, como estrategia para solicitar la creación de un colegio para la nacionalidad cañari, la misma que estaría ubicado en la comunidad de Quilloac.

El 1 de abril de 1976, el General Richelieu Levoyer y el Doctor Juan Cueva, Ministro de Gobierno, visitaron la Unión Provincial de Cooperativas y Comunas del Cañar (hoy Unión de Pueblos y Comunas Campesinas Cañaris), con el fin de consultar sobre el retorno a la democracia. Con este motivo se realizó una gran concentración de indígenas de diversas comunidades del Cañar, en este evento se resuelve la creación de este establecimiento educativo al servicio de los pueblos indígenas.

En 1978 los dirigentes de la Comunidad de Quilloac y la UPCCC, acuden a la ciudad de Azogues al encuentro del Binomio Presidencial: Roldós- Hurtado, donde se solicitó la creación de un colegio para los cañaris y la construcción del Canal de Riego Patococha. Dichos candidatos ofrecen hacer realidad la petición una vez que ganen las elecciones.

Luego se realiza un sinnúmero de gestiones ante los organismos pertinentes durante 8 años hasta alcanzar los objetivos propuestos por parte de los dirigentes cañaris.

El 8 de abril de 1980 se conoce el Decreto de Creación de 7 Normales en el país, entre los cuales constaba Quilloac. Una vez conocido, se emprendió serios trámites encabezado por dirigentes de la Comunidad y Cooperativa Quilloac y la dirigencia de las organizaciones provinciales, paralelamente se llevan a cabo numerosas asambleas comunitarias a fin de organizar el funcionamiento de la institución educativa de reciente creación. Se tuvo que enfrentar grandes intereses políticos que querían llevar a la ciudad de Azogues, luego también se interesaron las instituciones educativas situadas en la ciudad en constituirse en Instituto Normal.

En julio y agosto del mismo año se levantó un estudio socio – económico conjuntamente con el Departamento de Alfabetización de la Dirección Provincial de Educación, el Departamento de Formación Docente de Quito y los dirigentes de todas las organizaciones. Se determina el lugar, los objetivos, la población beneficiaria y se presentan las carpetas de los futuros docentes bilingües seleccionados por las organizaciones en la ciudad de Quito.

El 16 de enero de 1981 se inaugura el Instituto, con la presencia del Ab. Jaime Roldós Aguilera, El Doctor Galo García Feraud y la masiva concurrencia de más de ocho mil cañaris y campesinos, donde el Presidente señaló los aspectos más relevantes que caracterizan al instituto, como:

Bilingüe con características socio culturales campesinas;  
 Centro de servicios a las comunidades indígenas de la provincia;  
 Respuesta a las demandas de las organizaciones indígenas.

Se consigue el Instituto Normal Bilingüe, gracias al trabajo permanente de las organizaciones, dirigentes de las comunidades, la iglesia progresista y las instituciones de la zona.

## **CAPÍTULO I**

### **CONSIDERACIONES GENERALES**

**Art. 1.-** El presente reglamento Interno del Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe (ISPETIB) “QUILLOAC”, es un instrumento que orienta y complementa las disposiciones de las normas y cuerpos legales vigentes en lo que corresponde a la organización administrativa, técnica, pedagógica y su funcionamiento.

**Art. 2.-** Propende a una normatización de sus procedimientos para el cabal cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LA CREACIÓN, DOMICILIO Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS**

**Art. 3.-** El Instituto Superior Pedagógico Tecnológico Intercultural Bilingüe “Quilloac” (ISPEDIB “Q”), se creó el 25 de junio de 1980 mediante Decreto Legislativo N° 15380 y publicado en el Registro Oficial No. 229 del 11 de julio del mismo año e inaugurado el 16 de enero de 1981.

**Art. 4.-** El Instituto Superior Pedagógico Tecnológico Intercultural Bilingüe “Quilloac” (ISPEDIB “Q”), funciona con la modalidad presencial, sección diurna jornada matutina, cuenta con los siguientes ciclos: Educación Infantil Familiar Comunitaria (EIFC), Educación General Básica de 9 niveles; diversificado con Bachillerato General en Ciencias, y Post-Bachillerato con 6 semestres de estudio para la obtención del título de Profesor de Educación General Básica. Adscrita al instituto funciona El Colegio Nocturno Intercultural Bilingüe Quilloac (CNIB “Q”) que otorga el título de Bachiller en Comercio Administración, especialización Sistemas Informáticos y Contables, con modalidad presencial, sección nocturna, con 6 cursos (Primero a Sexto).

**Art. 5.-** El Instituto Superior Pedagógico Tecnológico Intercultural Bilingüe “Quilloac” (ISPEDIB “Q”), está simbólicamente representado por el portaestandarte conformado por dos franjas horizontales de color amarillo y verde, distribuidas en 50% cada una; así como un logotipo que consta de las siguientes partes: en la parte superior se ubica el sol de donde sale 7 rayos con las palabras: Instituto, Superior, Pedagógico, Intercultural Bilingüe “Quilloac”, en su parte izquierda y al fondo se observa el sagrado cerro Narrío de la Cultura Cañari, sobre sus alturas sobrevuela una guacamaya con un recipiente de chicha que representa el progenitor de la cultura Cañari; en su parte intermedia hay una franja roja con el siguiente mensaje: Ñukanchik Ñawpa Kawsayman Katikunchik; frase kichwa, en la parte inferior hay una cinta escrita “Quilloac – Cañar”, una sembradora de trigo que representa la fertilidad de los suelos cañaris, hacia los dos costados hay dos herramientas: un pico y una pala, al margen derecho aparece un hombre cañari con un texto que significa el fortalecimiento de la cosmovisión cañari, al fondo se representa el tiempo y el espacio de los cañaris.

## **CAPÍTULO III**

### **DE LA NATURALEZA, MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS, FINES y FILOSOFÍA**

**Art. 6.-** El Instituto Superior Pedagógico Tecnológico Intercultural Bilingüe “Quilloac” (ISPEDIB “Q”), es una institución encargada de orientar a la pareja especialmente a la madre en período de gestación, educar a niños de 0 a 5 años en el Programa de EIFC, niños de 6 años en adelante con la Educación General Básica, a Jóvenes en el Bachillerato

General en Ciencias, Comercio y Administración, esta última en la sección nocturna y la formación integral de profesores de Educación General Básica de Nivel Superior.

**Art. 7.** - El Instituto Superior Pedagógico Tecnológico Intercultural Bilingüe “Quilloac” (ISPETIB “Q”), tiene como MISIÓN: *Convertirse en un ambiente de excelencia para la formación de profesionales interculturales bilingües de nivel superior sobre la base del desarrollo de una cultura de investigación científica y participativa que propicie la recuperación de los valores, conocimientos históricos, culturales, arqueológicos, astrológicos, lingüísticos, tecnológicos, ecológicos y científicos propios de las nacionalidades y pueblos de la región del Austro, en articulación con los conocimientos universales, orientados hacia la conformación del Centro de Altos Estudios Universales científicos de la cultura Andina.*

**Art. 8.**- El Instituto “Quilloac” (ISPETIB “Q”), es una institución cuya VISIÓN es *“Entidad de educación superior, de referencia en la formación de profesionales interculturales bilingües con identidad propia, fundamentada en la investigación sobre la cosmovisión y sabiduría ancestral, el conocimiento científico y tecnológico propios y universales, para que se constituyan en vinculadores de procesos educativos, recreación cultural, fortalecimiento organizacional y gestión educativa, convirtiéndose además, en líderes del desarrollo integral de los pueblos y nacionalidades del Ecuador”.*

Además constituirse en un espacio permanente de implementación de innovaciones pedagógicas de una educación integral, en el ámbito de Educación Infantil Familiar Comunitaria, Educación Básica, Bachillerato General en Ciencias y nivel superior; orientada a la transformación social mediante la convivencia armónica y la conformación de una sociedad intercultural.

**Art. 9.**- Las POLÍTICAS del Instituto Superior Pedagógico Tecnológico Intercultural Bilingüe “Quilloac” son:

- a) Coordinar con las comunidades de la nacionalidad cañari; y, demás actores sociales, la dirección, la gestión y desarrollo de los programas y proyectos de la EIB.
- b) Fomentar la estandarización de la Lengua Kichwa e investigar la Lengua Cañari, en procura de su desarrollo lingüístico y otras lenguas de la zona de influencia.
- c) Respalda y difundir los lineamientos de la EIB.
- d) Demandar la participación activa y abierta de los padres de familia y de todos sus actores en los procesos de gestión y autogestión que contribuyan al crecimiento cualitativo y cuantitativo institucional.
- e) Dinamizar una educación de calidad que permita la formación integral del ser humano, para que lidere proyectos de mejoramiento de la calidad de vida.
- f) Implantar un centro de altos estudios de la cultura andina.

**Art. 10.**- Son **FINES** del ISPEDIBQuilloac:

- a) Formar al nuevo docente con mentalidad innovadora y actitudes de participación en el desempeño de sus actividades, para facilitar procesos de inter-aprendizaje, producción y gestión comunitaria;
- b) Desarrollar la capacidad física, intelectual, creadora, activa, crítica y humana del futuro docente respetando su identidad personal para que contribuya a la transformación de la sociedad y del país.
- c) Lograr la promoción cultural y la participación consciente de las nacionalidades en el desarrollo social, político y económico, fortaleciendo sus valores por medio la Educación Intercultural Bilingüe;
- d) Descubrir y estimular los potenciales individuales de los educandos y canalizarlos mediante el proceso educativo hacia la satisfacción de sus necesidades y de la sociedad;

- e) Actuar como orientador y guía permanente de los educandos para su formación integral.
- f) Superar la división existente entre el trabajo manual y el intelectual, eliminando la distinción entre trabajar y aprender.
- g) Establecer mecanismos de amplia participación de las comunidades y organizaciones campesinas y nacionalidades en el proceso educativo para elaborar propuestas de innovaciones académicas y administrativas;
- h) Establecer normas que faciliten el funcionamiento del Sistema Nacional de Formación Docente Intercultural Bilingüe y más disposiciones legales vigentes.

**Art. 11.-** El ISPEDIB “Q”, tiene como filosofía formar profesionales interculturales bilingües, libres, solidarios, dotados de una cultura de innovación, de creatividad y raciocinio, así como de alta responsabilidad social acorde con los principios y fines de la Educación Intercultural Bilingüe; puede alcanzar metas de gran valía, en la medida que se proponga una lucha por lograrlo con emprendimiento, fuerza y perseverancia, para la construcción de una sociedad ecuatoriana intercultural.

#### ***CAPÍTULO IV***

#### **DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DEL INSTITUTO**

**Art. 12. -** El ISPETIB “Q”, tiene los siguientes niveles administrativos:

- ❖ Directivo.
- ❖ Asesor.
- ❖ Operativo.
- ❖ Auxiliar o de apoyo.

**Art. 13.-**El nivel Directivo está conformado por:

- ❖ Consejo Directivo.
- ❖ Rector.
- ❖ Vicerrector.

**Art. 14.-**El nivel asesor está conformado por:

- ❖ La Junta General.
- ❖ Junta de profesores de nivel y/o ciclo.

**Art. 15.-**El nivel operativo está conformado por:

- ❖ Consejo Interdisciplinario de Planeamiento y Seguimiento educativo: conformado por: el Vicerrector, Supervisor de la DIPEIB, Secretario de Educación de UPCCC, TUCAYTA y Comunidad Quilloac.
- ❖ Consejo Académico de Acompañamiento Pedagógico conformado por los coordinadores de EIFC, Educación General Básica, Bachillerato y Educación Superior.
- ❖ Consejo de Coordinación Académica Interdepartamental (CCAI)
- ❖ Departamento de Tecnologías Productivas.
- ❖ Departamento de Psicopedagogía.
- ❖ Departamento de Gestión Educativa.
- ❖ Departamento de Lengua y Cultura.
- ❖ Departamento de Recursos Humanos
- ❖ Coordinación Académica de EIFC
- ❖ Coordinación Académica de Educación General Básica.
- ❖ Coordinación Académica del Bachillerato.
- ❖ Coordinación Académica de Educación Superior

Las Coordinaciones académicas, y los Jefes Departamentales serán elegidos bajo la modalidad de concurso interno convocado, analizado y designado por el Honorable: Consejo Directivo. En el caso de los departamentos contarán con sus respectivos Jefes de Área, elegidos de entre todos los profesores de las respectivas áreas, los mismos que se organizarán en el primer mes de haber iniciado el año lectivo.

Actuará como secretaria del Consejo Académico de Acompañamiento Pedagógico y de la Coordinación Académica Interdepartamental una asistente administrativa.

**Art. 16.-** El Nivel Auxiliar o de Apoyo estará conformado por:

Secretaría General.  
 Colecturía.  
 Asistente administrativo 1 Colecturía  
 Asistente Administrativo 2 Secretaría  
 Responsable de Audiovisuales  
 Bibliotecario  
 Servicios Generales y Estudiantiles.(conserjes)  
 Chofer  
 Guardián.

## **CAPÍTULO V**

### **DEL NIVEL DIRECTIVO**

#### **DEL CONSEJO DIRECTIVO:**

**Art. 17.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPEDIBs y otras normas vigentes, debe:

- a) Elaborar el Plan Institucional del establecimiento en el período de matrículas y dar a conocer a la Junta General.
- b) Elaborar el reglamento interno del establecimiento o sus reformas y remitirlos a la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe del Cañar para su aprobación.
- c) Designar la Comisión encargada de elaborar el horario general y la distribución de trabajo para el personal docente.
- d) Designar la comisión calificadora para los Concursos internos para llenar las vacantes existentes de Coordinadores Académicos y de las Jefaturas Departamentales en el transcurso del segundo quimestre de cada dos años lectivos respectivos. De no haber aspirante o aspirantes en la primera convocatoria para las Coordinaciones Académicas y Jefaturas Departamentales; el Consejo Directivo declarará desierto este concurso y designará directamente de entre los profesores titulares a quienes tengan el siguiente perfil: bilingüe funcional, más de cinco años de experiencia académica, además puede ver la posibilidad de encargarle a quienes no tengan el certificado de bilingüe funcional, pero que se acerquen más al perfil necesario para dicha actividad.
- e) Aprobar la creación o supresión de extensiones en las provincias de la zona de influencia del Instituto.
- f) Crear estímulos e imponer sanciones al personal docente y administrativo de conformidad con las normas reglamentarias vigentes.
- g) Admitir o suspender temporal o definitivamente a los Centros Educativos Comunitarios (CECIBs) de Práctica Docente previo al estudio de los informes presentados por las instancias respectivas y comunicar a la DINEIB para su ratificación.
- h) Aprobar proyectos educativos y/ó productivos propuestos por los actores educativos del ISPEDIB."Q".
- i) Estudiar y aprobar la suscripción de convenios con instituciones educativas del nivel superior o con las que sean afines con nuestro accionar.
- j) Remover de las funciones a los Jefes Departamentales, previo a la evaluación de desempeño profesional, elaborado por una comisión designada por este mismo

organismo para tal efecto.

- k) Suspender temporal o definitivamente de la Práctica Docente, a los estudiantes que hayan infringido lo señalado en la reglamentación vigente previo el informe del respectivo departamento.
- l) Conocer y aprobar la designación del personal administrativo, docente contratado y accidental efectuado por el Rector.

#### **DEL RECTOR**

**Art. 18.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPEDIBs y otras normas vigentes, debe:

- a) Responsabilizarse de la política educativa y de la correcta administración del Instituto de acuerdo a las políticas particulares de la institución en estrecha coordinación con la organización comunal, parroquial, provincial, regional y nacional.
- b) Mantener informado de todo el desarrollo de las actividades administrativas a las instancias educativas pertinentes y las organizaciones con las que se coordinen acciones.
- c) Promover reuniones ordinarias con el Consejo de Padres de Familia y Estudiantes y extraordinariamente cuando los requerimientos así lo exijan.
- d) Informar al personal docente en forma oportuna sobre el cumplimiento de sus funciones y gestiones administrativas.
- e) Mantener informado de todos los pormenores que sucedan en la institución a todas las instancias que conforman la Comunidad educativa.
- f) Dedicarse exclusivamente a actividades administrativas consignadas al Rector. Sin inmiscuirse en actividades que pertenecen a otras instancias administrativas o pedagógicas.
- g) Propiciar un ambiente adecuado de trabajo para todas las instancias educativas y mantener buenas relaciones con todo el personal a su cargo.
- h) Coordinar actividades administrativas con los Comités de Padres de Familia de la Comunidad Educativa.
- i) Informar bimensualmente al Comité Central de Padres de Familia, todo el proceso administrativo, la innovación y avance educativo.

#### **DEL VICERRECTOR.**

**Art. 19.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPEDIBs y otras normas vigentes, debe:

- a) Aprobar las fichas de calificaciones y los diferentes instrumentos curriculares de cada una de las asignaturas entregados por los Jefes Departamentales e informar al Rector del cumplimiento de las instancias respectivas.
- b) Participar en las Juntas de cada uno de los niveles y velar por el fiel cumplimiento del Reglamento de los ISPEDIBs y del presente Reglamento Interno.
- c) Publicar mensual y quimestralmente los resultados de evaluación del rendimiento académico de los estudiantes en coordinación con la secretaría general del plantel y padres de familia.
- d) Realizar el distributivo de trabajo en coordinación con los Jefes Departamentales y Coordinadores Académicos designados; tomando como base la comunidad educativa, experiencia y la especialidad; pudiendo el personal docente laborar en cualquier nivel según la necesidad institucional.
- e) Establecer y aplicar estrategias para el acompañamiento pedagógico en coordinación con los Coordinadores Académicos y Jefes Departamentales.

- f) Informar a los padres de familia todo el proceso académico y pedagógico cada quimestre.

#### **DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS.**

**Art. 20.-** El Departamento Administrativo de Recursos Humanos estará integrado además de lo señalado en el reglamento de los ISPEDIBs, por los Coordinadores de Ciclo y sus respectivos paralelos.

**Art. 21.-**A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPEDIBs y otras normas vigentes, debe:

- a) Justificar en el lapso de 24 horas, los atrasos hasta por cinco minutos al personal docente y administrativo, siempre y cuando no sea reincidente en el transcurso del mes en que se eleve el informe respectivo, previa petición verbal del interesado.
- b) Justificar en un lapso de 24 horas, la inasistencia de los alumnos con la presencia de su representante. Además deberá llevar un registro de las novedades de los estudiantes y comunicar oportunamente al apoderado.
- c) Concurrir al ISPEDIB "Q", 15 minutos antes del inicio de la jornada de trabajo y permanecer 10 minutos después de concluida la misma.
- d) Mantener actualizado el inventario general de su dependencia y responsabilizarse del cuidado y mantenimiento de los mismos.
- e) Exhibir mensualmente el resumen de asistencia del personal docente y administrativo en la cartelera de su dependencia por el lapso de 5 días laborables a partir del último día del mes precedente, a fin de permitir cualquier reclamo del personal; cumplido este tiempo toda falta o atraso se considerará automáticamente injustificada.
- f) Responsabilizarse conjuntamente con los coordinadores de nivel e inspectores de los ciclos, del correcto comportamiento y asistencia de los alumnos a los diferentes actos programados internos y externos.
- g) Presentar al Vicerrector un plan de trabajo anual.
- h) Integrar el tribunal electoral del ISPEDIB "Q" para las elecciones del Consejo Estudiantil
- i) Comunicar diariamente al Rector las novedades sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio del plantel.
- j) Otras funciones que les fuere asignadas por las autoridades del ISPEDIB "Q"

### **CAPÍTULO VI**

#### **DEL NIVEL ASESOR**

##### **DE LA JUNTA GENERAL**

**Art. 22.-**A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPETIB y otras normas vigentes, debe:

- a) Conocer el informe de las autoridades del plantel al finalizar el año lectivo y dar sugerencias para las correcciones respectivas.

##### **DE LA JUNTA DE PROFESORES DE NIVEL O DE CICLO**

**Art. 23.-**A más de lo estipulado en el Reglamento de los ISPEDIBs, la Junta de profesores de nivel estará integrada además por el Vicerrector, el Jefe del Departamento Administrativo de Talentos Humanos o su delegado, el Jefe del Departamento de Psicopedagogía o su delegado y todos los maestros que laboran en su respectivo nivel.

**Art. 24.-**La junta de nivel o de ciclo resolverá sobre la promoción o reprobación de los alumnos.

**Art. 25.** –Establecerá sugerencias a las autoridades pertinentes sobre los correctivos necesarios que permitan el mejoramiento educativo.

## **CAPITULO VII**

### **DEL NIVEL OPERATIVO.**

#### **DE LOS JEFES DEPARTAMENTALES:**

**Art. 26.-** A más de lo señalado en el Reglamento de los ISPEDIBs, los Jefes Departamentales:

- g) Durarán dos años lectivos en sus funciones, a partir de la designación realizada por el Consejo Directivo, asumirán sus funciones desde el primer día del nuevo año lectivo. Todos los jefes departamentales son docentes-administrativos y tendrán derecho a un mes de vacaciones reglamentarias con sueldo.
- h) Responsabilizarse de la custodia, conservación, y mantenimiento de los equipos, bienes y materiales de sus dependencias., para lo cual deberán elaborar los inventarios respectivos.
- i) Presentar en el Vicerrectorado, el Plan Operativo Anual POA y los respectivos informes de actividades al final de cada quimestre.
- j) Asumir las responsabilidades académicas y del nivel de la calidad educativa institucional conjuntamente con el vicerrector.

**Art. 27.-** Para ser elegido jefe departamental, a más de lo señalado en el reglamento de los ISPEDIBs, se requiere:

- a) No haber sido sancionado con suspensión temporal del cargo y multa económica en el transcurso del año lectivo en el que se convoque al concurso de méritos y oposición.
- b) No podrán ser elegidos jefes departamentales, los compañeros(as) que a la fecha de la convocatoria se encuentren desempeñando las funciones de jefe de cualquier departamento; salvo que la evaluación de su desempeño profesional así lo amerite.
- c) No podrán ser jefes departamentales, profesores conflictivos que tengan interés de dañar la imagen del compañerismo y de la institución educativa.

#### **DEL DEPARTAMENTO DE PSICOPEDAGOGÍA.**

**Art. 28.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPEDIBs y otras normas vigentes, el jefe del departamento debe:

- a) Presentar en el Vicerrectorado, el Plan Operativo Anual y los respectivos informes de actividades al final de cada quimestre.
- b) Responsabilizarse del desarrollo de las actividades del nivel EIFC; y, velar por la correcta función Académica, Técnica y Pedagógica de los niños de 0 a 5 años.
- c) Coordinar las acciones del Comité Central de Padres de Familia.
- d) Integrar el Tribunal Electoral del ISPEDIB "Q", para las elecciones estudiantiles.
- e) Responsabilizarse de la orientación de padres y madres de familia en el acompañamiento pedagógico de sus hijos en todos los niveles educativos.
- f) Otras funciones que les fueren asignadas por las autoridades del ISPEDIB "Q".

## **DEL DEPARTAMENTO DE GESTION EDUCATIVA.**

**Art. 29.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPEDIBs y otras normas vigentes, el jefe del departamento debe:

- a) Presentar en el Vicerrectorado, el Plan Operativo Anual y los respectivos informes de actividades al final de cada quimestre.
- b) Presentar informes evaluativos de los CECIB que aspiren ser planteles de Práctica Docente.
- c) Distribuir a los supervisores para el cumplimiento del Año de Servicio Rural Obligatorio.
- d) Informar semanalmente al Vicerrector del cumplimiento de las funciones asignadas a los supervisores del Año de Servicio Rural Obligatorio.
- e) Elaborar por sorteo el cuadro distributivo de los estudiantes que deben cumplir el Año de Servicio Rural Obligatorio en Coordinación con la DIPEIB Cañar; y, los dirigentes de las comunidades en donde están ubicadas las escuelas y someter a la aprobación del Honorable Consejo Directivo.
- f) Aprobar los proyectos de investigación educativa, requisito previo a la obtención del título respectivo, en coordinación con el profesor de investigación y más miembros designados para este efecto.
- g) Dirigir y coordinar los cursos de ascenso de categoría del área de influencia.
- h) Responsabilizarse del desarrollo de las actividades en la Educación General Básica y velar por la correcta administración técnica y pedagógica del 1er. al 10mo. nivel, conjuntamente con el Coordinador académico del nivel.
- i) Organizar cursos de capacitación técnico pedagógico para los profesores del ISPEDIB "Q"; y CECIBs donde se desarrollan el Año de Servicio Rural Obligatorio, y de acuerdo a la necesidad de la Institución.
- j) Otras funciones que les fueren asignadas por las autoridades del ISPEDIB "Q"

**Art. 30.-** A más de lo señalado en el Reglamento Especial de los ISPEDIB "Q" y otras normas vigentes, los supervisores del Año de Servicio Rural Obligatorio, deben:

- a) Presentar en el Departamento de Gestión Educativa el informe técnico respectivo debidamente firmado por el Director de CECIB, en un plazo no mayor a 48 horas de haber cumplido esta actividad.
- b) Ser acreedores al reconocimiento económico de una subsistencia y la diferencia del costo del pasaje desde el instituto hasta el CECIB del Año de Servicio Rural Obligatorio, donde debe cumplir su función, previo al informe del Jefe del Departamento.
- c) Cumplir con las acciones de supervisión educativa, durante toda la jornada de trabajo en cada uno de los CECIB; sean estas jornadas matutinas, vespertinas y nocturnas según las necesidades institucionales.

## **DEL DEPARTAMENTO DE LENGUA Y CULTURA.**

**Art. 31.-** A más de lo señalado en las normas legales vigentes, el jefe departamental debe:

- a) Presentar en el Vicerrectorado, el Plan Operativo Anual y los respectivos informes de actividades al final de cada quimestre.
- b) Ejecutar y difundir resultados de proyectos de investigación en procura del fortalecimiento y desarrollo del Kichwa y castellano, mismos que se regirán bajo la política y orientación de la DINEIB y de la Real Academia de Lengua Española, la Real Academia de la Lengua Kichwa (ALKI)
- c) Asesorar la producción de textos, documentos y más recursos educativos en lengua

kichwa y castellano, tanto en el ISPEDIB "Q", como en los CECIB de Práctica Docente y su zona de influencia.

- d) Organizar por lo menos dos eventos de capacitación cada año lectivo en lengua kichwa.
- e) Organizar la recepción de las pruebas de suficiencia lingüística de los alumnos del tercer año de bachillerato y el sexto semestre de formación docente.
- f) Promover la investigación arqueológica y lingüística dentro de la nacionalidad cañari.
- g) Organizar en coordinación con cada uno de los niveles la presentación de los minutos cívicos o culturales.
- h) Organizar actos culturales y lingüísticos en las escuelas de EIB, CECIB de Práctica Docente del área de influencia.
- i) Promover y fortalecer el vestido originario en los estudiantes y profesores del plantel.
- j) Responsabilizarse y fortalecer el museo Etnológico Lino Pichasaca del ISPEDIB "Q".
- k) Otras funciones que les fuere asignadas por las autoridades del ISPEDIB."Q".

### **DEL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS**

**Art. 32.-** A más de lo señalado en las normas legales vigentes, el jefe departamental debe:

- a) Presentar en el Vicerrectorado, el Plan Operativo Anual y los respectivos informes de actividades al final de cada quimestre.
- b) Elaborar conjuntamente con los profesores del área el plan de explotación de los terrenos del Instituto.
- c) Distribuir equitativamente el terreno necesario a cada nivel y paralelo de acuerdo a un plan de explotación que se presentará oportunamente en el departamento por parte de los profesores del área.
- d) Fomentar y fortalecer la producción de cultivos andinos con miras a liderar la seguridad alimenticia.
- e) Fomentar la implementación de huertos familiares de productos andinos con todos los estudiantes con la finalidad de dar seguridad alimenticia.
- f) Liderar actividades de carácter tecnológico productivo de acuerdo a la filosofía institucional.
- g) Mantener informado de todas las actividades realizadas y resultados obtenidos en los proyectos productivos realizados en la institución.
- h) Promover, preparar y ejecutar exposiciones relacionadas con el área respectiva.
- i) Planificar, ejecutar y evaluar las actividades de Labor Comunitaria con los alumnos del tercer año de bachillerato.
- j) Otras funciones que les fueren asignadas por las autoridades del ISPEDIB.

### **DE LA EDUCACIÓN BÁSICA**

**Art. 33.-**La educación básica funciona como una unidad técnica adscrita al ISPEDIB, tal como lo señala el literal c) del Art. 6, del reglamento de los ISPEDIBs. Está integrada por, un Coordinador(a) Académico nombrado por el H. Consejo Directivo mediante un concurso interno, el Consejo Técnico integrado por los profesores de este nivel, un Psicólogo Orientador, Secretario(a); y, el personal docente.

**Art. 34.-**El Consejo Técnico de la Educación General Básica estará integrado por: el Coordinador académico que lo preside, un profesor representante del 1er al 7mo nivel, un profesor representante del 7mo al 10mo nivel y el secretario(a); son sus funciones:

- a) Aprobar los instrumentos curriculares del personal docente.

- b) Aprobar el uso de materiales educativos, como textos, módulos, etc.
- c) Promover eventos de carácter pedagógico, científico y cultural.
- d) Crear estímulos y sanciones para los docentes y alumnos.
- e) Informar al Comité de Padre de Familia sobre el proceso educativo.

**Art. 35.-** La secretaria(o) del Consejo Técnico estará desempeñada por un docente del nivel; y sus funciones serán aquellas señaladas en el reglamento de la Ley de Educación, Reglamento de los ISPEDIBs y este reglamento.

### **DE LOS COORDINADORES ACADÉMICOS**

**Art. 36.-** Para fortalecer el proceso de inter-aprendizaje el Consejo Directivo mediante concurso interno, designará a los siguientes coordinadores académicos: Un coordinador (a) para EIFC, uno para Educación General Básica, uno para Bachillerato y uno para Educación Superior.

**Art. 37.-** Son requisitos para ser Coordinador Académico

- a) Poseer Título de Tercer o Cuarto Nivel en Educación.
- b) Ser bilingüe funcional, o manejar el kichwa elemental.
- c) No haber sido sancionado.
- d) Tener, por lo menos 4 años en la docencia.

**Art. 38.-** Son funciones del Coordinador Académico(a):

- a) Responsabilizarse por la correcta administración técnica y pedagógica de la educación en el o los niveles respectivos.
- b) Realizar el acompañamiento pedagógico.
- c) Elaborar el Plan Operativo Anual y presentar al vicerrector.
- d) Elaborar el informe de actividades y presentar a las autoridades de la Comunidad Educativa.
- e) Participar en las juntas de nivel.
- f) Receptar los instrumentos curriculares, instrumentos de evaluación, etc. de los docentes a su cargo.
- g) Velar por el cabal cumplimiento del horario y distributivo de trabajo de cada uno de los docentes.
- h) Realizar el seguimiento y la evaluación a los docentes del nivel respectivo.
- i) Revisar y aprobar las planificaciones y programaciones de cada profesor.
- j) Promover reuniones con los docentes de cada área de estudio.
- k) Otras funciones que les fuere asignadas por las autoridades del ISPEDIB.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEL ISPETIB “QUILLOAC”**

**Art. 39.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPEDIBs y otras normas vigentes, el docente debe:

- a) Asistir todos a los eventos cívico-culturales y académicos programados durante el año lectivo por las autoridades del plantel.
- b) Entregar los instrumentos curriculares: planes anuales, planes de unidad didáctica, proyectos, guías de auto-aprendizaje, instrumentos de evaluación, programas académicos etc.; en los plazos establecidos por las autoridades respectivas.
- c) Informar permanentemente a sus estudiantes los resultados de las evaluaciones parciales y totales.
- d) Socializar y presentar en el vicerrectorado los informes técnicos de los cursos de capacitación a los cuales haya asistido en delegación del ISPETIB, en un plazo no mayor a 8 días de haber cumplido esta delegación.
- e) Firmar la hoja de asistencia diaria, anotando la hora de entrada al iniciar la jornada de trabajo y al final de la jornada, anotando la hora de salida. de no firmar la hora de

salida será considerado como abandono injustificado de su trabajo y será sancionado según señala el reglamento de la Ley de escalafón y sueldos del magisterio nacional.

- f) Presentar en la junta de curso la ficha de calificaciones de la asignatura a su cargo sin ninguna enmendadura
- g) Llevar debidamente el registro individual, en el que se anotará todo el proceso evaluativo del rendimiento académico y conducta de sus alumnos y presentar en las juntas de nivel o cuando las autoridades así lo requieran.
- h) Asistir puntualmente a los momentos cívicos.
- i) Participar en procesos de aprendizaje del Kichwa y castellano.
- j) Ningún profesor (a), puede ser representante de los educandos de la Comunidad Educativa del ISPETIB "Q".
- k) Justificar ante el Jefe de Recursos Humanos la inasistencia al cumplimiento de sus labores, en un plazo máximo de 48 horas laborables de haber inasistido, en los casos posibles pedir permiso con anticipación.
- l) Presentar y sustentar por lo menos un trabajo de investigación cada dos años lectivos, relacionado con su práctica profesional.
- ll) Facilitar en las labores académicas cuya finalidad es la de orientar, asesorar y evaluar el desarrollo académico de los alumnos que arrastren determinada asignatura.
- m) Realizar tutorías en actividades de investigación educativa, Educación General de jóvenes y adultos, labor comunitaria a los alumnos de los niveles correspondientes.
- n) Presentar en el Departamento correspondiente con copia al Vicerrectorado la programación académica de la asignatura objeto de tutoría, los instrumentos de evaluación que serán aplicados a los alumnos beneficiarios del sistema de arrastre y el cuadro general de evaluación diseñados para este efecto, en el plazo establecido.

**Art. 40.-Está prohibido a los profesores:**

- a) Pedir a los alumnos sin autorización del Rector, erogaciones económicas, textos u otros materiales que atenten contra la economía de los padres de familia.
- b) Abandonar injustificadamente el horario de clases, en caso de hacerlo se considerará como falta y se sancionará según se procede con los atrasos señalados en el literal a) del Art. 120 del Reglamento de la Ley de Escalafón.
- c) Vender textos o ser intermediarios de cualquier material educativo sin previa autorización del Rector.
- d) Sacar a los alumnos fuera del aula de clase, sin previo aviso al Jefe de Recursos Humanos.

**DE LOS PROFESORES COORDINADORES DE NIVEL O DE CICLO.**

**Art. 41.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación en lo relacionado al Profesor guía, el Reglamento Especial de los ISPEDIBs y otras normas vigentes, debe:

- a) Elaborar un cuadro general quimestral del rendimiento de los alumnos a su cargo y entregar al Vicerrector.
- b) Elaborar y entregar los informes de calificaciones a los padres de familia en un plazo de 72 horas luego de haber realizado la junta de nivel.
- c) Preparar y presentar acciones del minuto cívico en coordinación con los alumnos a su cargo.
- d) Organizar a los alumnos y padres de familia del nivel a su cargo, a través de la conformación de los Consejos respectivos.
- e) Presentar con 8 días de anticipación el plan de excursión, para su trámite correspondiente.
- f) Presentar por escrito al Rector el informe de las juntas de nivel en un plazo máximo de 48 horas después de haber realizado la junta.
- g) Llevar debidamente el libro de actas respectivo.

- h) Responsabilizarse conjuntamente con los estudiantes sobre el mantenimiento y cuidado de las aulas de su nivel o paralelo durante el año lectivo.
- i) Controlar los actos disciplinarios y apoyar en el momento de la formación de los alumnos.

#### **DE LOS PROFESORES INSPECTORES DE NIVEL O DE CICLO**

**Art. 42.-** Serán profesores inspectores de nivel o de ciclo:

- a) Los profesores titulares que al momento de la designación hayan cumplido por lo menos dos años lectivos en el plantel.
- b) Los profesores titulares del ISPEDIB en orden alfabético durante un año lectivo, salvo quienes cumplan funciones docentes-administrativos y coordinadores de nivel o de ciclo.
- c) Los profesores cuya carga horaria no justifique los períodos reglamentarios.

**Art. 43.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPEDIB y otras normas vigentes, los profesores inspectores del nivel e inspectores de ciclo deben:

- a) Presentar en las juntas de nivel el resumen individual y por asignaturas de la asistencia de sus alumnos.
- b) Controlar la asistencia del personal docente en cada uno de los niveles o ciclos a su cargo sobre el cumplimiento estricto del horario de clases, e informar diariamente al Jefe del Departamento de recursos Humanos.
- c) Concurrir al ISPEDIB, 10 minutos antes del inicio de clases y permanecer 10 minutos después de concluida las mismas.
- d) Llevar actualizado el registro individual de asistencia de cada uno de sus alumnos a su cargo.

### **CAPITULO VIII**

#### **DE LOS ESTUDIANTES**

**Art. 44.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPEDIBs y otras normas vigentes, son deberes y derechos de los estudiantes:

- a) Ser informados permanentemente de los resultados de las evaluaciones de cada una de las unidades didácticas y/o proyectos y atendidos con acciones de retroalimentación necesarias para su recuperación.
- b) Llegar al ISPEDIB, cinco minutos antes de la hora de entrada a clases. Todo atraso será oportunamente justificado ante el Jefe de Recursos Humanos del plantel.
- c) Difundir y respaldar los fines y objetivos de la EIB.
- d) Asistir al establecimiento debidamente uniformado (estudiantes indígenas con ropa típica), los días que tengan cultura física utilizarán la indumentaria respectiva.
- e) Los estudiantes del Post-bachillerato podrán firmar sus matrículas en el libro respectivo en caso de demostrar una suficiente solvencia personal y estar estudiando por su propia iniciativa o por cualquier otro motivo no dispusiera de la representación de algún familiar.
- f) Residir en la comunidad donde han sido designados para el cumplimiento de la Práctica de Convivencia Comunitaria y del Año de Servicio Educativo Rural Obligatorio.

**Art. 45. Está prohibido a los estudiantes:**

- a) Atentar contra las normas morales y éticas en el contexto del ISPETIB "Q".

- b) Manchar, destruir las paredes, puertas, baterías higiénicas, ventanas, mobiliario, libros y otros bienes del Instituto, de sus compañeros y personas particulares. En caso de hacerlo están obligados a la reposición y reconstrucción inmediata.
- c) Abandonar la comunidad y el CECIB donde fueron destinados para la realización el Año de Servicio Rural Obligatorio o la práctica docente bonificada, sin la autorización de la supervisión del ISPETIB, DIPEIB-C, del Departamento de Gestión Educativa o las autoridades correspondientes.
- d) Utilizar prendas de vestir y adornos corporales extraños a la normal presentación.

## **CAPÍTULO IX**

### **DEL NIVEL AUXILIAR O DE APOYO**

#### **DE LA SECRETARIA**

**Art. 46.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPETIB y otras normas vigentes, la secretaria debe:

- a) Entregar luego de culminadas las matrículas extraordinarias la nómina oficial de alumnos legalmente matriculados. La distribución de alumnos por niveles, ciclos y paralelos estará a cargo del Dpto. de Psicopedagogía en coordinación con el jefe del Departamento Administrativo de Recursos Humanos.
- b) Proporcionar al personal docente con la debida oportunidad, las actas de calificaciones con la nómina oficial de los alumnos de los respectivos niveles, ciclos y paralelos.
- c) Atender inmediatamente o en casos especiales en un plazo máximo de dos días los requerimientos solicitados por el personal docente, alumnado, exalumnos y padres de familia del establecimiento..
- d) Organizar y mantener actualizado los expedientes individuales del personal docente y administrativo y del estudiantado.
- e) Coordinar actividades con la secretaria de los departamentos.

#### **DEL COLECTOR (A).**

**Art. 47.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPEDIBs y otras normas vigentes, debe:

- a) Proceder con agilidad y prontitud la elaboración de los roles de pago, planillas y otros egresos debidamente autorizados por el Rector.
- b) Adquirir en forma inmediata los bienes y materiales autorizados por el Rector.
- c) Atender oportunamente los requerimientos del personal docente, administrativo, docente y padres de familia en cuanto tenga relación con sueldos, bonificaciones, subsidios, ascensos y más requerimientos relacionados con su función.
- d) Mantener actualizado el inventario general de los bienes de la institución.

#### **DEL BIBLIOTECARIO (A).**

**Art. 48.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPETIB y otras normas vigentes, debe:

- a) Mantener actualizado y clasificado los inventarios de los textos y más pertenencias de la biblioteca y responsabilizarse de su custodia.
- b) Atender con agilidad los requerimientos de profesores, estudiantes, padres de familia, previa la presentación del carné respectivo. En caso de personas naturales o jurídicas, se atenderá previa a la presentación de la cédula de identidad.
- c) Llevar un registro diario de consultas.

- d) En caso de pérdida de un texto u otra pertenencia de esta dependencia, se exigirá la reposición de la misma en un plazo no mayor a los 8 días, previo el conocimiento del Rector.
- e) Está prohibido prestar libros y otros materiales para que sean utilizados fuera del instituto, salvo la autorización expresa del Rector.

## **CAPÍTULO X**

### **DE LOS SERVICIOS GENERALES Y SERVICIOS ESTUDIANTILES**

#### **DEL DEPARTAMENTO MÉDICO DEL INSTITUTO.**

**Art. 49.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPEDIBs y otras normas vigentes, debe:

- a) Atender oportunamente los requerimientos de los miembros de la comunidad educativa del instituto.
- b) Conceder los certificados médicos como requisito para la matrícula de los estudiantes.
- c) Conceder certificados médicos al personal docente y administrativo que requieran de atención especial o reposo por un período máximo de 24 horas.
- d) Responsabilizarse del cuidado y mantenimiento del inventario general de equipos, materiales, medicinas y otras pertenencias de su dependencia; y, pasar el informe económico de los medicamentos al Rector.
- e) Dar de baja los medicamentos que así sean calificados en coordinación con el delegado del Consejo Directivo y el Colector (a) y elevar el informe respectivo al Rector.
- f) Proporcionar a los pacientes, la medicina que requiera siempre y cuando exista en la unidad médica, del cual deberá llevar un registro actualizado.
- g) Apoyar con las cátedras de su especialidad en los diferentes niveles en caso de ser necesario.
- h) Entregar al mes de haber iniciado el año lectivo la planificación anual respectiva al departamento correspondiente para su análisis y su aprobación.
- i) Entregar con un mes de anticipación el informe de todos los resultados obtenidos durante el año lectivo.

#### **DEL PERSONAL DE SERVICIO.**

**Art. 50.-** A más del señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPEDIBs y otras normas vigentes, debe:

- a) Velar por el correcto mantenimiento de toda la planta física del ISPETIB, acatando disciplinadamente las disposiciones de las autoridades respectivas.
- b) Mantener diariamente aseadas las oficinas, aulas, baterías de servicios higiénicos, talleres, laboratorios, patios, espacios recreacionales y más ambientes educativos del instituto.
- c) Mantener las aulas cerradas con llave antes y después de las horas laborales. Está absolutamente prohibido la utilización de las mismas para otros fines sin previa autorización del rector.
- d) Controlar el ingreso de personas ajenas al ISPETIB.
- e) Ejecutar acciones de cuidado y preservación de los jardines y espacios verdes del instituto.
- f) Responsabilizarse de la custodia de la planta física y más bienes del instituto.

- g) Mantener cerradas y con llave las puertas generales de entrada durante la jornada de trabajo y una vez concluida la misma.
- h) La asistencia de los conserjes en los días sábados y domingos siempre y cuando sea necesario, se realizará por turnos.
- i) La asistencia del personal de servicio en los actos internos y externos programados por la institución es obligatoria.

#### **DEL GUARDIÁN.**

**Art. 51.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPEDIBs y otras normas vigentes, debe:

- a) Responsabilizarse de la custodia de la planta física y más bienes de la Institución y realizar la vigilancia durante las noches que es su jornada de trabajo e informar diariamente al Rector sobre el cumplimiento de sus actividades.

#### **DE LAS UNIDADES TÉCNICO-PRODUCTIVAS.**

**Art. 52.-** Los talleres, laboratorios, aulas-áreas, sala de audiovisuales, parcelas, para facilitar su manejo, se denominan UNIDADES TÉCNICO-PRODUCTIVAS.

**Art. 53.-** Las unidades técnico-productivas estarán bajo la responsabilidad del profesor (a) designado para el efecto; será el único responsable de la custodia y mantenimiento de las pertenencias de las mismas.

**Art. 54.-** Son funciones de los responsables de las unidades técnico-productivas:

- a. Mantener actualizado y clasificado los inventarios de las máquinas, aparatos, mobiliario, materiales, implementos y más pertenencias y bienes a su cargo.
- b) Exigir en caso de pérdida o destrucción de las pertenencias de la unidad, la reposición a la persona o personas que lo causaren, previo conocimiento del Rector. Del ingreso de cualquier persona a la Unidad respectiva, el profesor encargado de la misma, será el único responsable.
- c) Formular proyectos productivos y proporcionar informes escritos periódicos a los estudiantes y autoridades del ISPEDIB.
- d) Conformar las unidades de producción para facilitar la ejecución de los Proyectos Productivos y procurar su auto-sostenibilidad. Estas unidades se regirán por su propia reglamentación interna.

### **CAPÍTULO XI DE LAS COMISIONES PERMANENTES.**

**Art. 55.-** Sin perjuicio de que existan otro tipo de comisiones, se establecen las siguientes:

- a) Comisión de Infraestructura y Finanzas.
- b) Comisión de Promoción y Difusión.
- c) Comisión Socio-Cultural.
- d) Comisión de Deportes.
- e) Comisión de Salubridad y Medio Ambiente.
- f) Comisión de vinculación con la comunidad.
- g) Comisión de evaluación interna.
- h) Comisión de valores.

Cada una de estas comisiones estará integrada por un mínimo de tres miembros designados por el Consejo Directivo. Lo presidirá un Coordinador General y un miembro del Consejo Directivo, durarán un año lectivo en sus funciones (a excepción de la comisión de evaluación interna) La coordinación general de todas las comisiones estará a cargo del Vicerrector del ISPETIB.

**Art. 56.-** Las comisiones tendrán las siguientes funciones:

- a) Presentar un Plan Operativo Anual de actividades, así como los informes cuando

lo requieran las autoridades respectivas.

- b) Ejecutar acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, así como la concreción de la misión y visión institucional.

## **CAPÍTULO XII**

### **DE LOS CECIB DE PRÁCTICA DOCENTE.**

**Art. 57.-** A más de lo señalado en el Reglamento de la Ley de Educación, el Reglamento Especial de los ISPEDIBs, los directores y los profesores orientadores de práctica docente, deben:

- a) Facilitar en coordinación con los miembros de la comunidad, la vivienda para los docentes rurales en el desarrollo del Año de Servicio Rural Obligatorio.
- b) Enviar en los plazos establecidos por el Departamento de Gestión Educativa, las evaluaciones y más informes relacionados con la Práctica de los docentes rurales.
- c) Asesorar permanentemente el trabajo pedagógico de los docentes rurales en el aula y el trabajo comunitario respectivo.
- d) Implementar procesos pedagógicos y educativos innovadores en el contexto de la EIB.

**Art. 58.-** A más de lo señalado en las normas vigentes, son requisitos para ser CECIB de Práctica:

- a) Solicitud del Cabildo de la Comunidad.
- b) Todo el personal docente y administrativo debe pertenecer presupuestariamente a la jurisdicción Bilingüe.
- c) Cada CECIB debe acreditar una matrícula mínima de 100 niños en CECIBs completos, 40 niños en CECIBs pluridocentes y 25 niños en CECIBs un docentes.
- d) Debe estar geográficamente ubicados a una distancia mínima de 10 Km desde el ISPETIB.
- e) Triunfar en el concurso de méritos.

**Art. 59.-** Los CECIBs que hayan permitido el ingreso de personal docente sin observar la parte reglamentaria, perderán automáticamente la condición de CECIB de Práctica Docente.

**Art. 60.-** Serán CECIB de Práctica Docente en las provincias consideradas como zona de influencia del ISPETIB, previamente seleccionadas en coordinación con la DIPEIB respectiva.

## **CAPITULO XIII**

### **DEL AÑO SE SERVICIO EDUCATIVO RURAL OBLIGATORIO.**

**Art.61.-**El año de servicio educativo rural obligatorio lo desarrollarán los estudiantes del último año de formación docente, previo a la obtención del título profesional; quienes recibirán la bonificación mensual de \$ 80.00 y un monto de \$ 70.00 mensuales por concepto de movilización, alimentación y residencia en la comunidad donde deberán realizar esta actividad. Si el número de docentes rurales no cubriera la necesidad de docentes en los diferentes CECIB formulados por la DIPEIB, el ISPEDIB dispondrá la participación de los egresados en función de estas necesidades.

**Art. 62.-**El correcto funcionamiento del año de servicio educativo rural obligatorio será de responsabilidad del ISPEDIB, la DIPEIB, los Directores y docentes de los CECIB previamente seleccionados.

**Art. 63.-**A más de lo señalado en el reglamento de los ISPEDIB y otras normas legales, son

derechos y obligaciones de los docentes rurales y egresados

- a) Residir en la comunidad donde ha sido designado por el ISPEDIB QUILLOAC y la DIPEIB, de lunes a viernes, sujetándose al horario establecido por el Director del CECIB.
- b) Concurrir al CECIB, los días domingos, para evitar atrasos e inasistencias por la dificultad del transporte.
- c) Solicitar permiso por escrito al Director del CECIB, para salir de la comunidad, en casos de calamidad doméstica; para lo cual deberá presentar los justificativos legales respectivos.
- d) Presentar en el Departamento de Gestión Educativa el informe mensual sobre las acciones cumplidas con respecto a las actividades programadas en el CECIB y Comunidad en lo referente a acciones culturales y educativas; previas el visto bueno del Director.
- e) La presentación personal del docente rural responderá a la formación ética y profesional del maestro que se constituye un espejo del estudiante.
- f) Presentar al Departamento de Gestión Educativa la justificación, debidamente legalizada por el Director del CECIB o el Supervisor del ISPEDIB o DIPEIB en un plazo no mayor a 8 días de haber inasistido al CECIB.
- g) Concurrir con puntualidad a las convocatorias que el ISPEDIB o la supervisión de la zona que convoque.
- h) Está prohibido abandonar el CECIB sin previa autorización del Director del plantel o del Departamento de Gestión Educativa; caso de comprobarse será suspendido de la Práctica Docente de forma inmediata.
- i) Asumir el rol del maestro titular en el o los niveles asignados por el Director del CECIB y cumplir con las demás disposiciones emanadas por las autoridades respectivas.
- j) Elaborar material didáctico en función de los requerimientos de los niños, utilizar recursos del medio, rotular en las dos lenguas Kichwa – Castellano.
- k) Participar en las actividades encaminadas a lograr la consecución de valores educativos.
- l) Sugerir políticas tendientes a conseguir mejoras en aspectos relacionados con la EIB.
- m) Participar en actos pedagógicos-deportivos, sociales, organizados por la institución y/o por la zona escolar de la DIPEIB.
- n) Presentar las planificaciones didácticas y otros instrumentos curriculares requeridos por el Director del CECIB de acuerdo a las orientaciones de la Supervisión Provincial.
- o) Presentar el cuaderno de prácticas e instrumentos de evaluación al supervisor del IPIB para su revisión; previo el visto bueno del Director del CEC.
- p) Entregar mensualmente en el Dpto. de Gestión Educativa las evaluaciones de las prácticas orales y escritas debidamente firmadas por el Director del CECIB y Supervisor del ISPETIB.
- q) Presentar el informe mensual del Director del CECIB con las respectivas novedades sobre asistencia legalizada con la firma del Presidente de la Comunidad.
- r) Utilizar el Kichwa-castellano en las Prácticas orales y escritas.

**Son derechos a más de lo señalado en el Reglamento de los ISPEDIBs:**

- a) Recibir un trato respetuoso e igualitario de parte del Director, orientadores y miembros de la comunidad.
- b) Tener acceso a todos los materiales y espacios físicos del CECIB.

- c) Recibir orientación técnica-pedagógica del director del CECIB y supervisión provincial y del ISPEDIB.
- d) Participar en la toma de decisiones de la zona y CECIB.
- e) Denunciar al Departamento de Gestión Educativa cualquier irregularidad que atente contra la dignidad e integridad física y moral del estudiante para su trámite correspondiente.

#### ***DEL PROFESOR DIRECTOR DEL CECIB***

**Art. 64.-** Son funciones del profesor director del CECIB de práctica docente:

- a) Asesorar y evaluar permanentemente el trabajo docente del alumno-maestro en función de los registros de evaluación.
- b) Conceder permiso por escrito al docente rural por calamidad doméstica debidamente comprobada hasta un máximo de 48 horas, en caso de exceder este tiempo el alumno debe hacer su trámite en el Dpto. de Gestión Educativa del plantel.
- c) Informar y sugerir periódicamente al Departamento de Gestión Educativa el cumplimiento de acciones de los docentes rurales en relación a la Práctica Docente y Labor Comunitaria.
- d) Solicitar la suspensión de la Práctica Docente de los docentes rurales que hayan incurrido en violaciones e incumplimientos de las reglamentaciones vigentes, previo al informe respectivo y visto bueno del supervisor provincial y del ISPEDIB.
- e) Cooperar en la consecución de la vivienda para el docente rural, procurando que la misma sea segura y elementalmente cómoda.
- f) Velar por la permanencia de los docentes rurales en la comunidad de lunes a viernes.
- g) Llevar un registro de control de las evaluaciones de la práctica oral y escrita.
- h) Realizar asesoramiento en el proceso de la investigación de los docentes rurales en coordinación con el Departamento de Gestión Educativa, el Profesor del área de investigación, el Coordinador Pedagógico del nivel y el Vicerrector.

#### ***DE LA SUPERVISIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE DEL ISPEDIB***

**Art. 65.-** Son funciones del supervisor de práctica docente:

- a) Establecer el control y evaluación de la Práctica Docente.
- b) Planificar y organizar un buen flujo de información y asesoramiento a los orientadores.
- c) Asesorar la metodología de trabajo propuesto por el Docente Rural.
- d) Llevar la estadística del CECIB y de los alumnos-maestros.
- e) Entregar un informe al Dpto. de Gestión Educativa de las actividades cumplidas, avalizada por el Director del CECIB.
- f) Planificar con los orientadores del CECIB, actividades de integración y desarrollo comunitario.
- g) Informar oportunamente de las novedades detectadas al Jefe del Dpto. de Gestión Educativa para su trámite correspondiente.
- h) Cooperar con el desarrollo de las actividades programadas por el Dpto. de Gestión Educativa.

#### ***DE LA SUPERVISIÓN DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACION BILINGÜE.***

**Art. 66.-** Son funciones del supervisor de práctica docente de las DIPEIBs.

- a) Asesorar en coordinación con el ISPETIB para que los docentes rurales utilicen

los instrumentos curriculares vigentes.

- b) Velar por el cumplimiento de las obligaciones del docente rural.
- c) Evaluar la Práctica Oral y Escrita del docente rural en el caso de que se requiera.
- d) Coordinar las actividades técnico-pedagógicas con los supervisores del ISPETIB.
- e) Velar por el cumplimiento de los deberes y derechos de los docentes rurales que constan en el presente reglamento.
- f) Participar en la evaluación final del proceso del Año de Servicio Rural Obligatorio con la finalidad de estimular el cumplimiento de esta labor.

#### **CAPÍTULO XIV**

#### **DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN, PROMOCIÓN Y ARRASTRE**

##### **DE LA EVALUACIÓN.**

**Art. 67.-** La evaluación responderá a verdaderos procesos de formación de los estudiantes que contribuya a la solución de problemas relacionados con las actitudes y comportamientos personales y sociales, así como con el desarrollo del conocimiento; por lo tanto, la evaluación será fundamentalmente cualitativa; sin embargo para efectos de promoción y certificación se utilizará la escala del 1 al 20.

**Art. 68.-** La evaluación promocional de un nivel al inmediato superior será anual en la educación básica y desarrollada a través de 8 Unidades Didácticas como mínimo, distribuidas en cuatro unidades didácticas por quimestre, que serán desarrolladas por el profesor de la respectiva asignatura del plan de estudios o la ejecución de proyectos, cuya aprobación estará en función del alcance y factibilidad de los mismos.

La evaluación de cada Unidad Didáctica o de los proyectos debe responder a evaluación: diagnóstica, de proceso y de resultados.

**Art. 69.-** La evaluación promocional de la formación docente inicial, será quimestral y desarrollada a través de por lo menos 4 unidades didácticas.

**Art. 70.-** La evaluación anual del rendimiento del estudiante, será el promedio aritmético de los puntajes obtenidos en todas las áreas del Plan de Estudio vigente.

**Art. 71.-** Todos los aspectos descritos en los artículos anteriores constituyen, indicadores para realizar una evaluación sistemática, científica y permanente que permita:

- a) Describir en qué medida han sido efectivos los procesos e instrumentos curriculares utilizados en el proceso de aprendizaje.
- b) Identificar bondades, limitaciones y dificultades de aprendizaje con miras a determinar estrategias para efectuar modificaciones pertinentes; y,
- c) Sustentar en situaciones objetivas el paso a nuevos aprendizajes cuando domine los anteriores, así como la promoción de estudiantes a los niveles inmediatos superiores.

**Art. 72.-** La evaluación en la MODALIDAD SEMIPRESENCIAL o DISTANCIA, se realizará en base a la utilización de MÓDULOS AUTO INSTRUCCIONALES o programas académicos y se sujetará a las regulaciones que se establezcan en el Reglamento Interno de los IPIBs.

**Art. 73.-** Las Unidades Didácticas serán debidamente dosificadas y adecuadas al número de períodos semanales que señala el Plan de Estudio para cada asignatura.

**Art. 74.-** La Evaluación de la Unidad Didáctica o Proyecto será el promedio aritmético de por lo menos 4 calificaciones parciales que el maestro tiene la obligación de consignar en su registro de trabajo docente; en ningún caso, una sola calificación o puntaje podrá ser considerado como puntaje de la Unidad Didáctica o proyecto.

**Art. 75.-** El tratamiento de las Unidades Didácticas se desarrollará a través de la utilización de módulos auto instruccionales, planes de unidad didáctica, guías de auto-aprendizaje,

proyectos de aula, etc.; estos instrumentos curriculares deberán ser presentados al inicio del año lectivo o de acuerdo a las disposiciones de las autoridades del IPIB.

**Art. 76.-** La evaluación del rendimiento y conducta de los estudiantes de la educación básica y de la formación docente inicial, es quimestral y de acuerdo a la escala que establece el Reglamento General de la Ley de Educación. No se establece la evaluación de conducta para los alumnos de los dos últimos años del post-bachillerato.

### **DE LA PROMOCIÓN.**

**Art. 77.-** Para ser promovido de un nivel (curso) al inmediato superior, el alumno debe haber obtenido un PROMEDIO anual mínimo de:

- a) En la educación básica: un puntaje mínimo de 14/20, en cada asignatura.
- b) En el ciclo diversificado: un puntaje mínimo de 15/20 en cada asignatura o componente disciplinario.
- c) En el Post-bachillerato: un puntaje mínimo de 16/20 en cada asignatura o componente disciplinario.

En la educación básica, el puntaje mínimo en cada asignatura será el promedio aritmético de la sumatoria de las calificaciones promediales obtenidas en cada quimestre.

**Art. 78.-** Para efectos de promoción, la asignatura de Ciencias Aplicadas y Arte lo conforman; Ciencias Aplicadas propiamente, Educación Musical y Dibujo; su tratamiento pedagógico es individual y su calificación anual será el promedio de la suma aritmética de las calificaciones parciales de estas 3 sub-asignaturas. Igual forma y tratamiento tendrá el Componente Disciplinario de TECNOLOGÍA PRODUCTIVA y lo conforman: Carpintería, Agropecuaria y Música.

**Art. 79.-** Todos los estudiantes tienen derecho a rendir pruebas de recuperación hasta un máximo de dos asignaturas o componentes disciplinarios; los mismos que deberán ser receptados inmediatamente de haber culminado el año lectivo en la educación básica o el respectivo quinquimestre en la formación docente.

**Art. 80.-** El estudiante que reprobare más de una asignatura del Plan de estudio, REPRUEBA el nivel; por tanto deberá matricularse en el mismo nivel y en este, aprobará únicamente las asignaturas reprobadas a través de estudios regulares. Esto por una política institucional.

**Art. 81.-** El alumno que al finalizar el año académico reprobare una sola asignatura del plan de estudio, será considerado como asignatura de ARRASTRE en el nivel inmediato superior según establece el MOSEIB. El secretario(a) del ISPEDIB deberá registrar en la matrícula la asignatura o el componente disciplinario de arrastre respectivo.

### **DE LOS ARRASTRES.**

**Art. 82.-** La aprobación por arrastres, tiene como objetivo promocionar a los estudiantes de un nivel al inmediato superior y de un quimestre al quimestre inmediato superior, a través de créditos en atención al derecho y necesidades de los mismos.

**Art. 83.-** Serán sujetos beneficiarios los estudiantes legalmente matriculados que se encuentren asistiendo normalmente a clases tanto en los cursos regulares y a distancia que no hayan aprobado hasta un máximo de una asignatura del plan de estudio de la educación básica y hasta dos componentes disciplinarios en cada quimestre en el sistema de formación docente.

**Art. 84.-** Podrá aprobar la asignatura considerada como arrastre durante el próximo año lectivo, intraciclo o interciclo, previo a la petición escrita del estudiante o su representante durante los primeros quince días de iniciado el período de clase únicamente. Si la reprobación persistiere, el alumno reprueba el nivel por lo tanto deberá aprobar según señala el Art. 64 del presente reglamento.

**Art. 85.-** La aprobación de la asignatura considerada como arrastre se desarrollará durante un período no menor a un quimestre a través de la modalidad semi-presencial y la tutoría de

un profesor designado para este efecto.

**Art. 86.-** Para aprobar una asignatura considerada como arrastre, el alumno deberá obtener el promedio mínimo exigido en el Art. 63 del presente reglamento. El alumno que no aprobare según este proceso, no podrá matricularse en el curso, quimestre o ciclo inmediato superior.

**Art. 87.-** Son requisitos para aprobar una asignatura considerada como arrastre:

- a) Solicitud al Sr. Rector en la que se indique la materia y nivel de arrastre.
- b) Estar legalmente matriculado.

**Art. 88.-** El alumno beneficiario tendrá derecho a solicitar al Sr. Rector cualquier recalificación de una evaluación escrita, el mismo que podrá delegar a otro Profesor del ISPETIB, cuyo resultado será definitivo.

## **CAPÍTULO XV DE LOS GRADOS Y TÍTULOS**

**Art. 89.-** A más de lo que señalan las normas legales vigentes, para obtener el título de:

- a) Bachiller General en Ciencias de acuerdo a lo señalado en el Acuerdo Ministerial correspondiente.
- b) Profesores de Educación General básica se requiere:
  1. Haber aprobado el plan de estudios del primero, segundo y tercer año, es decir los 6 ciclos que están aprobados por el CONESUP.
    - 1.1. Elaborar y sustentar el trabajo de investigación educativa, mismo que debe ser aprobado con un mínimo de 16/20 tanto en la elaboración como en la sustentación.
      - 1.1.1. Aprobar la prueba de suficiencia lingüística.

**Art. 90.-** La calificación final para obtener el título de Profesor de Educación General Básica será el promedio de:

- a. Calificaciones globales de primero y segundo año del ciclo post-bachillerato.
- b. Promedio de la elaboración y sustentación del trabajo de investigación educativa, mismo que debe ser redactado el 50 % en Kichwa y el 50 % en Castellano.

**Art. 91.-** La elaboración y sustentación del Trabajo de Investigación se sujetará a las siguientes normas:

- a. La temática del trabajo de investigación se relacionará con el campo educativo.
- b. El proyecto de investigación será presentado en el Departamento de Gestión Educativa del Instituto durante los 30 días luego de haber iniciado el año lectivo; los alumnos que no presentaren en esta fecha podrán hacerlo durante el mes de marzo del siguiente año.
- c. Para presentar el proyecto de trabajo de investigación el alumno debe haber aprobado íntegramente el plan de estudios del segundo año de educación superior.
- d. El tiempo mínimo para la elaboración del trabajo de investigación será de 6 meses, debidamente aprobado.
- e. El trabajo de investigación será elaborado de manera individual, los mismos que serán orientados por un profesor asesor designados por el vicerrector.
- f. El plan de investigación será aprobado por la comisión de investigación integrada por el Vicerrector, Jefe del Departamento de psicopedagogía y un Profesor de Investigación designado por Rector; esta comisión estará presidida por el Sr. Vicerrector, quien tiene la obligación de comunicar a los interesados sobre el

veredicto de la comisión, durante los 30 días posteriores a la fecha de presentación.

- g. La comisión de investigación será la encargada de hacer el seguimiento, la ejecución y desarrollo de los trabajos de investigación ejecutados por el equipo de investigadores.

**Art. 92.-** Para que los alumnos puedan desarrollar el año de servicio educativo rural obligatorio: Deben haber aprobado el plan de estudios de los ciclos correspondientes.

## **CAPÍTULO XVI**

### **DE LOS ESTÍMULOS Y SANCIONES DE LOS ALUMNOS Y PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

#### **DE LOS ESTÍMULOS A LOS ALUMNOS**

**Art. 93.-** A más de lo señalado en las normas vigentes, se establecen los siguientes estímulos:

El estudiante que al término del tercer nivel del ciclo diversificado, alcance el máximo puntaje y mayor a 18 (sin aproximación) sobre 20 como promedio de aprovechamiento de los 6 años de estudio y que no haya sido sancionado por conducta, será acreedor a la condecoración: "MEJOR BACHILLER GENERAL EN CIENCIAS, la misma que consistirá en una medalla de oro y, será impuesta en el acto de graduación previo a la lectura del acta respectiva y firmada debidamente por los miembros del H. Consejo Directivo.

El estudiante (a) que al término de los dos años post-bachillerato, alcance el máximo puntaje y mayor o igual a 19 sobre 20 y sin aproximación, como promedio de los dos últimos años de estudio, será acreedor a la condecoración: "MEJOR EGRESADO COMO PROFESOR DE EDUCACIÓN GENERAL EN CIENCIAS", la misma que consistirá en una Medalla de Oro y, será impuesta en el acto de graduación previa a la lectura del acta respectiva debidamente firmada por los miembros del H. Consejo Directivo. Este alumno igualmente no habrá sido sancionado por su conducta.

- a) Los alumnos egresados tanto como Bachilleres y Profesores de Educación General en Ciencias. Primaria, que se ubiquen en el segundo y tercer puesto en aprovechamiento con un puntaje mayor a 18 sobre 20, recibirán MENCIONES HONORÍFICAS cada uno.
- b) El estudiante (a) que al término de cualquier otro nivel o ciclo, haya alcanzado un promedio anual o de ciclo máximo y mayor a 19 sobre 20 y que no haya sido sancionado por conducta, recibirá una MENCIÓN HONORÍFICA en la sesión inaugural del año lectivo y serán exonerados del pago de la matrícula en el próximo año lectivo.

#### **DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

**Art. 94.-** A más de lo señalado en las normas vigentes se establecen los siguientes estímulos:

Mención honorífica conferida por el H. Consejo Directivo al personal docente y administrativo que:

1. Entregue puntualmente todos los instrumentos curriculares y demás informes solicitados.
  2. Asistan puntualmente a las labores diarias, así como a eventos socio-culturales y deportivos.
  3. Se haya destacado en la presentación de eventos pedagógicos, artísticos, deportivos y culturales.
- a) Bonificación económica de 10 sueldos básicos del magisterio rural en vigencia al personal docente y administrativo que presente propuestas innovadoras en el

aspecto académico y administrativo, concedida por el Consejo Directivo.

- b) Entrega de una placa recordatoria a los docentes y administrativos que cumplen 25 años de servicio y 15 años de servicio en el ISPEDIB; y un botón de oro a quienes cumplen 25 años de servicio en el ISPEDIB.

Las menciones honoríficas y la bonificación económica serán entregadas en la junta ordinaria de fin de año.

## **DE LAS SANCIONES DE LOS ESTUDIANTES**

**Art. 95.-** A más de lo señalado en las leyes y reglamentos vigentes, serán sancionados:

Los alumnos del primero al décimo segundo nivel, que incurrieren en actos indisciplinarios, serán sancionados según lo establece el artículo 270 del Reglamento General de la Ley de Educación.

Los alumnos del décimo tercero al décimo cuarto nivel que incurrieren en las prohibiciones que establece el Reglamento de los ISPEDIBs y de otros actos que menoscaben el buen nombre y prestigio institucional, según la gravedad de la falta estarán sujetos a las siguientes sanciones:

- 1) Amonestación escrita por parte del Rector previo al informe del Jefe del Departamento Administrativo de Recursos Humanos en coordinación con el Jefe del Departamento de Psicopedagogía.
- 2) Arrastre en una asignatura previamente sorteada en la Junta de Nivel, exceptuando las asignaturas reprobadas.
- 3) Separación o expulsión por el resto del año lectivo, decretado por el Consejo Directivo.
- 4) Suspensión del período de la PRÁCTICA DE CONVIVENCIA COMUNITARIA DOCENTE decretado por el Consejo Directivo.
- 5) Suspensión de la Práctica Docente Bonificada por un mes, decretada por el consejo directivo.
- 6) Negación de matrícula para el próximo año lectivo, decretado por el Rector.

Las sanciones estipuladas en los numerales 3), 4) y 5) serán comunicados de inmediato a cada uno de los alumnos afectados y sus representantes; el alumno sancionado podrá apelar ante el Director Provincial de Educación Intercultural Bilingüe en un plazo de 8 días. El Ministerio de Educación podrá aplicar o rever cualquiera de estas sanciones, según la gravedad de la falta. Su decisión será inapelable.

## **DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

**Art. 96.-** A más de lo señalado en las normas y leyes vigentes, se imponen las siguientes sanciones:

- a) Multa económica equivalente al 50 % del sueldo básico del magisterio rural en vigencia, descontado a través de los roles de pago respectivo por asistir sin el uniforme reglamentario a los eventos cívicos, culturales y académicos programados durante el año lectivo.
- b) Multa equivalente al 20 % del sueldo básico del magisterio rural en vigencia descontado a través de roles de pago por no entregar los instrumentos curriculares: planes anuales, planes de unidad didáctica, guías auto-instruccionales, instrumentos de evaluación, proyectos, actas de calificaciones, etc.; en los plazos establecidos por las autoridades respectivas.

## **CAPÍTULO XVII**

### **DEL CONSEJO ESTUDIANTIL Y DE PADRES DE FAMILIA**

**Art. 97.-** Se elegirá a los comités generales de padres de familia por cada uno tramos (EIFC,

EGB, INSTITUTO) El Consejo de Padres de Familia estará integrado por: un coordinador general, subcoordinador, tesorero, secretario y vocales, éstos últimos estarán representados por los presidentes de cada nivel, ciclo y paralelo. No podrán ocupar ninguna de estas dignidades el personal docente y administrativo del ISPEDIB. Se regirá por su propia reglamentación interna.

**Art. 98.-** El Consejo Estudiantil estará integrado por: un coordinador general, subcoordinador, secretario, tesorero y vocales; éstos últimos estarán representados por los presidentes de cada nivel y paralelo. Se regirá por su propia reglamentación interna.

El profesor asesor del Consejo Estudiantil será designado por el Consejo Directivo.

## **CAPÍTULO XVIII DE LOS BARES DEL INSTITUTO**

**Art. 99.-** La administración de los bares se regirá de acuerdo a lo estipulado en las leyes y reglamentos vigentes, y además se sujetará a las siguientes normas:

- a) El control sanitario al personal del bar. estará bajo la responsabilidad de la Unidad Médica del ISPEDIB en coordinación con la Comisión de Salubridad y Medio Ambiente.
- b) El personal del bar. deberá sujetarse estrictamente a las disposiciones emanadas por la Comisión de Salubridad y Medio Ambiente.
- c) En caso de no cumplir con las disposiciones de los literales b) y c) el personal del bar. será sancionado con la suspensión temporal o definitiva de funcionamiento.

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 100.-** El período vacacional para el personal administrativo y docente-administrativo iniciará a partir del último día de la finalización del año lectivo, salvo necesidades administrativas urgentes que impidan hacer uso de este derecho.

**Art. 101.-** El presente Reglamento Interno entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación en la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Cañar.

**Art. 102.-** Los casos no previstos en este Reglamento Interno serán resueltos por el Reglamento de los ISPEDIBs y demás leyes y reglamentos vigentes y en última instancia, por el DINEIB.

### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**Art. 103.-** Este reglamento interno tendrá una vigencia mientras se encuentre vigente el reglamento especial actual de los ISPEDIBs del País, pudiendo ser reformado de acuerdo a las disposiciones del Ministerio de Educación.

Para constancia y fe de lo actuado, luego de que el presente reglamento ha sido analizado y aprobado en dos Juntas Generales Extraordinarias; primera discusión: el 15 de agosto de 2008; segunda y definitiva discusión: el 14 de septiembre de 2008, los miembros del Consejo Directivo firman en unidad de acto en tres ejemplares de igual tenor y contenido conjuntamente con la secretaría que CERTIFICA. Dado en Quilloac a los 15 días del mes de Octubre de 2008.

Mgs. Pedro Solano.  
RECTOR

Dr. Fernando Quizhpi  
VICERRECTOR

Mgs. Jorge Muyulema  
PRIMER VOCAL

Lic. Tránsito Pomavilla  
SEGUNDO VOCAL

Lic. Isidoro Pichisaca  
TERCER VOCAL

Priscila Gárate  
SECRETARIA QUE CERTIFICA

### 9.3 FOTOGRAFÍAS



Msc. Pedro Solano Falcón  
RECTOR DEL ISPEDIB QUILLOAC



Dr. Fernando Quizhpi  
VICERRECTOR DEL PLANTEL



Entrevista al Dr. Fernando Quizhpi (Rector encargado del plantel)



Estudiantes del tercer año de bachillerato a quienes se aplicó la encuesta.