



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA**

"GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO "CIUDAD DE CARIAMANGA" EN EL PRIMER NIVEL PARALELO "A" "B", DURANTE EL PERÍODO ACADÉMICO 2010-2011. PROPUESTA EDUCATIVA.

**Tesis de Grado previa a la  
obtención del Título de Magíster en  
Gerencia y Liderazgo Educativo.**

**POSTULANTE:**

Lic. José Edgardo Castillo Alejandro

**DIRECTOR**

Dr. José Luis Arévalo Torres. Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO ASOCIADO CARIAMANGA**

**2011**



## **CERTIFICACIÓN**

**Loja, 21 de mayo 2011**

**DR. José Luis Arévalo Torres. Mgs.  
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.

.....

**Dr. José Luis Arévalo Torres, Mgs.**

## **CESION DE DERECHOS**

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

Loja 15 de marzo del 2011.

f.....

Lic. José Edgardo Castillo Alejandro

CI.1102328901.

## AUTORIA

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

f.....

Lic. José Edgardo Castillo Alejandro

CI.1102328901.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales.

Gracias a mi familia, porque con ellos comparto parte de mi vida, que guardo en el recuerdo y es un aliento para seguir escribiendo y compartiendo aprendizajes.

Gracias a mis amigos, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión.

Pero, sobre todo, gracias y dedico la presente investigación a mi esposa y a mis hijos/a, por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que me han concedido, un tiempo robado a la historia familiar. Sin su apoyo este trabajo nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo es también el suyo.

A todos, muchas gracias.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar deseo expresar mi agradecimiento al director de esta tesis de Maestría, al Dr. José Luis Arévalo Torres, Mgs., por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a mis sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas. Gracias por la confianza ofrecida desde que llegué a esta Universidad.

Así mismo, agradezco a las autoridades y docentes de 1er, 2do, 3er y 4to ciclo de Post Grado en Maestría de la Universidad Técnica Particular de Loja y su Centro Asociado Cariamanga.

Un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas, proyectos y esfuerzos previos que corresponden a otras personas. En este caso mi más sincero agradecimiento a las autoridades, docentes catedráticos, y docentes en formación del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga”.

## INDICE DE CONTENIDOS

	Página
Preliminares.	
- Portada.	i
- Certificado.	ii
- Acta de cesión.	iii
- Autoría.	iv
- Dedicatoria.	v
- Agradecimiento.	vi
- Índice de contenidos.	vii
1. Resumen.	xi
2. Introducción.	1
3. Metodología.	4
3.1. Participantes	4
3.2. Muestra de la investigación	4
3.3. Materiales	4
3.4. Diseño	5
3.5. Técnicas e Instrumentos	7
3.6. Procedimiento	8
4. Marco teórico.	10
4.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos.	10
4.1.1. Importancia de la gestión	11

4.1.1.1.	Una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de competencias.	12
4.1.1.2.	Las instituciones y su mejoramiento de aseguramiento de la calidad.	13
4.1.2.	Tipos de gestión	14
4.2.	Liderazgo educacional: Conceptos.	15
4.2.1.	Definición de liderazgo	15
4.2.2.	Tipos y características de liderazgo educacional.	16
4.3.	Diferencia entre directivo y líder.	18
4.3.1.	Requisitos, cualidades y habilidades de un líder.	22
4.3.2.	Habilidades de un líder educativo	24
4.4.	Los valores y la educación.	24
4.4.1.	Valores que deben desarrollar los lideres	26
4.4.2.	Atributos que se destacan en los lideres educativos	27
5.	Diagnostico	28
5.1.	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	30
5.1.1.	El manual de organizaciones	30
5.1.2.	El código de Ética	31
5.1.3.	El plan estratégico	32
5.1.4.	El plan operativo anual (POA)	34
5.1.4.1.	Plan operativo anual 2010 – 2011	36
5.1.4.2.	Plan operativo 2011 - 2012	40



5.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	42
5.1.6. Reglamento interno	44
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	45
5.2.1. Misión y Visión	45
5.2.2. El organigrama	47
5.3. El clima escolar y convivencia con valores	49
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	49
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	50
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.	50
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores	50
5.4. Análisis FODA	53
5.4.1. Fortalezas y debilidades	53
5.4.2. Oportunidades y amenazas.	54
5.4.3. Matriz FODA	54
5.5. Análisis y comprobación de resultados	56
6. Conclusiones y recomendaciones generales	84
7. Proyecto de mejoramiento educacional.	87
7.1. Título	87
7.2. Presentación	87
7.3. Finalidad	88
7.4. Objetivos	89
7.5. Resultados esperados	89

7.6. Actividades	90
7.7. Metodología	91
7.8. Factibilidad del proyecto	92
7.9. Materiales	92
7.10. Presupuesto	92
7.11. Cronograma	93
8. Bibliografía.	94
Anexos.	96

## **1. RESUMEN.**

La presente investigación que versa sobre el tema “Gestión, liderazgo y valores en el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” en el primer nivel paralelo “A” “B”, durante el período académico 2010-2011. Propuesta educativa.”, consiste en desarrollar la capacidad de gestión, análisis, y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y la solución de problemas en el ámbito de liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas

El liderazgo y gestión en valores educativos está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Un buen liderazgo es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos, para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente.

Considero que el representante de una institución educativa debe ser competente en procesos cognitivos, procedimentales y actitudinales de gerencia y Liderazgo en valores, porque durante el desarrollo de la malla curricular se adquiere una visión humanista del mundo, se ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, auto gestionar situaciones de crisis personales que llevarán a una madurez, y experimentar la destreza de equilibrio emocional para la toma de decisiones.

## 2. INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo es un estudio sobre la gestión, liderazgo y valores, en la comunidad educativa del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga”. Para ello se abordará, desde una perspectiva socioeducativa, los diversos escenarios y situaciones educativas con el objeto de identificar y describir los mecanismos de influencia educativa que operan en tales contextos.

Si partimos con la idea central del perfil de un administrador, este debe corresponder al de un líder con posibilidades ciertas de ser seguido por sus colaboradores. Es por esto que consignaremos algunas tipificaciones de liderazgo, así como destacaremos rasgos y habilidades típicos de directivos, enfatizando los aspectos de motivación y enlace.

Dentro del contexto de las relaciones humanas, la comunicación desarrolla un papel muy importante, ya que es por medio de ella que se crean y sustentan todo tipo de relaciones; es por esto que se hace necesario su estudio y entendimiento con el fin de hacer de la comunicación un instrumento de ayuda para desarrollar relaciones firmes que beneficien a todas las partes involucradas y a toda la sociedad.

Teniendo ya una clara definición del mismo, pretendo realizar un estudio minucioso y profundo, de cómo lograr un clima agradable para el desarrollo institucional, motivo de estudio del presente trabajo de investigación, punto central al cual confluyen las acciones de la dirección de las instituciones educativas por ello categorizo algunas como la función directiva donde la misión es la razón de ser de una institución, el liderazgo del siglo XXI, las capacidades y habilidades que hacen que un directivo realice una labor digna de un buen administrador en donde las relaciones humanas y comunicación desempeñan un rol preponderante y finalmente emitiré las conclusiones concernientes a:

Identificar y observar la capacidad de gestión de liderazgo y valores, de autoridades personal docente y docente, personal administrativo y de apoyo, mediante la aplicación de técnicas de investigación, que permitan contribuir y elevar los estándares de competitividad y calidad de la educación en el ISPED “Ciudad de Cariamanga”.

Determinar la incidencia de la orientación pedagógica con una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores, definir conceptos teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo, y gestión de la calidad en valores.

Concienciar a los docentes sobre la importancia de determinar los roles y liderazgo de autoridades, directivos, jefes departamentales y coordinadores de comisiones en la elaboración y ejecución de los planes estratégicos y operativos.

En la actualidad, los problemas de la administración y de la educación son íntimamente relacionados con otro fenómeno más general, el que representa la intervención del estado en muchas actividades humanas, la dificultad que se presenta en el ingreso de los alumnos a los centros educativos.

Considero que es factible la realización la investigación, ya que no se ha realizado trabajos de esta índole en el Instituto Superior Pedagógico Ciudad de Cariamanga” y los beneficiarios directos será, todos los integrantes de la comunidad educativa de la institución formadora de maestros como segundos beneficiados de esta investigación serán los niños y niñas de las diferentes escuelas Completas, Pluridocentes y Unidocentes que son de práctica de orientación metodológica y todas las escuelas que los docentes en formación realizan el Año de servicio Obligatorio Educativo Rural en los catorce cantones de la provincia de Loja, y por último espero que el cambio de una verdadera gestión de liderazgo en valores empiece a regar sus ideas y trascenderlas al contexto nacional.

Se logró desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores, como también se asumió con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el apoyo de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educativo del ISPED “Ciudad de Cariamanga”

La investigación propuesta por la Universidad Técnica Particular de Loja previa a la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo, la desarrollé con todo el profesionalismo basado en las normas éticas y con una amplia investigación bibliográfica.

### **3. METODOLOGÍA.**

#### **3. 1. Participantes.**

Para realizar la presente investigación en el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” nos colaboraron:

Talentos humanos.

- Autoridades: Rector, Vicerrector, Honorable Consejo Directivo.
- Docentes de diferentes especialidades.
- Docentes en formación del primer nivel paralelo “A” y “B”.
- Padres de Familia.

#### **3. 2. Muestra de la investigación.**

Para el presente trabajo se tomo una población primeramente de 496 participantes entre (autoridades, docentes, estudiantes, y padres de familia) es decir de toda la comunidad educativa, para esto la Universidad Técnica Particular de Loja sugirió una muestra representativa detallada así:

- Cinco autoridades.
- Quince docentes catedráticos de diferentes especialidades, de un total de treinta docentes que laboran en el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga”
- Veinte docentes en formación, de una población estudiantil de cincuenta alumnos que estudian en el primer nivel paralelos “A” y ”B”.
- Diez padres de familia, en ésta institución educativa formadora de maestros no se registran como representantes a los padres de familia sino que cada estudiante registra como responsable en cada matrícula, en todo caso se ha considerado el criterio de ellos.

#### **3.3. Materiales.**

En cuanto se refiere a los materiales en esta investigación se utilizó:

- Instrumentos curriculares institucionales como el Plan estratégico, Plan operativo, reglamento interno, fichas ejecutivas de cada uno de los docente, historial de la institución, registro de estudiantes y padres de familia.
- Cámara digital, y grabadora, para registrar las entrevistas y fotografías de los participantes en la investigación.
- Copias. Estos materiales sirvieron para que los encuestados lean lo solicitado y señalen su preferencia de acuerdo a lo solicitado.

#### 3.4. Diseño:

- Teórica.- Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de la investigación, pues es sobre este que se construye todo el trabajo. Una buena base teórica formará la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, sin ella no se puede analizar los resultados, presenta una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuales elementos de los textos y documentos se pueden tomar en cuenta, y cuales no.
- Descriptiva.- se dió de forma cualitativa ya que se establece cuando se describe una realidad en todos sus componentes principales, No hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural. También consistió en caracterizar un hecho, fenómeno o grupo de sujetos, con el fin de establecer su estructura o comportamiento describiendo minuciosamente cada aspecto de lo manifestado y observado por el evento estudiado. se selecciono una serie de cuestiones y se midió o recolecto información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.
- Cualitativa.- Es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular.

Para lo cual se aplicó los siguientes métodos:



Método inductivo.- Ya que se analizaron solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se empleo la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez.

Método relacional.- Fue un camino y estrategia del pensamiento racional para generar nuevos conocimientos, y también producir conocimientos siempre falible y parcial, lo que quiere decir, siempre perfectible, nunca acabado.

Además me ayudo a mantener una actitud de asombro ante la vida, que permite cuestionar todas las certezas del conocimiento, para llegar a ser más humildes ante las potencialidades del saber.

Método de observación directa e indirecta.- son estrategias que las utilice en la investigación y que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella me apoye para obtener el mayor número de datos, gran parte del acervo de conocimientos que constituye el producto de la investigación ha sido lograda mediante la observación, para llevar a cabo la observación directa seguí los siguientes pasos:

Determinar el objeto, situación, caso, etc. (que se va a observar), los objetivos de la observación (para qué se va a observar), la forma con que se van a registrar los datos, observar cuidadosa y críticamente, registrar los datos observados, analizar e interpretar los datos, elaborar conclusiones y por último el informe de observación. También me fueron útiles como herramientas auxiliares de la observación directa las: fichas, grabaciones, fotografías, listas de chequeo de datos, y escalas.

Método hermenéutico.- Estuvo orientada a la interpretación de textos escritos, intentando siempre poner al descubierto el sentido original de los textos a través de un procedimiento muy fino de corrección, además con la hermenéutica fundamente toda teoría acerca del ser humano. En este sentido éste es el método que usamos, consciente o inconscientemente, todo investigador y en todo momento, ya que la mente humana es, por su propia naturaleza, interpretativa, es decir, trata de observar algo y buscarle significado.

Método matemático.- En este trabajo ilustro como obtener frecuencias, tablas de contingencia, tabulación de promedios por categorías y calcular porcentajes, para obtener matrices de correlaciones, comparar correlaciones, listar valores de casos individuales y realizar análisis de modelos.

### **3.5. Técnicas e instrumentos.**

Para el presente trabajo de investigación se aplicó las técnicas de la encuesta y la entrevista:

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello utilice un listado de preguntas escritas que se entregan a las autoridades, docentes catedráticos, docentes en formación y padres de familia, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario, la aplicación de los cuestionarios también implican un riesgos ya que algunos de los encuestados pueden haber causado una buena impresión o de disfrazar la realidad, una tendencia a decir "si" a todo, que la sospecha de que la información puede revertirse en contra del encuestado, de alguna manera, puede no haber comprensión en las preguntas o de algunas palabras, y la influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto a mi persona como investigador como también respecto al asunto que se está investigando.

La Entrevista. Una vez analizada y planificada la entrevista y que consiste en una técnica para obtener datos a través de un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realizó esta entrevista con la autoridad del Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de Cariamanga", con el fin de obtener información de parte de ésta, porque se conoce que es, una persona entendida en la materia de administración liderazgo y valores educativos de nuestra institución.

Se entiende que la entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir, cuando se considera necesario que exista interacción y diálogo entre el investigador y la persona, y en éste trabajo de investigación ya que la población o universo es pequeño y manejable.

### **3.6. Procedimiento.**

Como se lograr alcanzar el objetivo.

Definitivamente todos, y hasta a veces con impotencia, de que la educación en nuestro medio es deficiente todavía en varios aspectos. Pero esto no es motivo para lamentarnos y sumirnos en un conformismo que nos termina por sepultar.

La educación es la llave maestra para el cambio en nuestra sociedad y lastimosamente la más descuidada, no dudo que detrás de todo esto se encuentren motivos políticos con tendencias radicalistas, como la búsqueda del poder y del dominio geopolítico. Por esto creo que es necesario que toda nuestra creatividad y fuerza constructora se hagan presentes para hacer, en primer lugar, que la educación forme parte de las prioridades de nuestras autoridades institucionales y gobiernos de turno.

Puesta en evidencia esta plataforma no podemos quedarnos solo con la estructura: falta lo esencial de nuestra labor educativa: el ser humano. Se trata de humanizar nuestra educación sin divorciarla de las ciencias administrativas, no podemos vivir solo con la poesía de la educación, hace falta la modernización, que pasa en primer lugar por darle el nivel de ciencia que se merece y darle también el lugar que en la sociedad ocupa verdaderamente: elevación del nivel de la carrera docente; valoración de esta profesión desde dentro y desde las bases, para lo cual se necesitan docentes actualizados y siempre dinámicos; estructuración de políticas educativas que den prioridad a los más necesitados, creando una sociedad solidaria, y finalmente rescatando la vivencia de los valores en una sociedad cada vez más corrupta.

## 4. MARCO TEÓRICO.

### 4.1. La gestión. Conceptos, importancia, tipos

La gestión de la información es la clave y la cuestión también está en que los monopolios que se creían que controlaban la misma están cayendo; con el auge de las nuevas redes de información cualquiera puede ser influyente sobre determinado tema, organización, etc. porque puede hacer llegar a los demás datos veraces y valiosos que hasta entonces no lo tenía fácil porque le cerraban las puertas.

Para comenzar, hay que saber filtrar y ejecutar una buena gestión en toda la información que nos llega o que obtenemos. Dándole un valor de importancia y fiabilidad, dependiendo de cuál sea la fuente de la que proceda e investigando y, a la vez, contrastar la misma, preocupándonos por buscar también el otro punto de vista.

Cada día se cuenta con mayor información sobre cualquier tema sobre el que uno quiera saber o profundizar un poco más. El tener mucha información que nos bombardee no significa que estemos correctamente informados, desde hace ya tiempo se dice que los departamentos de recursos humanos tendrán un papel vital en el desarrollo y gestión del talento en sus Instituciones Educativas, pero la realidad es que no se produce cambio.

El concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.<sup>1</sup>

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección administración de una empresa o de un negocio.

---

<sup>1</sup> [www.integracion-de-sistemas-de-gestion-calidad](http://www.integracion-de-sistemas-de-gestion-calidad). 2010...

Existen distintos tipos de gestión. La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.

La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.<sup>2</sup>

Otro tipo de gestión es la gestión del conocimiento que trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Por último, cabe destacar que la gestión ambiental es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades entrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida

#### **4.1.1. Importancia de la gestión.**

Los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI, fue ampliamente reconocido durante los debates realizados por las mesas de trabajo y las deliberaciones de la asamblea del Plan Nacional Decenal de Educación. De allí resultaron cinco líneas de acción en el campo de la gestión: el fortalecimiento

---

<sup>2</sup> www. Copyright © 2008 - Definición. de

de la gestión y el liderazgo del sistema educativo; el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, e institucional; el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo; la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación; y el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas. En síntesis: liderazgo, gestión y transparencia.

En consonancia con estos lineamientos, se basa en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad orientado a que la población tenga más y mejores oportunidades educativas; al desarrollo de competencias básicas y ciudadanas; y a la consolidación de la descentralización y la autonomía institucional mediante el fortalecimiento de la gestión de los establecimientos educativos y de la administración de las secretarías de educación.<sup>3</sup>

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente. De ahí la importancia de tener en cuenta los cuatro ámbitos de la gestión educativa.

#### **4.1.1.1. Una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias**

El establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de

---

<sup>3</sup> Ponjuán, G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones*. Chile: CECAPI – Universidad de Chile.

enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

Este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos para ello, así como el seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se está haciendo permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente. Asimismo se trata de poner a marchar un sistema de gestión con sus fases correspondientes.

#### **4.1.1.2. Las instituciones y su mejoramiento de aseguramiento de la calidad**

Con base en lo anterior, las acciones que se están adelantando para fortalecer la gestión de las instituciones educativas se orientan a la conformación de un sistema de aseguramiento de la calidad que va desde el Preescolar hasta la educación Superior.

En el caso de la educación Preescolar, Básica y Media se han definido estándares básicos de competencias para un conjunto de áreas fundamentales: lenguaje, matemáticas, ciencias naturales y sociales, competencias ciudadanas e inglés como idioma extranjero. Los estándares son criterios claros y públicos que orientan el diseño de los currículos y planes de estudio, y permiten saber si se están cumpliendo unas expectativas comunes de calidad.

De otra parte, se está trabajando en la consolidación de un sistema de evaluación por competencias de los estudiantes en momentos estratégicos del proceso



educativo: finales de los ciclos de Básica Primaria y Básica Secundaria, a través de las pruebas SABER; final de la educación Media, con la aplicación de los exámenes de Estado, y culminación de estudios superiores, a través de las pruebas . Los resultados de estas evaluaciones periódicas, sumados a los de las evaluaciones de desempeño de directivos y docentes y a la autoevaluación institucional, deben servir de base para el diseño y puesta en marcha de planes de mejoramiento en los cuales se definen las acciones concretas para el fortalecimiento. Asimismo, se encuentra en desarrollo un sistema de acreditación y certificación de la calidad, mediante el cual las instituciones y secretarías de educación podrán demostrar que los procesos que están implementando cumplen unos requerimientos de calidad y apuntan al logro de buenos resultados.

#### **4.1.2. Tipos de gestión.**

Tipos de gestión educativa contexto externo unidad educativa dirección, gestión directiva aula gestión pedagógica decisiones proceso educativo, gestión directiva planificación, asignación, programación, implementación, proceso de toma de decisiones control, reorientación y evaluación de la acción implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto institucional.

Gestión pedagógica planificación de la enseñanza, programación e implementación proceso de toma de decisiones de enseñanza, reorientación y evaluación de los aprendizaje implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto en la formación y educación. <sup>4</sup>

La gestión cumple diferentes roles en la instituciones educativas como es en la dirección planificando, implementando procesos control en la reorientación y evaluación, en cambio en la gestión de aula cumple con la planificación pedagógica todo ello para argumentar juicios de valor y tomar decisiones que lleven a un cambio de actitud.

---

<sup>4</sup> UNESCO Innovaciones en la gestión educativa, Editorial UNESCO/OREALC, Santiago, 1995, pp 9-42.cv

## **4.2. Liderazgo educacional. Conceptos.**

### **4.2.1. Definición de liderazgo**

Normalmente la idea de liderazgo suele partir de una persona que piensa en un grupo de colaboradores en función de lo que puedan aportar, la colaboración suele ser altruista ya que a los que colaboran les aporta reconocimiento y movimiento en la red que siempre va bien.

Un buen organizador de este tipo de proyectos o ideas, desde el principio, dirá lo que hay de forma clara y lo que puede conllevar el colaborar en un futuro, sin prometer cosas que no están seguras. Luego, si están contentos con vuestros aportes y profesionalidad, irán contando con su grupo cada día más y más, pasando sus contactos y proyectos que son, de alguna manera directa, recompensa a un trabajo bien hecho.

El mensaje que intento transmitir es que la disponibilidad de tiempo, aunque la tenga, es igual de importante que la de los que suelen liderar estos proyectos. Porque todas las participaciones en proyectos, sean mediante la búsqueda de contactos, aportando artículos, elaboración de seminarios y charlas, críticas o recomendaciones de material de cualquier área, requiere esfuerzo y dedicación por mucha facilidad que se tenga lo que no se debe olvidar que un verdadero liderazgo se caracteriza por ser una persona colaboradora, inteligente, y humilde.

La palabra liderazgo define al proceso de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Existen distintas clasificaciones de los líderes: por ejemplo, en cuanto a la formalidad en su elección, se suele hablar de líderes formales (elegidos por una organización) o de líderes informales (que emergen de un grupo).

De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere a la relación entre el líder y sus seguidores. En este caso, existen liderazgos autoritarios, democráticos y liberales.

El líder autoritario es aquel que toma las decisiones por su cuenta y no las justifica en ningún momento. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional con el subordinado.

El líder democrático, en cambio, decide luego de fomentar la discusión en el grupo y tiene en cuenta las opiniones de sus seguidores. Las normas y los criterios de evaluación son explícitos y claros.

En cuanto al líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y deja el poder en manos del grupo. Nunca juzga ni evalúa los aportes de las demás personas y los miembros gozan de total libertad de acción.

Otra clasificación de los liderazgos está determinada por la influencia del líder en sus subordinados. El liderazgo transaccional es aquel que se da cuando los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y éste proporciona los recursos considerados como válidos para el grupo. En cambio, el liderazgo transformacional o carismático implica la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores

#### **4.2.2. Tipos y características de liderazgo educacional**

A lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.

- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo.

En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador,

como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el liderazgo educacional y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.<sup>5</sup>

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

La diferencia entre un directivo y un líder, a través de la concepción que cada uno tiene del caos y del orden y de cómo gestionarlo, deja marcadas muchas de las pautas que día de hoy se siguen en el camino de crear líderes y/o directivos en las organizaciones.

Un líder es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven puedo acotar que *“las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser*

---

<sup>5</sup> [www.docentesinnovadores.net](http://www.docentesinnovadores.net)

*por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”<sup>6</sup>*

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder.

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional.<sup>7</sup>

Existe mucha confusión y mucha manipulación entre el concepto de dirigente y líder, porque esto tiene consecuencias bastante graves para la sociedad misma. Pues no es lo mismo una idea que otra, y cuando se quiere suplantar la función de líder porque se ha constituido en dirigente, hay un grave error con las consecuencias pertinentes.

El dirigente puede medrar, puede aprovechar, puede utilizar, porque tiene poder. El dirigente acostumbra a imponer, es su criterio, es su concepción, fácilmente el dirigente se rodea de aduladores, de servidores que están pendientes de él más

---

<sup>6</sup> CONCEPTOS. LIDERAZGO M. B. Bass,

<sup>7</sup> [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com)> Resultado de la búsqueda

que de la función que deberían de desempeñar, y así vemos cómo muchos dirigentes se acostumbran en ese ambiente a no escuchar a los demás, sino simplemente a su camarilla, y de ahí, alguna vez se sienten fundadores, y fundan asociaciones, como por ejemplo sin fines de lucro, órdenes religiosas. Son asociaciones que no tienen éxito pues no cumplen las finalidades para las que se fundan porque son meras excusas para ser servidos.

El dirigente puede anular iniciativas, cualidades que pueden hacerles sombra, pues aquel que me puede anular, opacar, es mejor anularlo de antemano antes que confrontar las ideas, las reflexiones y las obras.

El dirigente puede destruir al que le incomoda, por eso margina, arrincona, deja de lado, no le da oportunidades a aquel que podría ser competidor.

El dirigente fácilmente se deja llevar por la mezquindad, por ese ego tan profundamente incrustado en cada persona humana, tanto, que a él le gusta pantallar, ser la primera figura, ser el que aparenta, el que acapara la imagen de los medios, o aprovecha los medios para transmitir una imagen quizás falseada.

El dirigente se acomoda con posiciones pasajeras acomodaticias, no mantiene posturas firmes y consecuentes, prefiere lo que en el momento o las circunstancias le parece más ventajoso y lo asume aunque mañana cambie de opinión, y así pasa los días. Cumple roles, pero no cumple funciones, la función sería liderar la comunidad que le ha elegido y que le ha constituido, como por ejemplo en el rol de la autoridad, pero se queda con el rol porque eso viste, porque eso da prestigio y se olvida de la función que debería cumplir a través del rol a que ha sido llamado y constituido. Los cargos, no olvidemos, son para cumplir una finalidades bien concretas y determinadas, pero se quedan fácilmente con los honores y prebendas del cargo y dejan de ejercer el auténtico liderazgo, la función para la cual ha sido creado.

En cambio el líder es una especie de fuerza centrípeta, que une, que entusiasma, que arrebatada, el líder estimula, reparte tareas, facilita los medios, no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que él mismo. No inventa su imagen pública en laboratorio ni con grandes cantidades de dinero, sino que vive lo que transmite y esa es su mejor publicidad, y esa es su mejor imagen pública. Alienta, anima, y ejercita su imagen delante de sus comunidades.

El líder razona, argumenta, expone, da motivos, no impone, no reprende sino que suelta y da las razones auténticas por las cuales él procede y pide tal proposición o acción. Estimula, invita y crea las condiciones favorables para transmitir ánimo a sus seguidores, sirve y sirve, y es el primero en servir, ayuda, colabora, se identifica con la causa que defiende, se identifica con el débil y con el oprimido. Y, eso sí, el líder se sacrifica, no espera que los demás sean los que aporten la copa a costa de su sacrificio, y..." ¡a disfrutar!.

El líder es el primero que se sacrifica por los demás y no espera recompensa ni reconocimientos públicos ni halagos, él ama de verdad, no se aprovecha de nada ni de nadie, él abre caminos, inventa, descubre horizontes, marca las pautas y renuncia a posiciones cómodas que en un momento dado le podrían resultar más beneficiosas.

El líder no se acomoda ante el riesgo ni se acobarda ante los peligros, no tiene incomprendimientos, no teme a que no le entiendan y no tiene temor a que lo persigan, mantiene y defiende posiciones firmes y no posturas circunstanciales, transitorias, pasajeras, y oportunistas.<sup>8</sup>

Por cuanto el líder no decae tampoco ante los fracasos, porque él sabe que puede fracasar, él sabe bien que él no es capaz de todo, y sigue impertérrito ante las dificultades e incomprendimientos, predica siempre la verdad y es

---

<sup>8</sup> CONCEPTOS. LIDERAZGO M. B. Bass,



consecuente en la verdad. La verdad de palabra con lógica y la verdad de obra en sus realizaciones, no se atrofian, no se queda dormido, se renueva, se revitaliza, se siente rejuvenecer constantemente frente a su comunidad; va delante con la fuerza moral que le dicta su propia vida realizada.

Reconoce, ciertamente, la valía y los méritos de los otros y los destaca, no tiene ningún complejo en reconocer que los demás también tienen capacidades, también tienen cualidades, y también le arriman el hombro.<sup>9</sup>

#### **4.3.1. Requisitos, cualidades y habilidades de un líder.**

En cuanto a los requisitos de un líder se pueden mencionar que es la persona que opera una administración única de todos los programas y servicios que optimiza el aprovechamiento de los recursos y armonice el funcionamiento de los diferentes componentes del sistema.

Que propicia y mantiene la coherencia de las políticas, programas y servicios educativos del nivel de Autoridad, Jefes Departamental y comisiones con el nivel central Docentes, estudiantes y padres de familia.

Ejercer las competencias y adoptar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades e impulsa desde la base, el diseño y desarrollo curricular que responda a los requerimientos de educación de calidad, educación para todos y educación para el trabajo productivo los requisitos de un buen líder y sus cualidades las anoto a continuación:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.
- Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.

---

<sup>9</sup> Mn. Joan Morera Peralta, Radio "Éxitos 1090" Caracas, Venezuela

- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder pedagógico resume y transmite historia.
- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

Por lo que se entiende que un líder educativo siempre debe considerar los conocimientos de los estudiantes: la práctica docente, las teorías educativas y de dirección del aprendizaje, y lo modelos pedagógicos y métodos de investigación.

#### **4.3.2. Habilidades del líder educativo:**

- Habilidad para aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en los estudiantes, aún si el riesgo es grande
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.<sup>10</sup>

Los líderes educativos debemos desarrollar habilidades holísticas ya que el grupo humano que se trabaja así lo exige ya que mientras más nos acerquemos a sus intereses y necesidades obtendremos resultados satisfactorios en el proceso educativo.

#### **4.4. Los valores y la educación.**

Hay tantas cualidades, habilidades, conocimientos y valores que nos gustaría que nuestros dirigentes tuvieran que no terminaría de enumerarlas pronto, pero tal vez la más importante de todas es la escala de valores que como individuos podemos desarrollar, pues de nada serviría estar excelentemente preparado en otros aspectos si esos conocimientos van a ser utilizados negativamente. A continuación abordo el tema de la educación en valores como parte muy importante en la formación de todo profesional en el área educativa.

Las manifestaciones en el ámbito oficial y en el ámbito espontáneo nos muestran la realidad educativa que se puede observar en una sociedad determinada. Esta realidad denota el proceso de interacción social en que se desarrollan, transmiten o transforman los valores materiales y/o espirituales los

---

<sup>10</sup> [www.eduardpunset.es/7195/general/la-inteligencia-es-social-o-no-es-inteligenterecordado](http://www.eduardpunset.es/7195/general/la-inteligencia-es-social-o-no-es-inteligenterecordado) de Google - 8/2010

cuales se dan a través de la enseñanza, de la instrucción y de la orientación social, pero... ¿a qué llamamos "VALOR"?

Valor.- Es, según el Diccionario de la Academia Española, la calidad que constituye una cosa digna de estimación o aprecio.

Para la Axiología, una disciplina de la Filosofía, el valor es una cualidad que permite ponderar el valor ético o estético de las cosas, por lo que es una cualidad especial que hace que las cosas sean estimadas en sentido positivo o negativo.<sup>11</sup>

Ahora la formación de valores aparece como una clara exigencia de la sociedad al sistema educativo. Adquiere diversas formulaciones según las épocas y los contextos geográficos. Algunas de las razones más representativas que se aducen para plantear la necesidad de una formación de valores se relacionan con la perplejidad humana ante los rápidos cambios de la sociedad global.

En términos generales, se ubica la presencia de un fenómeno de cambio de valores a nivel mundial. los valores anteriores se están derrumbando y todavía no se han construido nuevos valores, o éstos son aún más individualistas. Esta situación afecta de manera especial a la población joven, Algunas de las circunstancias de ésta que se podría denominar "crisis" de valores como son: la influencia debilitadora de la televisión; el cambio de la estructura familiar, el rompimiento de las relaciones entre la escuela y la comunidad.

Hay una preocupación generalizada por los nuevos problemas éticos que surgen debido al desarrollo de la ciencia y la tecnología (la bioética, la genética, por ejemplo). Ello debiera encontrarse incorporado en la educación, de manera que tanto los niños como los adultos sean informados de los nuevos descubrimientos y tengan también la oportunidad de considerar las consecuencias de estos desarrollos desde un punto de vista ético. Ambos

---

<sup>11</sup> Diccionario de la Academia Española

aspectos tiene que ver con la calidad de vida actual e inclusive con el futuro de la humanidad.

Conforme las sociedades se van haciendo cada vez más internacionales y multiculturales, es necesario desarrollar formas para que esta diversidad se convierta en una fuente de riqueza en lugar de una fuente de tensión y conflicto. El respeto universal a los demás, especialmente ahí donde existe diversidad cultural, debe incorporarse a la actividad educativa de todo niño y adulto.

Se considera que la educación es un arma poderosa para luchar contra la discriminación sexual, racial y religiosa que sigue existiendo de facto en nuestras sociedades, la que a su vez es causa de serios conflictos en diversas partes del mundo. Las actitudes de intolerancia, la xenofobia y el racismo han aumentado en los últimos años. Más recientemente, se constata el surgimiento de un ataque renovado a la universalidad de los derechos humanos que amenaza con destruir los esfuerzos de las últimas décadas por construir una sociedad internacional Informe sobre la base de valores comunes.<sup>12</sup>

#### **4.4.1. Valores que deben desarrollar los líderes:**

- Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo de estudiantes.
- Empatía: para comprender lo que los alumnos quieren.
- Curación: saber poner remedio a los daños que sufren los estudiantes.
- Conciencia: esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
- Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.
- Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
- Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.

---

<sup>12</sup> LA FORMACIÓN DE VALORES EN LA EDUCACIÓN. Author: Sylvia Schmelkes \* [Nota 1] ...  
biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras45-46/texto03/texto03.h..

- Administración: asumir el compromiso de administrar bien el currículo para servir a las necesidades de los estudiantes.
- Crecimiento: el líder pedagógico confía en el valor de los estudiantes y se compromete a desarrollarlo.
- Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad pedagógica en la institución educativa.

#### **4.4.2. Atributos que se destacan en los líderes educativos.**

- Competencia científico - pedagógica: capacidad para el dominio de una rama específica y sus métodos de enseñanza e investigación.
- Habilidades Conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
- Dejar Huellas: legar a los demás docentes una trayectoria de resultados.
- Habilidades Sociales o Interpersonales: Habilidades para la comunicación, para delegar y motivar a los estudiantes.
- Sensibilidad: Habilidad para identificar y cultivar el talento.
- Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
- Carácter: cualidades personales que definen quienes somos.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Alexander Luis Ortiz Ocaña [alexortiz2005@aroba.com](mailto:alexortiz2005@aroba.com) CENTRO DE ESTUDIOS PEDAGÓGICOS Y DIDÁCTICOS, CEPEDIDBARRANQUILLA2005.

## **5. DIAGNÓSTICO.**

Con el acelerado desarrollo de las técnicas de dirección alcanzados durante las últimas décadas del siglo pasado, los directivos están cada vez más conscientes de la necesidad de Gestión liderazgo y valores compartidos, pero en la inmensa mayoría de las veces esta realidad se queda a nivel de idea, ya que en la vida real existe una dicotomía entre el discurso y la acción.

En la educación se están suscitando cambios, existen nuevos conceptos filosóficos, nuevos valores que estimulan la competencia, así como estudiantes cada vez más exigentes.

Estos intensos cambios que se producen en el panorama educativo provocan cambios, no menos intensos en las organizaciones, a todos los niveles y en todas sus funciones. La función directiva no queda al margen y está sufriendo los necesarios ajustes para adaptarse a la nueva realidad educativa, económica, social y humana.

El presente trabajo es con la finalidad de realizar una descripción fundamentada de cada uno de los aspectos que demuestran el accionar y su planificación como eje de desempeño y que promueven la gestión y liderazgo de toda la comunidad educativa del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga”, el mismo que está ubicado en la parroquia Cariamanga, cantón Calvas, provincia de Loja, tiene a su cargo 34 escuelas de práctica docente entre urbanas y rurales con 97 profesores orientadores; distribuidos en 8 escuelas completas, 17 escuelas pluridocentes y 19 escuelas unidocentes.

Remitiéndonos a la historia desde sus inicios, el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” ha sido una institución formadora de maestros y maestras del nivel primario, el mismo que fue creado como Normal Rural con acuerdo 2133 del 13 de marzo de 1935, más tarde se autoriza la creación del Instituto Normal Superior Nro. 11 mediante registro oficial Nro. 10- 13 del 23 de diciembre de 1976.

El 3 de abril de 1991, mediante acuerdo ministerial Nro. 1261 se cambia la nominación a Instituto Pedagógico. Es así que la asamblea de profesores del ISPED de Cariamanga, solicitan a la Comisión Provincial de Defensa Profesional de Loja, establecer el nombre de “Ciudad de Cariamanga”.

El 19 de agosto de 1991, toma el nombre de Instituto Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” mediante decreto Ministerial 589; y, con resolución ministerial 205 se modifica el artículo 2 para la formación docente de maestros primarios de los Institutos Pedagógicos.

A partir de 1996 se inicia la reestructuración de los IPEDS con la participación de autoridades y profesores de las instituciones formadoras de maestros/as. En 1999 mediante acuerdo Ministerial N° 1299 de 17 de diciembre se establece la formación docente con tres años post bachillerato, estructurado en dos campos: la formación profesional Básica y la formación profesional Específica, fundamentado en el paradigma de análisis crítico, en el modelo inter disciplinar, mediante una fundamentación Filosófica, Sociológica, Psicológica y Pedagógica.

El Ministerio de Educación y Cultura mediante acuerdo ministerial N° 4288 del 30 de octubre del 2002, en la formación docente se establece el cumplimiento de la Constitución de la República del Ecuador Art. 66, en la que se implanta el desarrollo de Año de Servicio Educativo Rural Obligatorio en las escuelas Unidocentes y Pluridocentes del sector Rural, al igual que en los jardines de infantes del mismo sector, como requisito previo para optar por el título de profesionales en educación. Según este acuerdo Ministerial en el Art. 9 se reforma la resolución Ministerial 1299, estableciendo una nueva Red Curricular.

Posteriormente, con fecha 22 de octubre del 2004, según resolución 027 acuerdo N° 264 pasa a formar parte de la Dirección Ejecutiva de la Secretaría Técnica Administrativa Consejo Nacional de Educación Superior, con registro institucional N° 11-014. Es así que la formación de profesores se sujetará a los



siguientes ejes: Formación Humana, Formación Básica, Formación Profesional, Optativas, de Libre Opción, Prácticas Profesionales, y ASOER, comprendida en seis niveles (dos años de estudio académico) y un año en el ASOER ( Año de Servicio Obligatorio Educativo Rural).<sup>14</sup>

## **5.1. Los instrumentos de gestión educativa del Instituto Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” y en donde se evidencian la Gestión en Liderazgo y valores son los siguientes:**

### **5.1.1. El manual de organizaciones.**

Según las distintas teorías administrativas desarrolladas en el ámbito organizacional. Desde este punto de vista se puede señalar que los cambios que se suscitan en los grupos organizacionales dependen en gran medida de los individuos que interactúan en las instituciones, de la aptitud, los valores, las expectativas y los objetivos personales que la definan.

Desde este ámbito, las instituciones para ser exitosas, tendrán que enfrentar cambios profundos e importantes en ciclos cada vez más ciertos. Por supuesto que habrá la necesidad de enfrentar la ruptura de fronteras ideológicas, políticas y geográficas, la competitividad, las alianzas estratégicas entre seres humanos, países y gobiernos, la necesidad de mantener un equilibrio ecológico y la equidad y justicia como un postulado filosófico de vida, son los generadores de cambios, a través, de la búsqueda de esquemas diferentes a los que actualmente rigen la interacción entre hombre- sociedad y su entorno.

¿Qué cambia? El ámbito que abarca el análisis (la escuela). ¿Cómo cambia? El modelo, el ritmo, la dirección, la intimidad. ¿Cuáles son los agentes del cambio? Personas, grupos asociados.. ¿Cuáles son los factores del cambio? Una situación de paro, un resurgir económico, un conflicto bélico, evaluación o

---

<sup>14</sup> Blog del ISPED “Ciudad de Cariamanga”

cambio de paradigma. ¿Dónde se produce? En cualquier territorio o espacio socializado.<sup>15</sup>

La investigación que presento tuvo como objetivo general analizar como elaborar un manual organizacional en nuestra institución educativa como factor determinante en la eficacia y eficiencia de las autoridades, personal docente, estudiantes y padres de familia, Para ello fue necesario abordar las conceptualizaciones sustentado en la teoría de sistemas y la teoría del desarrollo organizacional. Igualmente la eficacia del personal docente sobre las bases de varios enfoques. Por último se realizará una descripción de los factores determinantes en la eficacia del personal docente en las organizaciones basada en los principios de las nuevas tendencias gerenciales. La metodología empleada será el análisis documental. Asimismo, se concluyó que el manual de organizaciones sería una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento de toda nuestra comunidad educativa.

Por lo tanto, el manual de organización juega un papel importante en las instituciones, ya que se requiere de personas con amplio conocimiento de organización para que transmitan a través de su energía, la dinámica de la empatía; para ello el conocimiento, la motivación, la comunicación, la educación y el liderazgo constituirán impulsores para el éxito

### **5.1.2. El código de ética.**

El código de ética regirá la actuación de todos los miembros de una institución, debe ser visto como un instrumento facilitador en la labor de armonizar las relaciones internas a partir de la práctica del respeto mutuo, debe servir de pauta para garantizar la calidad de los servicios orientados a los ciudadanos, dentro de los principios de transparencia, debe ser considerado con o una guía de

---

<sup>15</sup> Schein, E. (1973). *Consultoría de Proceso: Su papel en el desarrollo organizacional*. EEUU: Fondo Educativo Interamericano.

conducta obligatoria observancia, donde se compromete el respeto de lo público elevándolo a la categoría de sagrado.<sup>16</sup>

El Instituto superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga’ no cuenta con instrumento de gestión educativa por lo que planteo la siguiente interrogante;

¿Cómo implementar el código de ética con padres, estudiantes y compañeros docentes? (Establezca objetivos, estrategias y metodologías para cada caso).

En primera instancia me parece pertinente aclarar que desde mi interpretación, el código de ética debe ser implementado en la Institución y aplica a todos, estoy de acuerdo en que los estudiantes y padres de familia deban conocer y informarse de este código, puesto que es evidente que en la prestación del servicio y como función pública es un derecho que al cliente se le facilite el acceso de la normatividad en este caso el código de ética que como funcionarios debemos apropiarnos y es deber de los padres de familia y estudiantes obrar en términos de veeduría y contraloría del cumplimiento de la norma, una condición que entra a compartir con las autoridades, docentes y personal administrativo de la institución, para establecer mesas de diálogo entre docentes y administrativos en las que se ponga en discusión y ejemplificación cada uno de los principios y valores.

### **5.1.3. El plan estratégico.**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, educativa, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución en el

---

<sup>16</sup> [www.scribd.com/doc/38200027/Codigo-de-Etica-en-La-Escuela](http://www.scribd.com/doc/38200027/Codigo-de-Etica-en-La-Escuela)

medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.<sup>17</sup>

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su elaboración planificación y ejecución.

Por tanto, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la Institución Educativa. Es manifiesto porque especifica sus políticas y unas líneas de actuación para conseguir los objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la Institución para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

El plan estratégico actual del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” diseñado para trabajar las actividades dentro de procesos de planificación estratégica; para facilitar su impacto en la organización se involucraron todas las personas para participar en el mismo, ya que es un planificación de orientación a largo plazo en la institución. Para ello se trabajaron con diversas herramientas metodológicas, derivadas de aquellas escuelas de estrategia que han surgido durante las pasadas décadas y actuales que han mantenido su vigencia y utilidad. El foco está en el método, en el proceso de formulación estratégica, más que en la estrategia en sí que cada institución educativa decida seguir por su propia cuenta.

Con la metodología práctica del taller se analizaron el proceso y la formulación de estrategia desde varias perspectivas o herramientas disponibles para la elaboración del Plan Estratégico, al final de su elaboración cada grupo e individualmente se consensó el plan estratégico y con un profundo análisis de opciones y recomendaciones sobre el plan de acción más apropiado para el

---

<sup>17</sup> [www. Wikimedia Commons](http://www.Wikimedia Commons)

desarrollo estratégico, el grupo de participantes podrá actuar como factor de cambio y equipo interno de la institución, que tendría suficiente masa crítica para facilitar la adopción de un proceso estratégico para su ejecución.

Los participantes de la Junta General de Directivos y Profesores en sesión extraordinaria aprobaron el Plan Estratégico para posteriormente dar a conocer a las autoridades del Ministerio de Educación para su aprobación y ejecútese.

#### **5.1.4. El plan operativo anual.**

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una institución educativa los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la Institución educativa o empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada departamento, oficina..., Además, el plan operativo anual debe desglosar los objetivos para cada proyecto a ejecutarse, por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.<sup>18</sup>

Este documento oficial del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” en el que los responsables del cumplimiento deben considerar los objetivos y las directrices que se marcar a corto plazo establecido con una duración efectiva de un año y que es conocido también como plan operativo anual o POA, plantea los proyectos o actividades específicas los mismos que están adaptados a los objetivos de: Autoridades (Rectora, Vicerrector, Honorable Consejo Directivo), Departamentos (Investigación Educativa,

---

<sup>18</sup> Copyright 2007 - 2010 - Sinnexus - Ronda de Outeiro nº 116 - 15008 (A Coruña) - Tel/Fax: 881 884 859

Tecnología educativa, Desarrollo Profesional, Orientación Educativa y Estudiantil), y Comisiones (Evaluación Interna y de Vinculación con la Colectividad).

ÁMBITO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE CAMBIO		
	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
ACADÉMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar eventos, de integración, participación y capacitación de los involucrados.</li> <li>- Se diseñará un plan para fomentar las buenas relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y ejecutar eventos de capacitación sobre tipos de liderazgo a las autoridades, docentes y estudiantes</li> </ul>	
ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y ejecutar eventos de sensibilización sobre la importancia de la planificación en el desarrollo institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El fortalecimiento de la planificación y organización institucional se la realizará mediante la capacitación directa a las autoridades e</li> </ul>	



<p><b>elaborar el PEI, Limitándose a que persona externa elabore el mismo. - Los estudiantes se limitan en su participación con los docentes, porque no se les permite expresarse libremente en sus sugerencias.</b></p>	<p>institucional. - Organizar eventos de integración, participación y capacitación de los involucrados.</p>		<p>Seminario Taller sobre relaciones humanas para docentes y administrativos.</p>				<p>nal.</p>
--	---	--	---	--	--	--	-------------



<b>cias.</b>							
<b>ÁMBITO: ACADÉMICO.</b>							
-A los estudiantes no se les da oportunidad para evaluar métodos y técnicas utilizados por los docentes en la E-A	-Se diseñará un plan para fomentar las buenas relaciones interpersonales entre docentes y alumnos.		-Talleres de integración y participación sobre valores éticos y morales para docentes y alumnos.	- Autoridades y Jefes de comisiones.	07-05-10	07-05-10	Que docentes y alumnos creen un clima institucional enmarcado en valores éticos y morales.
<b>ÁMBITO: FINANCIERO</b>							
-El presupuesto no contempla los recursos financieros para el desarrollo de investigaciones	- Justificar la utilización de recursos financieros con la presentación de proyectos sustentables y	- Proyectos de investigación científica y tecnológica en las diferentes áreas.	- Elaboración-Ejecución . - Seguimiento. - Evaluación.	- Autoridades . -Directores Departamentales. -Docentes- - Alumnos.	03-11-10	26-11-10	Que el ministerio de economía asigne los recursos necesarios para solventar la ejecución

ción de proyecto s educativ os.	sostenible s.						de los proyectos educativo s.
---	------------------	--	--	--	--	--	--

La tendencia a largo plazo más significativa en la historia de la institución educativa ISPED, ha sido la lenta expansión de la democracia organizacional y la declinación de la autocracia administrativa, la creatividad, la sabiduría, el correr riesgos, la invención, la motivación y el liderazgo no pueden ser forzadas a existir desde arriba por administraciones jerárquicas, burocráticas o autoritarias. Deben ser despertadas, facilitadas, alentadas, apoyadas, liberadas, desafiadas y criticadas por los homólogos en un ambiente igualitario, democrático, conducido por equipos autodirigidos y líderes vinculadores.

Para comprender en mayor detalle porqué la gestión en liderazgo y valores, no puede arreglarse o repararse o salvarse, necesitamos entender que la institución resiste el cambio y mantiene a las organizaciones encerradas en el pasado, como obstruye la comunicación; como genera la burocracia, la jerarquía, el autoritarismo y la centralización y cómo crónicamente sustenta y alienta a las organizaciones disfuncionales.

Se entiende que la integración estratégica es una filosofía de dirección que está basada en el liderazgo y valores de las relaciones en toda la institución, y que actúa sobre las relaciones de carácter interno y externo, actuales y futuras y está enfocada a romper todas las barreras que limitan la toma de decisiones efectivas en función del cumplimiento de las visiones.

Como resultado, cada cambio en la dirección de la integración estratégica implica una mayor integración, en la cual la organización completa está vinculada con otras organizaciones, y con la sociedad y la cultura, de manera que el proyecto de integración y participación sobre valores éticos y morales

para docentes y alumnos, de diseñar un plan para fomentar las buenas relaciones interpersonales entre docentes y alumnos como fundamento de la gestión educativa, participar en eventos de relaciones humanas para docentes y administrativos, y de producir bienes y servicios para cubrir necesidades sociales se convierte en un esfuerzo único y coordinado, permitiendo que las necesidades humanas, los valores, las prioridades y los propósitos guíen el proyecto completo, para alcanzar un alto desempeño de la institución formadora de maestros en educación, en términos de eficiencia, calidad y valores compartidos.

### 5.1.2.2. PLAN OPERATIVO 2011-2012

<b>AMBITO: ADMINISTRATIVO</b>							
<b>SITUACIÓN DE PARTIDA.</b>	<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA.</b>	<b>PROYECTOS.</b>	<b>ACTIVIDADES.</b>	<b>RESPONSABLES.</b>	<b>FECHA DE INICIO.</b>	<b>FECHA DE TÉRMINO.</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS.</b>
<b>-Los directivos de la institución realizan la planificación de actividades, pero las mismas no son coordinadas</b>	- El fortalecimiento de la planificación y organización institucional se la realizará mediante la capacitación directa	Se enuncia	- Seminario-taller sobre planificación como fundamento de la gestión educativa.	- Autoridades.	03-01-11	14-01-11	Que los directivos planifiquen y coordinen las actividades institucionales

as adecuada mente.	a las autoridad es en integrante s de comisione s.						
<b>ÁMBITO: ACADÉMICO.</b>							
- La enseñanz a aprendizaj e mantiene un toque tradicionali sta, en donde el profesor es dueño de la verdad.	- Planificar y ejecutar eventos de capacitaci ón sobre liderazgo democráti co a los directivos, docentes y alumnos.		-Talleres de integració n y participac ión sobre liderazgo, trabajo en equipo, para directivos , docentes y alumnos.	-Docentes y jefes de Comisiones .	16- 05- 11	20-05- 11	Que docentes adopten una actitud de cambio y que permitan a los alumnos ser creativos , críticos, reflexivos y participat ivos.

Es importante aportar diciendo que una pedagogía personal y social de la gestión en liderazgo y valores que lleve a los individuos y a las colectividades a vivir su verdadera responsabilidad social y a no dejarse arrastrar por la especulación

contiene un completo análisis del cambio y de su dinamismo práctico a nivel personal y corporativo. A través de casos a través de Talleres de integración y participación sobre liderazgo, trabajo en equipo, para directivos, docentes y alumnos. situaciones y ejemplos prácticos a los involucrados se introduce en el tema de gestión en liderazgo y valores para entender cómo se viven y cómo se convierten en hábitos permanentes A esos procesos está dedicado un componente de esta investigación como metodología a seguir en ellos lograr una cultura de emprendimiento en liderazgo y valores en el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” institución , acompañada de un léxico de valores y antivalores, que resulta de gran utilidad para, convertirlos en el “alma de una revolución silenciosa pero absolutamente necesaria en el mundo de hoy”.

#### **5.1.5. El proyecto educativo institucional.**

Es también en el establecimiento educativo donde se materializan el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el currículo y el plan de estudios, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades.

El PEI, el plan de estudios y el plan de mejoramiento son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de las metas que el equipo directivo definió, en compañía de los demás integrantes de la comunidad educativa. Estos propósitos, metas y acciones permiten que una institución tenga una "carta de navegación" que debe ser conocida por todos para lograr el compromiso de cada uno, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo.<sup>19</sup>

El Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” como institución formadora de maestros debería considerar elaborar el PEI para el mejoramiento de una serie de características que permitirán la obtención de los resultados que se proponen como por ejemplo:

---

<sup>19</sup> Ander-Egg, E. (1993). *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

- Saber hacia dónde van, es decir, contar con un PEI conocido y consensuado en el que se establecen claramente los principios y fundamentos que orientan su quehacer. Estos principios se concretan en la misión, la visión y los valores institucionales, los cuales son la base para la definición de los objetivos y la estrategia pedagógica.
- Usar como referentes los lineamientos que el país ha establecido acerca de lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer.
- Utilizar información para tomar decisiones; por eso cuentan con registros actualizados sobre aspectos tales como la asistencia de los estudiantes, las causas de ausentismo, sus resultados académicos, el uso efectivo del tiempo escolar y de los recursos, el manejo de los problemas de convivencia y las actividades que sus egresados están realizando, entre otros.
- Tener un modelo organizativo basado en el liderazgo claro de la rectora y en el trabajo en equipo.
- Apoyar y aprovechan el talento de sus docentes brindando espacios para que diseñen sus clases, las actividades curriculares y las evaluaciones de los aprendizajes; propiciando el intercambio sistemático de experiencias, la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados y de prácticas más apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes.
- Ofrecer muchas oportunidades para que todos los estudiantes aprendan con interés y motivación.
- Tener altas expectativas sobre las capacidades de todos los estudiantes, es decir, comparten la idea de que todos pueden aprender. Por ello, las diferencias relacionadas con las condiciones sociales, culturales y económicas de los estudiantes son un reto importante en el momento de definir sus estrategias pedagógicas.
- Tener ambientes de aprendizaje adecuados y hacen uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje.
- Usar el tiempo adecuadamente, haciendo una rigurosa programación de todas las actividades que se realizarán durante el año escolar y encargándose de que éste sea respetado.

- Contar con mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utilizan los resultados para mejorar.
- Ofrecer un ambiente favorable para la convivencia y promover el desarrollo personal y social.
- Articular acciones con los padres y madres de familia y otras organizaciones comunitarias para potenciar su acción, con el fin de enfrentar problemas que no podrían resolver si lo hicieran de manera aislada.
- Preparar a sus estudiantes para continuar sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales. Para este propósito, están pendientes de los cambios que ocurren tanto en el entorno inmediato como en el contexto más amplio.
- Disponer de mecanismos de apoyo -programas complementarios para aliviar las situaciones de pobreza y vulnerabilidad de los estudiantes y sus familias, por ejemplo-, puesto que están insertas en un contexto comunitario y social más amplio en el que no son las únicas responsables por el éxito o el fracaso de sus estudiantes.

#### **5.1.6. Reglamento interno.**

El Reglamento Interno es un instrumento de apoyo que define las normas, funciones y procedimientos que regulan la vida institucional,<sup>20</sup> del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga”. En él se establecen los objetivos y la organización de la institución; así como los derechos y deberes del personal Directivo, Docente, Dicentes, personal administrativo y de servicios generales; los criterios de administración y manejo de los recursos; el desarrollo de las actividades académicas y administrativas; el régimen económico y disciplinario y las relaciones con la APAFA, Asociación de Estudiantil, comunidad entre otros.

Este constituido por siete Títulos, veintiún Capítulos y cincuenta, y tres Artículos; en algunos artículos está citado por literales:

---

<sup>20</sup> [www.mineduc.cl/resguardo/resg\\_educ/educ\\_regl/index.php](http://www.mineduc.cl/resguardo/resg_educ/educ_regl/index.php)

## 5.2. La estructura organizativa de la unidad Educativa.

### 5.2.1. Misión y visión.

**Misión:** Se puede definir como la guía de navegación, los principios y los mecanismos que se utilizarán para cumplir con los objetivos, la Misión de una institución es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus colaboradores..<sup>21</sup>

Generar, difundir y aplicar el conocimiento científico y tecnológico, habilidades y destrezas, con valores morales éticos y cívicos a sus estudiantes de nivel superior para que logren integrarse activamente al mundo laboral y productivo y/o desenvolverse en el contexto social como personas útiles, capaces y con mentalidad transformadora de su realidad social y natural.

El enunciado sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman el ISPED, el objetivo de la Misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas, ahora los propósitos y valores de la Institución tienen como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional, y sirven para definir los conceptos de competitividad, eficiencia, calidad y, entre otros, los cuales configuran, conjuntamente con el liderazgo y posicionamiento, los factores clave del éxito que determina el cumplimiento de la imagen sociopedagógica de la institución formadora de Profesores en Educación Básica.

**Visión:** Se pueden considerar los objetivos de largo plazo. Es la idealización del futuro de una institución educativa, la Visión de una institución es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es “externa”,

---

<sup>21</sup> [www.yturalde.com/misión.htm](http://www.yturalde.com/misión.htm)



orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la instituciones ser percibida por el mundo.<sup>22</sup>

Una de las claves es tener claro en donde estoy parado en la organización, saber bien de que se trata lo que hago, tener claro el negocio actual y futuro, poder descubrir lo que quiero hacer posible.

Todo el entorno de la organización interviene en la visión, por parte de las autoridades para saber que estrategia aplicar, a los docentes, averiguar que es lo que quieren para sí y para la institución, y los estudiantes, ver cual es el valor agregado que da la institución a la comunidad.

La visión del Instituto Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” es ser líder en la formación educativa del nivel superior con la más alta calidad y excelencia académica, integrado al desarrollo tecnológico, científico, cultural, social, ambiental y productivo; comprometido con la innovación, el emprendimiento y el cultivo de los valores morales, éticos y cívicos,; aportando al crecimiento intelectual de los estudiantes, contribuyendo de esta forma a su desarrollo integral, caracterizados por ser creativos, críticos y reflexivos, que respondan a los retos de la globalización en la que se encuentra inmersa la sociedad actual.

la propuesta encierra que el aprendizaje colectivo demanda que las personas que integran un grupo tengan una visión compartida, a la que no pueden acceder mediante acciones directas, es la de preparar a la nuevos profesionales en educación hacia un fortalecimiento de su sentimiento y espíritu hacia la práctica humanista, social, cultural y ecológica, con el fin de contribuir a la formación de su perfil. Siguiendo el lema "Caminemos hacia la excelencia", "Si busca la excelencia, nosotros se la damos"

---

<sup>22</sup> [www.yturalde.com/visión.htm](http://www.yturalde.com/visión.htm)

Porque se ofrece una educación integral basada en liderazgo y valores, para formar Profesores Educación Básica con una mentalidad de emprendedores, competitivos y humanistas que formen parte del desarrollo de nuestra sociedad.

Utilizando su capacidad de diálogo, los miembros del grupo pueden intentar desarrollar un capital que aumente su efectividad. Cualquiera sea el proceso de aprendizaje, su raíz está siempre en el deseo de crear un futuro más deseable. En el caso de una organización, este deseo es lo que llamamos visión compartida.

### **5.2.2. El organigrama.**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una institución, empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.<sup>23</sup>

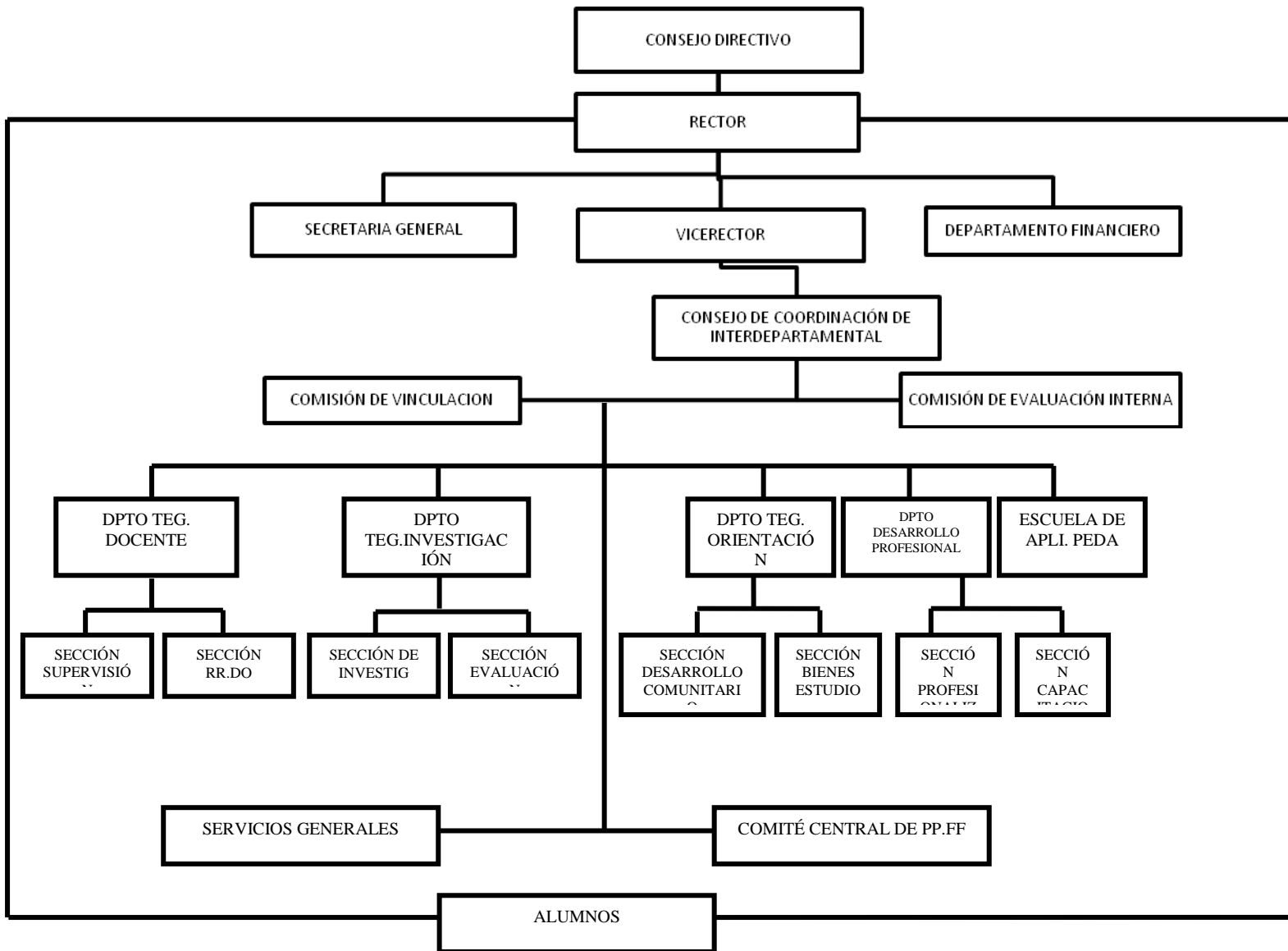
El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene doble finalidad, desempeña un papel informativo y de obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos, en el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la institución educativa.

Todo organigrama cumple los siguientes requisitos de; tener que ser fácil de entender y sencillo de utilizar y de contener únicamente los elementos indispensables, se los puede realizar en forma vertical, horizontal, mixto, y circular.

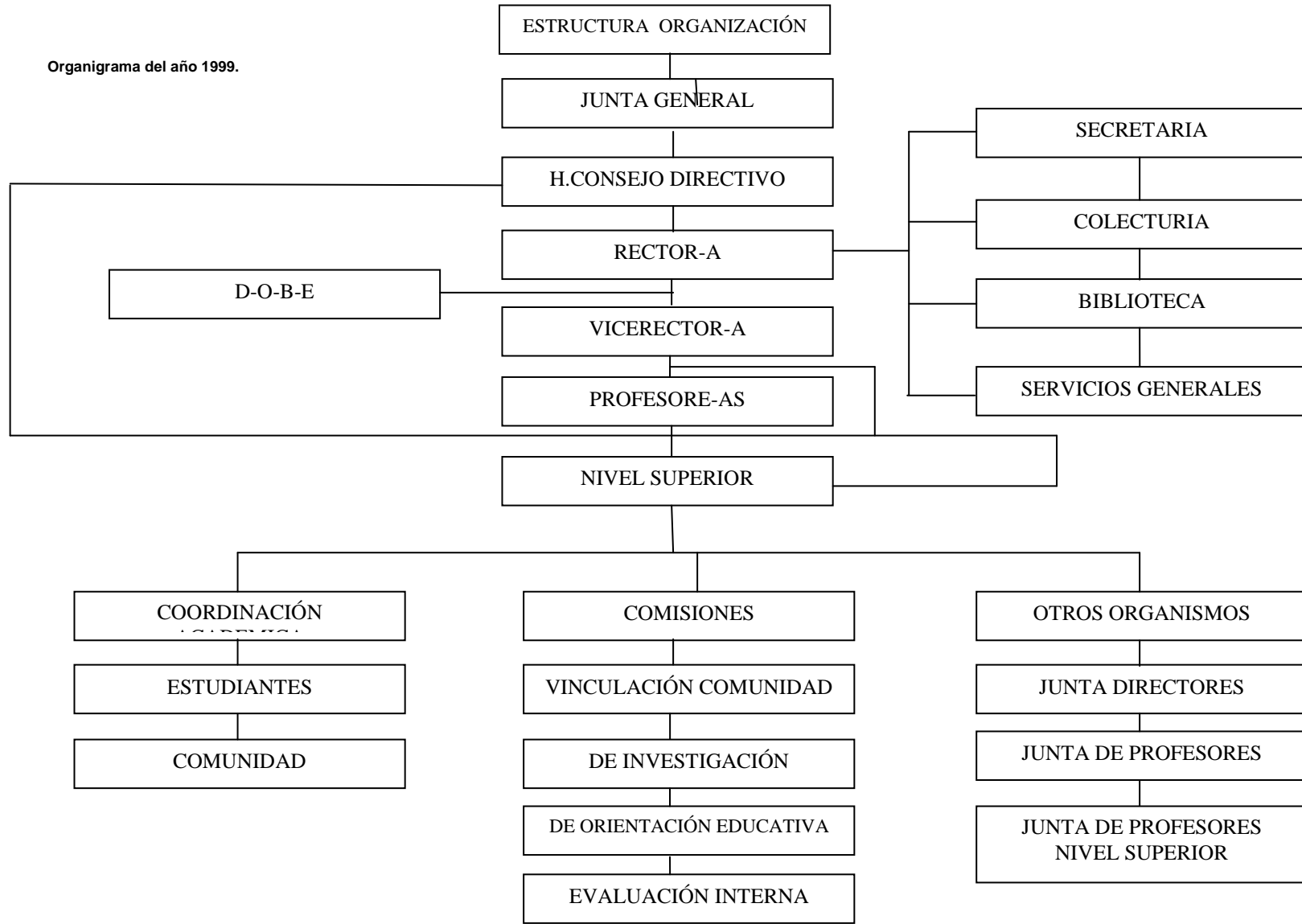
---

<sup>23</sup> *Organigrama - Wikipedia, la enciclopedia libre*



Propuesta de un nuevo organigrama preparado por José Castillo A. mayo 2011.

Organigrama del año 1999.



### **5.3. El clima escolar y convivencia con valores.**

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

La educación actual exige y demanda de su comunidad, calidad en cuanto a los procesos pedagógicos, estas exigencias en el sentido de la educación, consideran que para tal dinámica de calidad es necesario una excelente gestión pedagógica, con miras hacia una visión moderna de la educación, en donde se deben implementar políticas para definir y precisar aspectos como contenidos, alcances, administración de la educación desde el pre-escolar hasta las universidades, también el conocimiento especializado en el desarrollo de una ciudad con calidad humana, competente, en relación a la cultura, la tecnología, la ciencia y la ética.

En ese contexto, la educación debe ser representada a la luz de los avances de la sociedad de hoy, con un maestro involucrado no solo como el que imparte una cátedra de un saber, sino también como garante de obligaciones con respecto a la calidad de los procesos pedagógicos, de gestión educativa y pedagógica. Se hace necesario asimismo derrotar la corrupción, construir un mínimo ético que nos obligue a todos a no hacer daño al prójimo y esforzarnos a poner el País en una senda de mejoramiento permanente con énfasis en la educación. Desarrollando acciones para mejorar la calidad, tales como: capacitación de profesores, conectividad, entendida esta como la forma de avanzar en la masificación del uso del Internet como soporte de la revolución Educativa, evaluación permanente de profesores, estudiantes, y planteles educativos.

Asimismo desde esta perspectiva el maestro desde su gestión pedagógica debe buscar la forma de que este ejercicio sea significativo y trascendente en el aula, en donde sea capaz de establecer espacios de empatía con sus alumnos y de ser competente tanto a nivel profesional como pedagógico, incluyendo lo disciplinar y lo didáctico.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> La Revista Iberoamericana de Educación es una publicación editada por la OEI . ISSN: 1022-6508  
[www.rieoei.org/debates86.htm](http://www.rieoei.org/debates86.htm)

A manera de conclusión se puede decir que dentro de este marco pedagógico, el maestro en miras a la calidad educativa, debe tener presente tres (3) variables: la gestión educativa, la gestión pedagógica y los procesos pedagógicos, en este sentido, se reconoce la interacción entre las tres variables y mirar que cada una de ellas de alguna forma interviene en la cultura escolar, en la gestión educativa, en la excelencia de la gestión pedagógica, en el diseño curricular, en la docencia, y en los procesos investigativos, también jalonar procesos de calidad, y principios pedagógicos, encaminados en la búsqueda permanente de la calidad como totalidad en el proceso , dinámico e integrador con una visión prospectiva hacia la excelencia educativa.

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

En el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” hasta la presente no se ha elaborado actualmente la dimensión organizativa operacional, por lo que no se registra un manual de organización, la institución cumple sus actividades operacionales de acuerdo a las directrices de la autoridades los que registran el nivel de cumplimiento.

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

En el Instituto Superior Pedagógico, es una institución fiscal, la administración financiera esta bajo la responsabilidad de la oficina de colecturía encargada de realizar los presupuestos anuales, semestrales, mensuales y diarios según el caso lo amerite, la persona responsable de colecturía ha tenido algunos inconvenientes con el personal docente y las autoridades por lo que no hay un clima laboral de satisfacción y que en verdad ayude a desarrollar todas las actividades planificadas dentro del plan estratégico y el POA.

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

Según acuerdo del Ministerio de Educación los ISPEDs del País dentro de su malla curricular el 5to y 6to nivel realizarán el Año de Servicio Obligatorio

Educativo Rural, en el caso del ISPED “Ciudad de Cariamanga” atiende a catorce cantones de la provincia de Loja del régimen educativo costa, labor docente que los estudiantes la cumplen en escuelas pluridocentes, y unidocentes del sector rural en las áreas académicas y realización y ejecución de proyectos de desarrollo comunitario, en este periodo los docentes en formación desarrollan sus habilidades de gestión y liderazgo en la comunidades con el asesoramiento de los catedráticos del ISPED y los profesores orientadores de las escuelas seleccionada por el ISPED y la Dirección Provincial de Educación de Loja.

Los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.<sup>25</sup>

¿Cómo valora el ser humano en el ISPED? El proceso de valoración del ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir unas cosas en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales. Las valoraciones se expresan mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios de valor y acciones. Desde el punto de vista ético, la importancia del proceso de valoración deriva de su fuerza orientadora en aras de una moral autónoma del ser humano. Considero que para complementar la visión de la Institución se hace imprescindible afianzar los valores hoy compartidos.

Además resulta importante revertir la situación de los valores que se deterioraron en los últimos tiempos que conjuntamente con otros nos propiciaran el cumplimiento de los objetivos propuestos como: la consagración, compromisos con la calidad, creatividad, espíritu de equipo triunfador, amor al

---

<sup>25</sup> <http://www.encuentra.com/includes/documento.php?IdDoc=3473&IdSec=87>

trabajo, solidaridad y espíritu de cooperación, considerar el trabajo como un arte, exigencia y combatividad, disciplina, y dignidad.

Durante la vigencia de este plan los integrantes del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” se comprometen a cumplir, desarrollar y difundir los siguientes valores institucionales:

- PUNTUALIDAD: El cumplimiento de las responsabilidades y tareas en los plazos fijados.
- DISCIPLINA: La convicción del cumplimiento de normas y regulaciones
- RESPONSABILIDAD: Realizar las cosas con entrega, compromiso y dedicación.
- HONRADEZ: El respeto a los derechos y no engañarse a sí mismo ni a los demás
- RESPETO: Considerar los principios, pensamientos, sentimientos y las acciones de los demás, aportando con criterios y actitudes altruistas.
- SINCERIDAD: Trabajo con claridad, transparencia, honradez, coherencia en las acciones diarias, actuando en correspondencia con su manera de ser.
- LIBERTAD: Actuando con libertad, cuestionando el pensamiento y actitudes sin afectar el campo de acción de las demás personas, reconociendo que la verdad hace libre al ser.
- JUSTO Y EQUITATIVO: Actuar con racionalidad y entereza para ser partícipe de la imparcialidad, asumiendo el reto de ser justo y equitativo.
- SOLIDARIO: Actitud de desprendimiento, fraternidad, apoyo, vocación de servicio, lealtad y generosidad para con los demás.
- HONESTO: Ser capaz de amar y construir siendo libre a través de la verdad y de la integridad; a luchar contra la mentira desarrollando la paz interior, al asumir el juzgamiento de nuestros actos.
- VERAZ: En nuestras acciones y palabras autentico en esencia y apariencia, proclamador y defensor de la verdad a pesar de las consecuencias. Coherente y fiel a sí mismo al conseguir que la credibilidad trascienda sobre todo



## 5.4. Análisis del FODA

### 5.4.1. Fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>- El liderazgo de la primera autoridad es de tipo democrático en sentido de dar apertura a criterios planteados por los docentes y apoyo a iniciativas.</li><li>- Institución legalmente reconocida y establecida por el Ministerio de Educación.</li><li>- Buena imagen corporativa,</li><li>- Capacidad competitiva</li><li>- Capacidad de talento humano</li><li>- En el ámbito académico, los docentes al inicio del ciclo académico, realizan el encuadre de cada una de las asignaturas, y elaboran responsablemente materiales didácticos, planifican sus actividades académicas, llevan un proceso de evaluación y acreditación, que es conocido por los estudiantes.</li><li>- Una gran mayoría de docentes que laboran en la institución son especializados en las asignaturas que les ha sido asignadas.</li><li>- Actividades de autogestión institucional.</li><li>- Apoyo por parte de O.N.G.s.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Las autoridades demuestran parcialmente capacidad para planificar y organizar las actividades institucionales</li><li>- Poca participación de los integrantes en la Planificación estratégica institucional.</li><li>- Pese a tener un liderazgo democrático la coordinación se la hace mediante el formalismo (aplicación de leyes y reglamentos).</li><li>- La institución no se dan las facilidades requeridas para que los docentes se capaciten.</li><li>- No existe cultura investigativa</li><li>- Tecnología desactualizada</li><li>- A los estudiantes no se les da oportunidad para evaluar métodos y técnicas utilizados por los docentes en la enseñanza – aprendizaje.</li><li>- Limitado compromiso de los docentes con la institución..</li><li>- Laboratorios medianamente equipados.</li><li>- El presupuesto no contempla los recursos financieros para el desarrollo de Investigación científica, tecnológica y de proyectos productivos.</li><li>- Bajo estatus económico y social de la población estudiantil.</li></ul>

#### 5.4.2. Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Disposición de escuelas suficientes para el ASOER.</li><li>- Capacitación a través del Ministerio de Educación .</li><li>- Oferta de trabajo a egresados del ISPED.</li><li>- Intercambio de experiencias con otras instituciones del país y del Perú.</li><li>- Firma de convenios con universidades del país para continuar los estudios de los Egresados del ISPED.</li><li>- Alianzas corporativas con organismos no gubernamentales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cambios en Institutos Pedagógicos en nueva ley de educación Superior.</li><li>- Situaciones de riesgo en el ASOER para profesores y docentes en formación.</li><li>- Opiniones negativas y antojadizas de personas mal informadas sobre egresados del ISPED.</li><li>- Injerencia política en la educación Superior.</li><li>- Incertidumbre sobre el futuro del ISPED frente a la UNAE.</li><li>- Competencia desleal por las universidades frente a los ISPED del país.</li></ul>

#### 5.4.3. Matriz del FODA.

Para el análisis del FODA me planteo las siguientes interrogantes ¿Qué hace un estratega mientras no planea? Y ¿Qué hace un líder educativo para planear adecuadamente?

La respuesta a los dos cuestionamientos parece ser la misma, es necesario medir y generar insumos para armar un modelo de planeación y luego entonces, con la información necesaria generar las estrategias que lleven a mejor horizonte los resultados de la institución educativa.

Sin embargo, en este camino a la generación de los modelos y las herramientas, es necesario saber a dónde se quiere llegar y aplicarse en reunir información hacia dentro y fuera de la institución educativa. Sólo si sabemos los que, entenderemos los cómo, los cuántos y los cuándo.

En 1979 Michael Porter, un economista estadounidense, denominado por varios como el “Padre de la Estrategia” diseñó en su obra Estrategia Competitiva el ya famoso cuadro de análisis FODA.

Dicho esquema sigue vigente, pues la esencia de la institución no ha cambiado. Si atendemos a las bases, dicho cuadro está inmerso dentro del proceso de planeación estratégica de la institución, donde se busca potenciar las capacidades de la misma haciéndola más competitiva en un entorno cada vez más adverso. Hoy vemos como ya casi todo mundo dice conocer un análisis FODA sin explotar el real potencial de contar con esta información.<sup>26</sup>

De toda esta información surgirá un FODA ordenado y claro, sin embargo, para realmente obtener un elemento clave para la estrategia, es necesario generar relaciones entre los ítems antes mencionados, preferentemente relaciones causa-efecto.

El personal que labora en el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” demuestra tener conocimientos teóricos referentes a lo que es Administración, Planificación, Organización, Evaluación, Control y Gestión Educativa, pero en cuanto a su aplicación y práctica falta capacitación.

Se puede determinar que los funcionarios del ISPED tienen dificultad o confusión en determinar los elementos de la administración, gestión y control educativo, y

---

<sup>26</sup> Michael Porter, un economista estadounidense, “Padre de la Estrategia” obra Estrategia Competitiva 1976.

falencias en la determinación y aplicación de técnicas e instrumentos de evaluación y control institucional.

Se puede evidenciar predisposición y participación en la elaboración y ejecución de proyectos educativos, existiendo aún en un porcentaje menor poca conciencia respecto a la importancia de la Planificación la cual se la realiza con su debida oportunidad.

Aunque existe un organigrama, un manual de funciones estos no han sido socializados debidamente, dando lugar a que exista un escaso conocimiento de ellos; por ende el cumplimiento de funciones del personal tiene serias falencias.

### 5.5. Análisis y comprobación de resultados.

Pregunta 1.

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Tabla 1.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	20
b. Coordinadores de área	3	60
c. Por grupos de trabajo	--	--
d. Trabajan individualmente	1	20
e. No contestan	--	--

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Autor: José Castillo A.

En el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” la sesión administrativa está representada por la rectora, Vicerrector, y tres miembros del Honorable Consejo Directivo.

En cuanto a la forma de organización de los equipos de trabajo se da prioridad a los Coordinadores de los Departamentos y Comisiones lo que refleja un 60%, en cambio la Rectora organiza cada nivel en un porcentaje del 20%, también se da la oportunidad en forma individual a los docentes en la organización de los equipos de trabajo en un 20%.

De acuerdo a los porcentajes puedo concluir que los directivos no están empoderados de la funciones que debe cumplir la rectora ya que es de su competencia la de organizar los equipos de trabajo en la institución.

#### Pregunta 2.

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

Tabla 2.

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Los resultados obtenidos en la institución	1	20
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	100
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	20
d. Otros	-	-
e. No contestan	-	-

**Fuente:** ISPED “Ciudad de Cariamanga”

**Autor:** José Castillo A.

Medir el tamaño de una organización es un paso clave en la construcción de una organización es la selección de las personas que van a ocupar cada una de las posiciones porque de ellas depende cómo funcionará toda esta cadena humana, naturalmente no es tarea fácil ni sencilla, tampoco es asunto de seguir una receta o copiar las estructuras de otras instituciones educativas.

Los resultados que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización , en un 100% se considera Los resultados obtenidos en la institución, en un porcentaje menor que representa un 20 % se toma en cuenta según los resultados obtenidos en la institución, y en igual porcentaje se considera el valor y tiempo empleados en la institución

Como conclusión puedo acotar que frecuentemente escuchamos la expresión “debemos organizarnos mejor” cuando las cosas salen mal en una institución, las organizaciones van evolucionando, mutando en la medida que responden a los cambios externos e internos; creo que es acertada la valoración de los directivos en el literal (b.) porque se considera los resultados obtenidos en la institución.

Pregunta 3.

### LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Tabla 3.

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	3	60
b. No	2	40
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: ISPED “Ciudad de Cariamanga”

Autor: José Castillo A.

El manual de normas, reglamentos y procedimientos están constituidas dentro del Reglamento interno del ISPED, y la ley de educación superior.

De acuerdo a los resultados de la encuesta el 60% contestan que SI con respecto que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas y procedimientos, y el 40% contestan que NO.

De acuerdo a estos resultados los directivos de la institución en un 40 % desconocen la normatividad por lo que es de su obligación y ética profesional conocer y estar seguros de que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas y procedimientos.

#### Pregunta 4

### EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Tabla 4.

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director	-	-
b. Rector	5	100
c. Consejo Directivo	1	20

**Fuente:** ISPED "Ciudad de Cariamanga"

**Autor:** José Castillo A.

En el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones; la gestión directiva hace la planificación, asignación, programación, implementación, proceso de toma de decisiones, control, reorientación y evaluación de la acción, implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto institucional.

En el ISPED, la toma de decisiones está liderado por la rectora con un porcentaje del 100% ajustándose dentro del clima de respeto y tomando el consenso de todos, aunque opina el un directivo y que representa el 20% de la muestra en esta pregunta que el Consejo directivo toma las decisiones.

Los directivos de la institución deben tomar muchas decisiones todos los días, algunas son decisiones de rutina intrascendentales, mientras que otras tienen una repercusión como respuesta a los cambios, en verdad en esta pregunta los directivos aciertan ya que la última palabra tiene la rectora.

Pregunta 5.

#### DELAGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Tabla 5.

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	2	40
b. No	2	40
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>80</b>

**Fuente:** ISPED "Ciudad de Cariamanga"

**Autor:** José Castillo A.

En toda institución educativa pública o privada se ocasionaran conflictos laborales, conflictos con estudiantes y padres de familia y con la comunidad, el arte y la experiencia de resolverlos y de generar una variedad de posibilidades antes de decidir y buscar la mejor salida basado en los objetivos comunes de resolverlos no es de todos.

Según los resultados obtenidos el 40% de directivos contestan SI a la pregunta que deben delegar la toma de decisiones en casos de darse conflictos, así



mismo el 40% de directivos contestan que NO a esta pregunta, uno de los encuestados no responde a esta pregunta.

La mayoría de directivos desconocen de toma de decisiones en la resolución de conflictos, lo acertado tendría que ser delegar a personas o grupos de personas que conozcan de la materia con la finalidad de orientar sobre las formas en las que ambos grupos ganan; ya que su actitud en la mediación juega un papel importante en los resultados que obtendrá.

Pregunta 6.

Su administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Tabla 6.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a.	Excelencia académica	5	100	-	-	-	-
b.	El desarrollo profesional de los Docentes	4	80	1	20	-	-
c.	La capacitación continua de los Docentes	3	60	-	-	-	-
d.	Trabajo en equipo	3	60	1	20	-	-
e.	Vivencia de valores institucionales y Personales	5	100	-	-	-	-
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	-	-	3	60	2	40
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	20	1	20	1	20

**Fuente:** ISPED "Ciudad de Cariamanga"

**Autor:** José Castillo A.

La autoridad de un plantel tiene la experiencia y la capacidad de convocatoria para reunir a maestro, estudiantes y padres de familia, para hablar y analizar los problemas de la institución educativa. Desde la convocatoria a la reunión o reuniones, pueden empezar a aplicarse criterios que garanticen efectividad. Como que desde la invitación resulte claro para todos cuál es el propósito de la reunión, el orden del día, su duración, etc. Para la autoridad debe estar claro qué está buscando, qué se propone lograr con la reunión. Se trata de establecer un diálogo libre, en donde el ambiente sea de respeto y confianza. Es obvio que la participación de padres de familia y alumnos en un principio tendrá que ser estimulada, ya que no es práctica común que se les involucre en deliberaciones, puede celebrar reuniones de sensibilización previas con sus maestros, de tal forma que haya elementos para el diálogo.

En relación si se promueve liderazgo en la administración en el centro educativo los directivos contestan en la frecuencia **Siempre:** 100% en excelencia académica y vivencia de valores institucionales; 80% el desarrollo profesional de los docentes; 60% la capacitación continua de los docentes, y trabajo en equipo; 20% Delegación de autoridades a los grupos de decisión. En la frecuencia **A veces:** 60% participación de los padres de familia; 20% el desarrollo profesional de los docentes, trabajos en equipo, y delegación de autoridades a los grupos de decisión. En la frecuencia **Nunca:** 40% participación de los padres de familia; 20% delegación de autoridades a los grupos de decisión.

Los directivos tiene la oportunidad de ejercer el liderazgo para lograr la calidad en su plantel. ¿Por dónde empezar? En esencia, el principio es un cambio de actitud, como ya se dijo, de ubicar el asunto de la calidad dentro del círculo de influencia. Reconocer que las cosas actualmente se están haciendo bien pero, con certeza, aceptar que se pueden hacer mejor. Empezar el camino a la calidad es iniciar un proceso de aprendizaje. Los directivos cuenta con tres fuentes de poder en la institución: la autoridad que derive del puesto, el conocimiento y su personalidad y el poder de

persuasión. De acuerdo con esto, debe utilizar la primera para impulsar el cambio en el proceso, pero debe desarrollar al máximo la segunda y la tercera.

Con esa convicción puede invitar a maestros, estudiantes, padres de familia, administradores y personal no docente, a trabajar juntos y sentirse y verse a sí mismos como partes de un sistema. Que todos ellos se sientan formando parte de un solo y mismo equipo; miembros de una comunidad escolar, que tiene un propósito común y un compromiso para lograrlo.

Pregunta 7.

### HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Tabla 7.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas.	-	-	3	60	-	-
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	20	2	40	-	-
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	60	2	40	-	-
d.	Se desarrollan con estudios en Gerencia	4	80	1	20	-	-
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	80	1	20	-	-

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Autor: José Castillo A.

Se consideran habilidades de un líder aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran, acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado, tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas, confiar en los estudiantes,

aún si el riesgo es grande, y vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Las autoridades contestaron que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución en la frecuencia **Siempre**: el 80% porque se debe desarrollar con estudio de gerencia y con una capacitación continúa que combine la práctica, teoría y reflexión; 60% porque se adquiere a través de la experiencia. En la frecuencia **A veces**: el 60% creen que son innatas; el 40% piensan que se adquieren a partir de la experiencia y que también se adquieren a partir de la experiencia, y el 20% manifiestan que se desarrollan con estudios de gerencia y una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Los directivos dan mayor énfasis a que siempre se desarrollan las habilidades de liderazgo con estudios de gerencia y con una capacitación continua y con las experiencias adquiridas, en un porcentaje considerado a veces cree que son innatas.

#### Pregunta 8.

### PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Tabla 8.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	5	100	-	-	-	-
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	-	-	-	-	3	60
c.	La mejora de los mecanismos de control.	1	20	1	20	1	20
d.	La existencia de ambientes cordiales	3	60	-	-	-	-

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Autor: José Castillo A.

Actualmente, los directivos y docentes deben actuar no solo como educadores, sino también como psicólogos y trabajadores sociales, sobrecargando su trabajo, además, hay que tener en cuenta que los docentes tienen sus propias responsabilidades familiares. Y si no hay un adecuado clima institucional, entonces se genera situaciones de estrés que pueden afectar la promoción y desempeño de la institución en el incumplimiento de los logros de aprendizaje

De acuerdo al análisis de la octava pregunta y que se les pregunta a los encuestados sobre que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución, contestaron a la frecuencia **Siempre**: el 100% con respecto del uso de la información de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; el 60% por la existencias de ambientes cordiales, y el 20% por la mejora de los mecanismos de control. Con la frecuencia **A veces**, contestaron el 20% por la mejora de los mecanismos de control. Por la frecuencia **Nunca**; el 60% es por la disminución del número de estudiantes por aula.

Los directivos si conocen lo que es promocionar nuestra institución, con la finalidad de completar los cupos anuales para el ingreso de estudiantes; los resultados positivos es por el conocimiento de los interesados del desempeño de los estudiantes, docentes y directivos, por otro lado la disminución de los estudiantes no afecta en la promoción porque ese efecto no se da, ya que los estudiantes para ingresar al ISPED se someten a una selección direccionada desde el Ministerio de Educación.

Pregunta 9.

ORGANISMOS QUE SE ENUESTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Tabla 9.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	3	60	-	-	-	-
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	60	-	-	-	-
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	20	2	40	-	-
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100	-	-	-	-
e.	Otros (¿cuáles?)	-	-	-	-	-	-

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Autor: José Castillo A.

Los organismos que se encuentran en el ISPED "Ciudad de Cariamanga", están establecidos dentro de la Ley General de Educación, y Reglamento General de los Institutos Técnicos, Superiores Pedagógicos y Tecnológicos del país.

En cuanto al análisis se determina que en la frecuencia Siempre: los directivos manifiestan en un 100% la existencia de Departamentos, Comisiones, equipos de docentes por disciplinas de estudio, un 60% que en la institución está dirigida en la parte ejecutiva administrativa por la Rectora, y Consejo Directivo, como también existe la administración académica que la integran el vicerrector, y las secretarías de cada Departamento y Comisiones, en un porcentaje del 20% manifiestan la existencia de jefes de estudio o coordinadores; con la frecuencia A veces: el 40% de encuestados corroboran argumentado de que existen coordinadores.

Los directivos dan mayor porcentaje a la existencia de los Departamentos y Comisiones esto por el desempeño académico y profesional que cada uno de ellos cumple dentro de sus roles de competencias, en la institución se ejecutan proyectos vinculados con otros organismos gubernamentales y no gubernamentales por ello se designan coordinadores lo que se relaciona con el 40% de a veces.

Pregunta 10

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES**

Tabla 10.

Orde n	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	60	-	-	-	-
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	40	1	20	-	-
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	60	-	-	-	-
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	100	-	-	-	-	-

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Autor: José Castillo A.

La Junta General de Profesores del ISPED, dentro del Reglamento interno y el Reglamento general de los ISPED del país, en los que se señala deberes y derechos que cumplir para el buen desarrollo armónico, socio-afectivo, académico, y la práctica de valores institucionales y del Ministerio de Educación.

Con referencia al análisis, al encargo de la Junta General de profesores como es el caso del ISPED, con la frecuencia Siempre: el 100% Coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, el 60% Llevan a cabo la

evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y Tratan en forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y en un porcentaje menor o sea el 40% establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Los directivos si conocen el Reglamento interno y las funciones que cumplen la Junta General de Profesores lo que se sugiere es la actualización de acuerdo a la nueva Ley de Educación Superior que está vigente

### Pregunta 11

### LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Tabla 11.

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	40	1	20
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la Institución	3	60	-	-
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	2	40	1	20
d.	Mantener actualizada la metodología	3	60	-	-
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	60	-	-
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	60	-	-
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	60	-	-
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	60	-	-
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	40	1	20
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	3	60	-	-

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Autor: José Castillo A.



En el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga”, está integrado por la administración ejecutiva, la administración académica los departamentos y comisiones, los que cumplen diferentes roles en su desempeño administrativo, académico, investigativo, de práctica docente, desarrollo profesional, evaluación interna, orientación y bienestar estudiantil, y vinculación con la colectividad.

Del análisis de esta pregunta que se relaciona con la función que cumplen los departamentos didácticos los directivos contestan al SI: en un 60% que formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; mantienen actualizada la metodología; promueven la investigación educativa y proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros; colaboran con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; elaboran una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, y que mantienen actualizada la metodología. En un 40 % opinan que Elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, y que los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. Con la frecuencia del NO los directivos manifiestan en un porcentaje bajo como es el 20% que elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente y que los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

Los directivos desconocen que en la institución existe un departamento didácticos aunque los departamentos y comisiones tengan dependencia con lo relacionado a la programación didáctica sería necesario que en el nuevo reglamento interno que se lo actualice se incremente este departamento didáctico con los siguientes funciones que señalo a continuación.

Funciones del departamento didáctico:

a. Analizar los métodos, técnicas, contenidos y recursos aplicados en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el departamento.

b. Planificar y poner en marcha propuestas metodológicas que tiendan a la integración vertical y, horizontal de la enseñanza en el área de estudio de su competencia.

c. Evaluar los resultados obtenidos.

d. Coordinar la utilización del instrumental y material docente y ponderar la necesidad de adquisición de nuevos recursos solicitados por los coordinadores o docentes del área.

e. Realizar toda otra tarea de asesoramiento o cooperación que le fuera requerida por el rectorado.

f. Coordinar la labor docente con los otros departamentos y áreas.

Pregunta 12.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden. ACCIONES.

Tabla 12.

Orden	Se promueve	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.	4	80	1	20

Fuente: ISPED "Ciudad de Carimanga"

Autor: José Castillo A.

La educación actual exige y demanda de su comunidad, calidad en cuanto a los procesos pedagógicos, estas exigencias en el sentido de la educación, consideran que para tal dinámica de calidad es necesario una excelente gestión

pedagógica, con miras hacia una visión moderna de la educación, en donde se deben implementar políticas para definir y precisar aspectos como contenidos, alcances, administración de la educación desde el pre-escolar hasta las universidades, también el conocimiento especializado en el desarrollo de una ciudad con calidad humana, competente, en relación a la cultura, la tecnología, la ciencia y la ética.

En el análisis los directivos refiriéndose a la pregunta sobre 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, en la frecuencia SI: responden un 80% y en un porcentaje menor de los encuestados contestan el 20% al NO.

Como conclusión manifiesto que la Gestión Pedagógica como fundamento para un proceso Pedagógico de Calidad es un excelente tema para poder reflexionar sobre cada una de nuestras acciones, que constituyen el rol del docente en terminología tradicional y el rol del docente-estudiante, concepción enmarcada dentro de las nuevas propuestas pedagógicas.

Por ello, debemos preguntarnos: ¿Gestionamos nuestro quehacer pedagógico?  
 ¿Diseñamos, por lo menos, algún plan de nuestro quehacer pedagógico, al margen del cumplimiento de los patrones que en cada entidad se consideran?  
 ¿Qué tipo de gestión realizamos en nuestra comunidad?

Pregunta 13.  
 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA  
 Orden. MATERIAL DE PLANIFICACIÓN  
 Tabla 13.

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	2	40	1	20
b.	Plan estratégico	4	80	1	20
c.	Plan Operático Anual	5	100	-	-
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	1	20		

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Autor: José Castillo A.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, educativa, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una institución educativa los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

En cuanto al análisis de esta pregunta los directivos contestaron en la frecuencia SI se han realizado en un 100% proyectos de capacitación, el 80% que se ha realizado el plan estratégico en un 40% se hace una reingeniería de procesos, y en un porcentaje menor con el 20% se realiza proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes. En la frecuencia NO en un porcentaje menor del 20% considera la no participación en reingeniería de procesos y plan estratégico.

Los directivos si conocen sobre documentos curriculares institucionales como el Plan operativo Anual , y Plan estratégico ya que en base de ellos se elaboran los proyectos de todos los Departamentos, y Comisiones para cumplir la visión y Misión Institucional, pero si recomiendo dar énfasis a la capacitación que esta dirigida a los directivos y docentes ya que actualmente el Ministerio de educación está evaluando constantemente y dependiendo de una buena capacitación se se obtendrán buenos resultados para la Institución.

Pregunta 14  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**  
**DECLARACIONES**

Tabla 14.

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.	6	40	6	40	3	20
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.	6	40	8	53	1	7
3.	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	11	73	3	20	1	7
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.	4	27	10	67	1	7
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	20	9	60	3	20
6.	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	9	60	5	33	1	7
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	11	73	2	13	2	13
8.	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	7	7	47	6	40
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	4	27	5	33	6	40
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	13	8	53	5	33
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	40	7	47	2	13
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	7	47	6	40	2	13
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	7	47	7	47	1	7
14.	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	6	40	8	53	1	7
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	47	7	47	1	7
16.	Los valores predominan en las decisiones de loa directivos y profesores	3	20	8	53	4	27

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Autor: José Castillo A

El rol del docente y su liderazgo en las instituciones educativas deben propiciar el fortalecimiento de las escuelas, con los docentes, el sentido que asume la gestión de la educación, sus transformaciones y cambios de culturas de trabajo en este siglo XXI, desarrollar acciones de formación en gestión escolar y liderazgo educativo, que impliquen una visión integral de las funciones y competencias de directivos docentes de manera tal que, impulsen cambios tendientes a la mejora centrada en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, para propiciar una visión integral de la dirección de escuelas de educación básica que genere un "lenguaje" profesional compartido.

En el análisis realizado a los docentes la frecuencia Siempre: declaran en su 73%, que la gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Y de inculcar en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. En un 60% cree que es importante el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías, y de enseñanza aprendizaje. Con un 47% los docentes coinciden tres preguntas en dar su razonamiento en cuanto se refiere a sentirse comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo, conocen la gestión de los directivos los que mantienen liderazgo y gestión en el área académica como también en las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. En un porcentaje considerado que es el 40%, los docentes manifiestan que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes 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 admirando el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, y que los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera. En un porcentaje menor del 26% contestaron

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. En un porcentaje bajo del 20% contestaron observar la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, aunque los valores predominan de las decisiones de directivos y profesores, el 13% contesta estar en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, y 7% manifiestan que hay resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza; En la frecuencia A veces, el 67% de los docentes contestaron 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 60% manifiesta sobre una resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 53% de los docentes contestaron igual en cuatro preguntas referentes a 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, que hay desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo que los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, y que los valores predominan en las decisiones de loa directivos y profesores; el 47% opina sobre la resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, que admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, que comparte con las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, un 40% de los docentes opina que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, y

que se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.

En un porcentaje bajo del 13% piensa que el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. En la frecuencia Nunca; se registra porcentajes significativos del 40% los docentes manifiestan sobre la resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, como también sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros.

Los docentes conocen los roles de su liderazgo ya que posee actitudes y habilidades de innovación y cambio, conjuntamente promueven con sus directivos un investigación participativa puesto que, el equipo de trabajo siempre está comprometido con el desempeño de sus actividades profesionales, indudablemente es conveniente que los docentes impulsen la reflexión sobre los valores y actitudes como la colaboración personal, la tolerancia y el respeto, el aprecio por la formación y el desarrollo profesional continuo, la flexibilidad, apertura al diálogo y disposición al cambio como un proceso permanente, al igual que el reconocimiento de las capacidades y aportes de sus colegas, para fomentar una ética basada en la responsabilidad, el respeto a la ley, a los estudiantes y a las personas en general, y reconocer la responsabilidad que le compete como educador ante la sociedad y el sistema educativo.



Pregunta 15

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Tabla 15

Ord	DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	20	12	80	2	10	2	10
2.	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	1	5	10	50	8	40	1	5
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20	15	75	1	5	-	-
4.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción	2	10	9	45	8	40	1	5
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	1	5	9	45	9	45	1	5
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	35	8	40	4	20	1	5
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	20	11	55	5	25	-	-
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	2	10	10	50	8	40	-	-
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25	7	35	7	35	-	-
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	35	5	25	4	20	-	-
11.	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	4	20	8	40	5	25	3	15
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación al docente	6	30	9	45	3	15	2	10
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25	10	50	3	15	2	10
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	8	40	9	45	3	15	-	-

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Autor: José Castillo A.

Casi todos coinciden en que el rol del docente reconoce al líder pedagógico y social, debe ser más activo y permitir mayor interacción con el alumno.

Tenemos entonces que considerar que los primeros encuentros con el liderazgo se tienen en la familia; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta. Posteriormente el individuo entra en el sistema escolar, donde los maestros dirigen a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio.

Según el análisis de la encuesta a los estudiantes del ISPED, se obtienen los siguientes datos en la frecuencia completamente de acuerdo; los mayores porcentajes opinan un 40% que La ética y los valores se enseñan con el ejemplo, en un gran mayoría de preguntas contestan un 20% que El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, de que el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, y es el profesor quien decide qué se hace en la clase, con un porcentaje muy bajo del 5% dicen que Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes, y en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Con la frecuencia si está de ACUERDO; el 80% marcan que El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, seguido del 75% que indican que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, el porcentaje del 50% y 45% marca en la mayoría que manifiestan que las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes, que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, que los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción, que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, que si se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación al docente, y que la ética y

los valores se enseñan con el ejemplo, en un porcentaje bajo que representa el 25% los estudiantes dicen que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Con la frecuencia en desacuerdo; manifiestan los estudiantes en un gran porcentaje de 40% que, En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, que los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción, y que las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes. En un porcentaje muy bajo del 5% dicen que, e l liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar. En la frecuencia completamente en desacuerdo, en un 15% manifiestan que, Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase y en un porcentaje muy bajo que es 5% Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción, que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Y que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

En conclusión puedo indicar que el líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus educandos, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en los estudiantes , proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes.

Pregunta 16

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Tabla 16.

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
1.	De los siguientes valores cuáles son los que usted practica en su hogar. Respeto ( )                      Solidaridad ( ) Tolerancia ( )                      Justicia ( ) Otros.....( )	9	90	1	10		
2.	Los problemas escolares los resuelve a través del diálogo.	8	80	2	20		
3.	Cuando usted reprende a su hijo actúa de la siguiente manera. Autoritario ( ) Con justicia ( ) Benevolente ( ) Persuasivo ( )	5	50	5	50		
4.	Interactúa con los directivos de la institución educativa.	5	50	4	40	1	10
5.	Los métodos y técnicas de enseñanza estimulan a su representado	7	70	3	30		
6.	Los métodos y técnicas de enseñanza les enseñan a conocer en su vida diaria.	3	30	7	70		
7.	Participa en las actividades extra curriculares.	9	90	1	10		
8.	Conoce sus deberes y derechos como representante de su hijo.	9	90	1	10		
9	Asume usted que el amor es base del desarrollo continuo de su hijo.	10	100				
10	Refleja usted honestidad en sus actuaciones.	8	80	2	20		

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Autor: José Castillo A.

La gran reflexión que quiero hacer es la necesidad que tiene la escuela redefinir claramente el rol de cada agente que interviene en el proceso educativo, el profesor es el profesor, el alumno es el alumno y la familia es la familia, suena duro y drástico, pero creo que es ahí donde perdimos el norte, en querer entrar al campo que le corresponde al otro, el desespero por educar nos está llevando a una problemática sin sentido, cuando creo que todos podemos y debemos participar, pero dejando claro que sin entrometernos en el campo del otro, todos somos especialistas en nuestra área y como no somos los únicos formados en esa especialidad entonces habrá quien pueda generar discusiones y reproches a ese nivel, pero si el objetivo es reflexionar y aprender de los errores, podemos ver esa situación como diría Peter Drucker, “los problemas son una gran oportunidad” y creo que en ese sentido el trabajo principal debe radicar en dejar que cada quién asuma lo que le corresponde asumir, pero atendiendo las necesidades que se están presentando, el objetivo de la escuela es uno, “educar”, y creo que en eso todos coincidimos, entonces la oportunidad está en cómo nos ponemos todos de acuerdo y como participamos en la educación de los jóvenes.<sup>27</sup>

La escuela es el escenario perfecto para generar los grandes cambios sociales, por eso propongo que frente a esa gran oportunidad, pensemos en función de proponer algunas ideas que permitan motivar a todos los actores que intervienen en el acto de educar, si logramos iniciar este trabajo y fortalecerlo, crecerán maestros, padres y los alumnos, y se fortalecerá la escuela como institución.

Según el análisis de las respuestas contestadas por los padres de familia en la frecuencia siempre; el 100% Asume usted que el amor es base del desarrollo continuo de su hijo, y el 30% manifiesta que los métodos y técnicas de enseñanza les enseñan a conocer en su vida diaria; en la frecuencia a veces; el 70% indican que los métodos y técnicas de enseñanza les enseñan a conocer en su vida diaria y en un menor porcentaje del 10% manifiestan que participa en las actividades extra curriculares, y ellos conoce sus deberes y

---

<sup>27</sup> Copyright 2009 © martaprietoasiron.com Derechos Reservados.

derechos como representante de su hijo. En la frecuencia NUNCA; en un porcentaje del 10% dice que Interactúa con los directivos de la institución educativa.

Puedo considerar que el futuro al igual que el presente, están en transición del mundo estudiantil, al mundo de los padres de familia, los que siempre están buscando: responsabilidad, reconocimiento, autonomía, independencia económica, relaciones personales significativas, individualidad, una identidad particular separada de la familia comienzan a establecer un sistema personal de valores idealistas, con un fuerte sentido de justicia.

## Matriz 2

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Ord	DECLARACIONES	Resp. Posit.	f	Resp. Débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	4	80	1	20
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	40	4	80
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	80	3	60
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	80	1	20
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	60	2	40
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	100	-	-
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	80	1	20
8	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?	-	-	5	100

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Autor: José Castillo A.

La función de los directivos es conocer todos los Reglamentos legales pertinentes y fundamentarse en los principios establecidos, ser un líder y liderar la gestión administrativa de la institución.

De acuerdo al análisis de la entrevista las respuestas POSITIVAS destacan un 100% destacan que si conocen los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo, y en un porcentaje menor el 40% indican que el centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. Con respecto a las respuestas DEBILES; el 100% contesta que no existen antivalores, y un 20% contestan que si predominan los valores en los profesores y alumnos.

Los directivos si están empoderados de los valores institucionales lo cual se convierte en una fortaleza lo que si se debe actualizar todos los manuales y reglamentos de acuerdo a la nueva ley de Educación Superior.

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
Hay un liderazgo democrático y la coordinación se hace mediante el formulismo	Incumplimiento de las actividades del plan operativo	Falta de convocatoria escrita por parte de las autoridades.
Limitado compromiso de los docentes en la institución	Realizan solo actividades de su conveniencia	Desmotivación para continuar ejecutando los proyectos.
Poca participación de los integrantes en la planificación estratégica institucional.	Se centraliza la elaboración del plan estratégico institucional	Cumplimiento parcial en la evaluación del plan estratégico institucional

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.**

### **6.1. CONCLUSIONES.**

- Los directivos deben promover mejorar las relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos en la planificación y ejecución de proyectos educativos.
- 
- Los directivos no están empoderados de las funciones que debe cumplir con la autoridad, ya que es de su competencia la de organizar los equipos de trabajo en la institución.
- El conocimiento de información por parte de los directivos, permite tener información institucional facilitando el diagnóstico y emitir juicios en la toma de decisiones para asignar personas y recursos en la ejecución de proyectos.
- El perfil profesional de los directivos y docentes del ISPED, basados en la gestión, liderazgo y valores proporcionará una excelente dirección administrativa de la institución permitiendo un ambiente confortable, y una cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa e innovación educativa.
- Las autoridades y docentes tienen habilidades para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno.
- Nos lleva a reflexionar e invitar a los directivos, estudiantes, padres de familia, administradores y personal docente, a trabajar juntos y sentirse y verse a sí mismos como partes de un sistema, y que todos ellos se sientan parte de un



solo equipo de trabajo, que tiene un propósito común y un compromiso para el logro de objetivos.

- El líder pedagógico que son los docentes en el ISPED, siempre implican la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus educandos, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes.
- Se han aplicado procesos pedagógicos en la dirección institucional, mediante la planificación, organización, dirección, y control optimizando la utilización de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, con la finalidad de convertir al ISPED en un centro de excelencia pedagógica en la provincia de Loja y toda la región del Austro.

## **6.2. RECOMENDACIONES.**

- Desarrollar un modelo de liderazgo en gestión y valores para lograr que el ISPED “Ciudad de Cariamanga” se convierta en un centro educativo de excelencia.
- Plantear a la comunidad educativa del ISPED la participación y gestión activa para consolidar la gobernabilidad y promover el equilibrio.
- Sugerir a los docentes utilizar diferentes herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo que les permiten diagnosticar la realidad de la institución para tomar decisiones sobre los planes y proyectos académicos y comunitarios.
- Proponer al Honorable Consejo Directivo lidere la formación de equipos de trabajo, para ejecutar procesos en el manejo de conflictos, mediante alternativas de solución de problemas.
- Sugerir a las autoridades se realizar el seminario Taller sobre el tema: “Roles y liderazgo en valores a las autoridades y docentes ”

## **7. PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCACIONAL.**

### **7.1. TÍTULO.**

**Taller sobre: “Roles y liderazgo en valores en las autoridades, y docentes del ISPED Ciudad de Cariamanga”**

### **7.2. PRESENTACIÓN.**

La educación en el Ecuador y en toda América Latina experimentó una expansión notable a con logros importantes como son la reducción del analfabetismo adulto; la incorporación creciente de niños y jóvenes al sistema escolar, particularmente de los sectores pobres de la sociedad. No obstante, en este trayecto fueron quedando pendientes y acumulándose muchos problemas, no sólo cualitativos sino también cuantitativos, que hacen a la equidad, a la pertinencia y a la calidad de la oferta educativa, a los contenidos, procesos y resultados de aprendizaje tanto de los alumnos como de los propios maestros.

Esto es particularmente grave en un momento en que la información y el conocimiento pasan a ser reconocidos como los puntales de la nueva sociedad del aprendizaje, y el aprendizaje a lo largo de toda la vida se instala como un paradigma y un principio orientador para replantear los sistemas de educación y aprendizaje en todo el mundo.

Las sucesivas reformas (administrativas, curriculares, pedagógicas) ensayadas en el país desde fines de la década de 1980 y a lo largo de la década de 1990 no han tenido los resultados esperados en términos de mejoramiento de la calidad de la educación,

Este es un momento fértil para sembrar un nuevo compromiso y una nueva agenda educativa en centros educativos del país, retomado la iniciativa para identificar y dar solución a nuestros propios problemas, pasando del lamento a la propuesta y todo ello para sentar bases para un renovado compromiso local y nacional en torno a la educación con los nuevos roles de liderazgo y valores.

### **7.3. FINALIDAD.**

Con la finalidad de dar a conocer y aportar al Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga”, en la capacitación sobre roles y liderazgo en valores, y que es un aspecto muy importante para hacer que la calidad educativa vaya en ascenso, y que va dirigido principalmente a todos los que estén involucrados con la educación, sean autoridades, maestros, futuros docentes, directivos, padres de familia.

Elegí este tema para demostrar cuán difícil es estar al frente de una institución educativa y las grandes responsabilidades que tiene un director como líder, primeramente la calidad debe entenderse como un proceso de mejora continua, en el que cada vez que se asciende, se va por más, abarca todas las formas a través de las cuales la educación satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal, de las entidades involucradas,

También es importante concienciar para que un buen líder sea capaz de resolver problemas, de apoyar a su personal y de hacer que la institución sea siempre reconocida por la calidad educativa que posee, luego debe capacitar e involucrar a sus miembros, y que el mito del líder individual que saca adelante a la tropa, ha dejado de ser creíble.

Siempre debemos ser optimistas porque la mayor parte del camino para lograr la calidad depende de un buen líder, no quiere decir que sólo el liderazgo sea el factor primordial para ascender, todos alguna vez estuvimos involucrados en la escuela primaria, nivel medio, nivel superior, y sabemos que para ser reconocidos hay que trabajar en equipo y dar nuestro mayor esfuerzo y dedicación.

## **7.4. OBJETIVOS.**

### **OBJETIVOS GENERALES**

- Contribuir con la función que debe cumplir las autoridades y docentes en cuanto a su rol de liderazgo en valores, desde una postura abierta y flexible frente a los cambios educativos que requiere la sociedad.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Promover el desarrollo integral armónico y permanente de autoridades y docentes.
- Desarrollar actitudes de imaginación creadora y su valorización dentro del sistema educativo.
- Concienciar a las autoridades y docentes en su desempeño profesional y actitudinal, para obtener equilibrio en la toma de decisiones.

## **7.5. RESULTADOS ESPERADOS.**

- Capacitación en la inclusión de actividades sobre roles de liderazgo y valores para que actúen como agentes multiplicadores utilizando material didáctico y pedagógico adecuado para el trabajo cotidiano en el aula.
- Lograr un cambio de hábitos y actitudes favorables para mejorar el medio ambiente pedagógico, fomentar una participación activa en la resolución de los problemas en los procesos de aprendizaje, y valores.
- Que los alumnos y docentes lideren proyectos de desarrollo comunitario con la gestión participación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

- Prácticas de trabajo en el aula pedagógica con la participación de autoridades, docentes y estudiantes en los establecimientos educativos, basados en conocimientos de los nuevos roles y liderazgo en valores.

## 7.6. ACTIVIDADES.

TALLERES	TIEMPO	JORNADAS	FECHA
Taller 1.	5 horas	08H00 – 13H00	04 – 09 - 2011
Taller 2	5 horas	08H00 – 13H00	11 – 09 - 2011
Taller 3	5 horas	08H00 – 13H00	18 – 09 - 2011
Taller 4	5 horas	08H00 – 13H00	25 – 09 - 2011

### TALLER 1

Los nuevos roles de liderazgo y valores en centros educativos.

- Habilidades y destrezas que los profesores deben tener:
- El liderazgo escolar
- Enfoques sobre Liderazgo escolar
- Distribuir el liderazgo escolar
- Hacer del liderazgo escolar una profesión atractivo.

### TALLER 2.

El Liderazgo del Docente.

- La capacidad de liderazgo.
- Tipos de liderazgo.
- Qué es el Liderazgo Docente.

- Liderazgo pedagógico.
- Estilos de Liderazgo Docente:

### **TALLER 3**

Gerencia de la institución educativa

- Perfil del gerente educativo
- Técnicas y herramientas para la gestión educativa.
- Manejo de procesos grupales.
- Herramientas para el control y evaluación de la gestión

### **TALLER 4.**

Gestión educativa en los docentes.

- Planificación estratégica.
- Gestión y calidad.
- Participación en la comunidad.
- Evaluación de la gestión.

## **7.7. METODOLOGÍA.**

La metodología que se empleará en el proyecto será con la utilización de las siguientes técnicas:

- Lluvia de ideas.
- Foro.
- Mesa redonda.
- Método problémico.
- Proceso del ciclo del aprendizaje.

## 7.8. FACTIVILIDAD DEL PROYECTO.

La ejecución del proyecto roles de liderazgo en valores en las autoridades, profesores y estudiantes si es factible realizar porque es una temática de actualización y que compromete a todos los involucrados a un cambio de actitud, para la consecución de acciones y aprendizajes significativos en la institución educativa.

## 7.9. MATERIALES.

CANTIDAD	MATERIALES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
5	marcadores	\$0.80	\$4.00
1 resma	Papel boom	\$4.50	\$4.50
50	papelotes	\$0.30	\$15.00
1500	copias	\$0.02	\$30.00
30	Carpetas folder	\$0.50	\$15.00
4	facilitadores	\$125.00	\$500.00
4	Pasajes transporte	\$10.00	\$40.00
30	certificados	\$1.00	\$30.00
1	Alquiler de Infocus.	\$100.00	\$100.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$317.00</b>	<b>\$728.50</b>

## 7.10. PRESUPUESTO.

Para la financiación del presupuesto el 75% asume el ISPED y el 25% será autofinanciado con el pago que se realizarán los participantes por el certificado que se les entregará al finalizar el seminario taller por lo tanto se justifica el presupuesto, el total del costo por participante será la cantidad de \$7.00 dólares por la participación del seminario.





## 8. BIBLIOGRAFIA.

- Ander- Egg, E. (1993). Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata. La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores. (El proyecto educativo institucional).
- Schmelke Sylvia Schmelke Uruguay [Nota 1] (Habilidades de un líder Educativo)
- Blog del ISPED “Ciudad de Cariamanga” (Año de servicio Rural Obligatorio) (Diagnóstico)
- Centro de estudios pedagógicos y didácticos, cepedid Barranquilla 2005 (Atributos que destacan los lideres)
- Copyright 2007 - 2010 - Sinnexus - Ronda de Outeiro nº 116 - 15008 (A Coruña) (El plan operativo anual)
- Diccionario de la Academia Española (los Valores en educación). (Habilidades de un líder Educativo)
- La Revista Iberoamericana de Educación es una publicación editada por la OEI . ISSN: 1022-6508
- Bass M. B. 2009. (Diferencia entre directivo y líder)
- Porter Michael , un economista estadounidense, “Padre de la Estrategia” obra Estrategia Competitiva 1976. (Matriz FODA)
- Morera Peralta Mn. Joan, Radio “Éxitos 1090” Caracas, Venezuela (Diferencia entre directivo y líder)
- Gonzales Pon Juan, (1998). Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones. Chile: CECAPI – Universidad de Chile (Importancia de la gestión)
- Schein, E. (1973). Consultoría de Proceso: Su papel en el desarrollo organizacional. EEUU: Fondo Educativo Interamericano. (El manual de organizaciones)
- UNESCO Innovaciones en la gestión educativa, Editorial UNESCO/OREALC, Santiago, 1995, pp 9-42.cv (Tipos de gestión )

## Páginas del internet.

- Alexander Luis Ortiz Ocañaalexortiz2005 gmail.com (Atributos que se destacan en los lideres).
- *Organigrama - Wikipedia, la enciclopedia libre* (El organigrama)
- [www.rieoei.org/debates86.htm](http://www.rieoei.org/debates86.htm) (Dimensión pedagógica curricular y valores)
- [www.mineduc.cl/resguardo/resg\\_educ/educ\\_regl/index.php](http://www.mineduc.cl/resguardo/resg_educ/educ_regl/index.php)(Reglamento Interno)[www.yturalde.com/vision.htm](http://www.yturalde.com/vision.htm) (Misión y visión)
- [www.eduardpunset.es/7195/general/la-inteligencia-es-social-o-no-es-inteligenterecortado-de-Google-8/2010](http://www.eduardpunset.es/7195/general/la-inteligencia-es-social-o-no-es-inteligenterecortado-de-Google-8/2010) (Habilidades de un líder Educativo)
- [www.scribd.com/doc/38200027/Codigo-de-Etica-en-La-Escuela](http://www.scribd.com/doc/38200027/Codigo-de-Etica-en-La-Escuela) (El código de ética)
- [www.Wikimedia Commons](http://www.Wikimedia Commons) (El plan estratégico)
- [www.docentesinnovadores.net](http://www.docentesinnovadores.net) (Tipos y características de liderazgo educacional)
- [www.integracion-de-sistemas-de-gestion-calidad. 2010...](http://www.integracion-de-sistemas-de-gestion-calidad.2010...) (La gestión: conceptos, importancia tipos)
- [www. Copyright © 2008 - Definición. De \(La gestión: conceptos, importancia tipos\)](http://www.Copyright%20%26%202008-Definicion-De-La-gestion-conceptos-importancia-tipos)
- <http://www.encuentra.com/includes/documento.php?ldDoc=3473&ldSec=87> (Dimensión comunitaria y valores)
- [www.integracion-de-sistemas-de-gestion-calidad. 2010...](http://www.integracion-de-sistemas-de-gestion-calidad.2010...) (La gestión: conceptos, importancia tipos)
- [www. Copyright © 2008 - Definición. De \(La gestión: conceptos, importancia tipos\)](http://www.Copyright%20%26%202008-Definicion-De-La-gestion-conceptos-importancia-tipos)
- [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com)> Resultado de la búsqueda (Diferencia entre directivo y líder).

**ANEXOS.**



INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO "CIUDAD DE CARIAMANGA"  
Cariamanga - Loja - Ecuador

Cariamanga, 15 de junio del 2010

Sra. Mg.

Nancy Castillo Jumbo.

RECTORA DFL ISPEF "CIUDAD DE CARIAMANGA"

Ciudad.

De mis consideraciones:

José Edgardo Castillo Alejandro, Docente titular de esta institución formadora de maestros, a su autoridad le expreso un cordial saludo, a la por vez desearle toda clase éxitos en sus funciones desempeñadas.

Señora Rectora, estoy cursando el III CICLO de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional en la Universidad Técnica Particular de Loja, una de las asignaturas es **PROYECTO DE GRADO I** con el tema "Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos" y que culminará en el IV CICLO previo a la graduación de Magister.

Por la razón expuesta le solicito a su autoridad de la manera más comedida se me conceda la autorización respectiva para desarrollar el Proyecto de Grado I y la ejecución en el IV Ciclo, de la misma manera solicito autorice al: Honorable Consejo Directivo, Vicerrectorado, Departamentos, Comisiones, Docentes, Estudiantes y Padres de familia, facilitar la información requerida para aplicare los diferentes instrumentos para el desarrollo de la investigación.

Mi compromiso es realizar un trabajo con respozabilidad y siempre comprometido con nuestra Institución educativa.

Seguro de ser atendido favorablemente le antelo mis sinceros agradecimientos de estima más considerada.

Muy atentamente.

.....  
Lic. Jose Castillo Alejandro.

DOCENTE DEL ISPEF CIUDAD ISPEF CARIAMANGA"

INST. SUP. PED GOGICU  
INST. SUP. DE CARIAMANGA  
CIUDAD DE CARIAMANGA  
7 JUN 2010  
Requiere por .....  
Hora .....





INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO "CIUDAD DE CARIAMANGA"  
Cariamanga - Loja - Ecuador

Mgs. Nancy Castillo Jumbo  
RECTORA DEL ISPED "CIUDAD DE CARIAMANGA"

A petición verbal por parte interesado:

**CERTIFICO:**

Que el Lic. José Edgardo Castillo Alejandro, con cédula de identidad Nro. 1102328901, realizó el trabajo de investigación en el I SPED "Ciudad de Cariamanga", del cual soy Rectora, la misma que cumplió con mucho dedicación y responsabilidad.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente en sus fines académicos.

  
Mgs. Nancy Castillo J.  
RECTORA





**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## ENCUESTA A DIRECTIVOS

**Sres. 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.

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de área ( )



c. Por grupos de trabajo ( )

d. Trabajan individualmente ( )

e. Otros (indique cuáles)

.....

.....

**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:

<b>Nro.</b>	<b>Se Promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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:**

<b>Nro.</b>	<b>Se Promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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:**

<b>Nro.</b>	<b>Se Promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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 encuentran en la institución	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 su institución es el encargado de:

Nro.	Se encargan de:	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:

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia (\_\_\_\_\_)

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

**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:**

- a) Un reingeniería de procesos

Si ( ) No ( )

b) Plan estratégico

Si ( ) No ( )

c) Plan operativo Anual

Si ( ) No ( )

d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

Si ( ) No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

### ENCUESTA A DOCENTES:

**Sr. Profesor:**

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas:

1. Ningún Problema
2. Algún Problema.
3. Considerable problema.
4. Gran problema.
5. No es representativo.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento**

educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia.....**

**Cantón.....**

**Sector: Urbano ( ) Rural ( )**

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**e. Particular religioso ( )**

**2. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ABECÉS</b>	<b>NUNCA</b>
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 ligada 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 transversal 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 del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			



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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

**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 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.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fisco misional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. Cuestionario

DECLARACIONES	SIEMPRE	ABECÉS	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escucha 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. Es el profesor 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			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

SEÑORES PADRES DE FAMILIA, LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO FINALIDAD DETERMINAR COMO USTED SE RELACIONA EN EL CONTEXTO FAMILIAR Y EDUCATIVO, PARA LO CUAL LLENE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO:

**a) INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:**

URBANO----- RURAL ----- NO CONTESTA. -----

FISCAL. ----- FISCOMISIONAL. ----- PARTICULAR RELIGIOSO. -----

**b) CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO.**

1.- De los siguientes valores ¿cuáles son los que se practica en su hogar?

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Respeto						
Solidaridad						
Tolerancia						
Justicia						
Otros.						

2.-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Los problemas escolares los resuelve a través del diálogo						

3.- Cuando usted reprende a su hijo actúa De la siguiente manera:

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Autoritario						
Con justicia						
Benevolente						

Permisivo						
-----------	--	--	--	--	--	--

4.-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Interactiva con los directivos de la institución						

5.-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Los métodos y técnicas de enseñanza que estimulan a su representado los da a conocer en su vida diaria						

6.-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Participa en actividades extracurriculares						

7.-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Conoce sus deberes y derechos como representante de su hijo en la institución educativa						

8.-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Asume usted que el amor es básico para el desarrollo cognitivo de su hijo						

9.-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Refleja usted honestidad en sus acciones						

10.-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Acude usted al llamado de las autoridades del instituto.						



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.**

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?
2. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
3. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?
5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
10. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

