



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO  
EDUCACIONAL**

**TEMA: “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la sección ciencias del Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo de la ciudad de Loja, durante el año académico 2010 – 2011”**

Tesis de Grado previo a la obtención del Título de  
Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo

AUTOR:

Franklin Gustavo Jimbo Robles

DIRECTOR:

Mgs. Bertha María Villalta Córdova

**Centro Universitario Loja  
2012**

# CERTIFICACIÓN

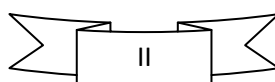
Loja, 29 de noviembre de 2011

Mgs. Bertha María Villalta Córdova  
DIRECTORA DE TESIS

## CERTIFICA:

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

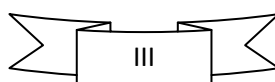
.....  
Mgs. Bertha María Villalta Córdova  
DIRECTORA DE TESIS



## AUTORÍA

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

.....  
Franklin G. Jimbo Robles  
1103036768



# ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo Franklin Gustavo Jimbo Robles 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, noviembre 29, 2011

## AGRADECIMIENTO

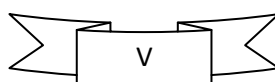
Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, por habernos permitido cumplir con el desarrollo de este proyecto, a los catedráticos y personal de la Escuela de Ciencias de la Educación - Modalidad Abierta y a Distancia, a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia del Instituto Superior Tecnológico "Daniel Álvarez Burneo", por su colaboración constante en este cometido.

A mi directora de tesis, magister Bertha Villalta, por haber dedicado su valioso tiempo y esfuerzo en la dirección de este trabajo de investigación.

A mis padres, hermanos, esposa e hija, por su comprensión y apoyo incondicional durante el desarrollo de este trabajo de tesis.

A mis colegas de trabajo y amigos, que supieron brindarme sus conocimientos y experiencias en el momento en el que más lo necesitaba.

Un agradecimiento muy sincero a todos.



## DEDICATORIA

A Dios, a mis padres Juan y Esthela, a mis hermanos Estela, Juan y Luis, a mi esposa Rocio y a mi adorada hija Yulisa, ya que sin su constante apoyo hubiera sido difícil alcanzar esta meta.

Franklin G. Jimbo Robles

# CERTIFICADO INSTITUCIONAL

## ACTA DE COMPROMISO

Loja, 28 de enero de 2011

En la ciudad de Loja, a los veintiocho días del mes de enero de dos mil once, en el Rectorado del Instituto Superior Tecnológico "Daniel Álvarez Burneo", se firma un ACTA DE COMPROMISO entre el Hermano Mariano Morante Montes, Rector del Instituto y el Sr. Ing. Franklin Gustavo Jimbo Robles, docente del Instituto y aspirante al Título de Magister en Gestión y Liderazgo Educacional, otorgado por la Universidad Técnica Particular de Loja, considerando las siguientes cláusulas:

1. El Ing. Franklin Jimbo Robles realizará una investigación en la Sección Ciencias del Instituto, como producto acreditable del Módulo PROYECTO DE GRADO I, cuyo tema es: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA SECCIÓN CIENCIAS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DANIEL ÁLVAREZ BURNEO DE LA CIUDAD DE LOJA, DURANTE EL AÑO ACADÉMICO 2010 - 2011", a través de la aplicación de instrumentos de investigación a una muestra de alumnos, docentes, administrativos, directivos y padres de familia; así como la revisión de algunos documentos curriculares y de planificación.
2. Luego de realizada la investigación se entregará al Rectorado el informe correspondiente.
3. El Señor Rector autorizará la aplicabilidad de los instrumentos de investigación en la Sección indicada, así como la prestación de los documentos de planificación correspondientes, a través de las áreas y organismos responsables de su administración, tales como: PEI, POA, Código de Convivencia y Reglamento interno.

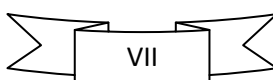
### FIRMAS DE CONFORMIDAD

Del Rectorado

De la parte interesada

Hno. Mariano Morante Montes  
**RECTOR DEL ISTDAB**

Ing. Franklin Gustavo Jimbo Robles  
**ALUMNO MAESTRANTE**



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS	X
RESUMEN	XII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión educativa: Concepto, importancia, tipos.	5
2.2. Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo	15
2.3. Diferencias entre directivo y líder	21
2.4. Los valores y la educación	27
3. METODOLOGÍA	32
3.1. Participantes	32
Personal directivo por sexo y edad.	32
Personal docentes por sexo y edad.	33
Personal administrativo y de servicios.	34
Población estudiantil por sexo y especialidad.	35
Padres de familia por sexo	36
3.2. Materiales e Instrumentos.	37
3.3. Método y procedimiento	38
4. RESULTADOS	41
4.1. DIAGNÓSTICO	41
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	41
4.1.1.1. El manual de organización.	41
4.1.1.2. El código de Ética.	41
4.1.1.3. El plan estratégico.	42



4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA)	45
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI)	46
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones.	50
4.1.2.	La estructura organizativa del ISTDAB	51
4.1.2.1.	Misión y visión.	51
4.1.2.2.	El Organigrama.	53
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.	54
4.1.3.	El clima escolar y convivencia con valores.	58
4.1.3.1.	Dimensión pedagógica curricular y valores.	58
4.1.3.2.	Dimensión organizativa operacional y valores.	59
4.1.3.3.	Dimensión administrativa y financiera y valores.	60
4.1.3.4.	Dimensión comunitaria y valores.	61
4.1.4.	Análisis FODA	61
4.1.4.1.	Fortalezas y debilidades	61
4.1.4.2.	Oportunidades y amenazas	62
4.1.4.3.	Matriz FODA	63
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS	66
4.2.1.	De los directivos	66
4.2.2.	De los docentes	76
4.2.3.	De los estudiantes	80
4.2.4.	De los padres de familia	83
4.2.5.	De la entrevista a directivos	86
5.	DISCUSIÓN	91
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	98
7.	PROPUESTA DE MEJORA	103
8.	BIBLIOGRAFÍA	112
9.	APÉNDICES	115

# ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

## Cuadros o Tablas

Tabla 1. Diferencias entre directivo y líder	26
Tabla 2. Directivos del ISTDAB agrupado por el sexo	32
Tabla 3. Directivos del ISTDAB agrupados por el edad	33
Tabla 4. Personal docente del ISTDAB agrupado por el sexo	33
Tabla 5. Personal docente del ISTDAB clasificado por el edad	34
Tabla 6. Personal administrativo y de servicio del ISTDAB agrupado por sexo	34
Tabla 7. Personal administrativo y de servicio del ISTDAB clasificado por edad	35
Tabla 8. Población estudiantil del ISTDAB agrupados por sexo	35
Tabla 9. Población estudiantil del ISTDAB clasificado por especialidad	36
Tabla 10. Padres de familia de estudiantes del ISTDAB agrupados por sexo	37
Tabla 11. Organización de los equipos de trabajo en el instituto	66
Tabla 12. Para medir el tamaño de la organización, toma en cuenta	66
Tabla 13. Las tareas de los miembros del instituto se encuentran en un manual de normas, reglas y procedimientos	67
Tabla 14. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado	68
Tabla 15. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas se delega la toma de decisiones	68
Tabla 16. La administración y liderazgo del instituto promueve	69
Tabla 17. Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución	70
Tabla 18. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve	71
Tabla 19. Organismos que integran el instituto	72
Tabla 20. El equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores de su institución se encarga	72
Tabla 21. Las acciones de los departamentos didácticos del instituto	73
Tabla 22. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	74
Tabla 23. En el instituto se ha realizado material de planificación	75
Tabla 24. Resultados de la encuesta a docentes	76

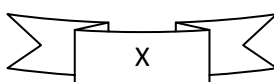


Tabla 25. Resultados de la encuesta a estudiantes	80
Tabla 26. Resultados de la encuesta a padres de familia	83
Tabla 27. Tabla de Recursos	110
Tabla 28. Tabla de Presupuesto	111
Tabla 29. Cronograma	111

### **Matrices**

Matriz 1. Matriz FODA del ISTDAB	63
Matriz 2. Resultados de la entrevista a directivos	86
Matriz 3. Matriz de problemáticas	88
Matriz 4. Matriz de actividades	109

### **Figuras**

Figura 1: Funciones para el desempeño	5
Figura 2: Tipos de Liderazgo según Granados	18
Figura 3. Organigrama del ISTDAB	53

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación está orientado a realizar el análisis de cómo se está administrando la gestión, el liderazgo y los valores en el ISTDAB.

Para realizar esta investigación se pidió la colaboración de los directivos, docentes y estudiantes de la sección ciencias y de padres de familia. Los directivos contestaron una encuesta y entrevista, los docentes, estudiantes y padres de familia una encuesta, también se recolectó y analizó los documentos de planificación institucional, así como referentes teóricos sobre gestión, liderazgo y valores.

En el ISTDAB la gestión está orientada a conseguir los objetivos planteados, al mejoramiento de la calidad educativa y a la capacitación y desarrollo del personal. El liderazgo es positivo, y se comprobó que la mayoría de docentes no oponen resistencia a las decisiones de las autoridades. Por ser una institución regentada por los Hermanos Maristas, da prioridad a la aplicación de la ética y los valores.

Se deja planteada la problemática del ISTDAB, la que se deberá solucionar gradualmente, y la propuesta para elaborar el manual de organización de funciones.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la nueva sociedad del conocimiento está influyendo en todos los ámbitos del quehacer humano, entre ellos la educación, a la cual se le está exigiendo que realice grandes cambios para que se adapte favorablemente y de esta forma conseguir una educación de calidad. La calidad no solo se refleja en la parte académica, sino también en la gestión, en el liderazgo y en los valores que en la institución se están practicando y promulgando.

El presente trabajo de investigación describe los principales fundamentos teóricos en relación a la gestión, al liderazgo y a los valores en la administración del Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo”, la investigación se llevó a cabo en la sección Ciencias, y se contó con la ayuda de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de esta sección.

Generalmente al finalizar cada año lectivo se realiza un análisis sobre el desempeño estudiantil y de docentes, en este análisis no se consideran específicamente temáticas o aspectos relacionados a la gestión, liderazgo y valores, y en muchas ocasiones no se hacen llegar los resultados de estos análisis a los compañeros docentes. En la actualidad se encuentra en desarrollo la elaboración del código de convivencia con la colaboración de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del ISTDAB.

La elaboración de esta investigación fue de suma importancia porque permitió realizar un análisis completo de cómo la gestión, el liderazgo y los valores están siendo considerados dentro de los instrumentos de gestión de la institución; además permitirá informar a los directivos de los hallazgos realizados, para que ellos considerando esta información tomen las decisiones necesarias y convenientes, de tal forma que se mejore el desempeño institucional, y por ende se brinde una educación de calidad a la juventud estudiosa de la ciudad y provincia de Loja.

Así mismo esta investigación, permitirá a las autoridades del ISTDAB tener una idea clara de cómo la gestión, el liderazgo y los valores están siendo aplicados dentro de los procesos o eventos académicos, culturales, tecnológicos, etc., en la sección ciencias de esta institución, siempre con la intención de que la información

recopilada, analizada y procesada sirva para mejorar el desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa, así como propender hacia la calidad en todos los servicios, ámbitos y ambientes de la institución.

La investigación fue factible de realizarse porque existió la colaboración desinteresada de todo el personal de la sección ciencias, además se contó con la disponibilidad de todos los recursos necesarios para culminar con éxito esta investigación.

Entre los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de ésta investigación tenemos:

Como objetivo general:

*“Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo.”*

Y como objetivos específicos:

- *“Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.*
- *Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.*
- *Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.*
- *Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.*
- *Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.*

- *Desarrollar competencias de gestión, de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.*
- *Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.”*

La consecución de los dos primeros objetivos, nos proporcionó toda la información bibliográfica necesaria (seleccionada, procesada y presentada), sobre gestión, liderazgo y valores. El tercer objetivo permitió conocer el grado de gestión y liderazgo por parte de los miembros de la institución educativa. El cuarto objetivo se relacionó con la elaboración de un diagnóstico real y preciso de los diferentes ambientes en los que se distingue la gestión, el liderazgo y la aplicación de los valores. El quinto objetivo permitió determinar las acciones que realizan los directivos y los instrumentos que utilizan para dar solución a conflictos o problemas que se presentan en el interior de la institución.

Los dos últimos objetivos se orientan a la realización de esta investigación con responsabilidad ética y al desarrollo de competencias de gestión, liderazgo y valores para posteriormente ser aplicadas en el desarrollo normal de las actividades diarias en la institución.

Una vez realizado el análisis correspondiente de la información obtenida, se podría concluir en forma general que:

- La institución posee algunos instrumentos de gestión como el plan estratégico, el plan operativo anual, el proyecto educativo institucional, reglamento interno, pero también se ha determinado que no posee el manual de organización y el código de ética, que serían instrumentos de gran ayuda para mejorar la eficiencia institucional y generar un agradable ambiente laboral.
- La gestión educativa que realizan los directivos, busca la formación integral de los estudiantes, así como apoyar a la capacitación permanente del personal docente.

- La metodología de enseñanza aprendizaje empleada por algunos docentes está orientada a motivar y potenciar el aprendizaje, en cambio otros docentes todavía mantienen los procesos educativos tradicionales produciendo desmotivación por parte de los educandos.
- La institución brinda los espacios necesarios para que exista una interrelación y dialogo entre los docentes y padres de familia para informar sobre el desempeño académico y disciplinario de los estudiantes.
- La institución promulgan la formación en valores, a través del modelo pedagógico humanista, social y cognitivo en el que se basa.

Un agradecimiento al hermano rector, Mariano Morante Montes, por dar la autorización correspondiente y brindar las facilidades necesarias para realizar la investigación, a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia que sin su ayuda no hubiera sido posible realizar este trabajo.

Un agradecimiento muy sincero a aquellas personas que se dignen en leer esta investigación, ya que es un documento que se elaboró con toda la responsabilidad del caso y es un fiel reflejo de la información obtenida durante todo el proceso investigativo. Les invitamos a continuar con la lectura de toda la investigación, lo que les permitirá conocer como se está dando la gestión, el liderazgo y si los valores se están enfocando apropiadamente en todos los ámbitos de la institución y especialmente en la sección Ciencias.



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 La gestión educativa: Concepto, importancia, tipos.

#### Concepto de gestión.

El concepto de gestión se puede aplicar en muchos ámbitos como: empresas, negocios, instituciones educativas, en el conocimiento, la tecnología, entre otras, ya que hace mención a la organización de las mismas. Conceptos sobre gestión existen muchos, variados, y de diferentes autores, de ellos se puede indicar los siguientes:

*“Gestión: Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa. Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.”* (Española, Diccionario Manual de la Lengua, 2007, Larousse Editorial)

La *gestión* es *“un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan”* (Jorge Huergo). El autor completa esta definición indicando que la gestión siempre implica un trabajo de diagnóstico, de construcción de la memoria colectiva, de análisis e interpretación del presente común y la construcción del proyecto institucional.

Aplicando el concepto de gestión a las instituciones se debe considerar cuatro funciones importantes para el desempeño:

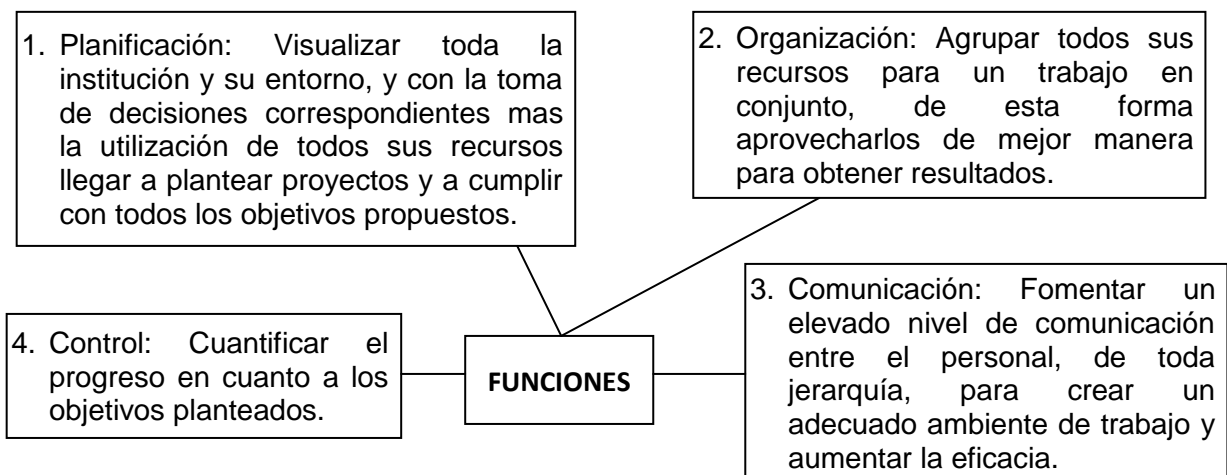


Figura 1. Funciones

Como el concepto de gestión es aplicado a varios ámbitos, en este momento se analizará en el ambiente educativo, es decir en el ámbito de la **gestión educativa**, que es uno de los aspectos de esta investigación.

La **gestión educativa**, *“debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.”* (García Leiva, Luis Alberto)

La gestión se define *“como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.”* (Ruiz, Guillermo)

Otro concepto que es interesante dice: *“Gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.”* (Barrios Ríos, Oscar).

Barrios para complementar el concepto de gestión anterior, proporciona la siguiente información:

#### *Componentes esenciales de la gestión*

- Planificación de las acciones: Según los objetivos del proyecto educativo institucional u objetivos emergentes.
- Decisiones de planificación: Según los recursos disponibles y la capacidad de programación.

- **Formulación de estrategias:** Según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas, determinar cuál sería la mejor forma de realizar las acciones.
- **Visualización de resultados esperados:** Según los objetivos que guían la planificación definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno o externo.
- **Evaluación de la gestión:** Según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización.

### *Aspectos esenciales para una gestión de calidad*

1. **Planificación de la calidad:** (identificación de los clientes, definición de sus necesidades, definición de los resultados de la formación – perfil de egreso, definir los servicio de apoyo a los estudiantes)
2. **Control de la calidad:** (medición, comparación, corrección, decisiones reactivas)
3. **Mejoramiento continuo de la calidad:** (mejoramiento permanente de las prácticas, investigación - acción, eficiencia de los procesos administrativos - educativos y los niveles de satisfacción de los alumnos-clientes)

Continuando con el aspecto educativo, el concepto de gestión se relaciona con “tres aspectos fundamentales de la administración educativa:

- *Manejo de recursos humanos, aspecto relacionado con la calidad de la formación docente, capacitación permanente y la participación comunitaria.*
- *Manejo de recursos financieros, relacionado con la asignación de recursos económicos, con la infraestructura, elaboración de materiales.*
- *Manejo de recursos pedagógicos, relacionado con la metodología de la enseñanza y el manejo de metodologías adecuadas para transmitir el conocimiento a través de los materiales.*

*La gestión educativa como un proceso sistemático y ordenado de actividades programadas requiere de condiciones humanas, materiales y pedagógicas para lograr cambios significativos en la educación.” (Sánchez Moreno 1998, p. 17)*

Sobre el concepto de calidad educativa Benno Sander dice: *“El concepto de calidad de educación para todos implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas técnicas y administrativas capaces de promover el desarrollo humano y la calidad de vida.” (Sander 1996, p.137)*

En base a este criterio, para que exista calidad educativa se debe organizar los procesos administrativos y pedagógicos, así como los recursos humanos, económicos y académicos orientados al logro de los objetivos educacionales. La calidad en la educación permitirá al estudiante ampliar sus conocimientos y competencias para su desarrollo personal, de los que le rodean y por ende de la sociedad, mejorando su calidad de vida.

Casassus define la gestión de la siguiente forma: *“Una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. O dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.” (Casassus 1999, p.17)*

En este sentido, según Sander, la administración de la educación como parte de la gestión institucional tiene que ver con: *la **eficiencia**, capacidad de producir una buena educación con el mínimo de recursos disponibles; la **eficacia**, consecución de los objetivos del sistema educacional; la **efectividad**, realización del desempeño docente con responsabilidad y eficiencia; y por último la **relevancia**, aquello que es importante, que tiene valor, es el hecho de resaltar una cualidad.* (Sander 1996, p.52-57).

Considerando lo anterior se puede enunciar que la gestión educativa, es la utilización de diferentes estrategias de gestión efectivas así como capacidades administrativas tendientes a la consecución de los objetivos planteados en una institución educativa, al mejoramiento de la calidad de la educación y a la innovación

permanente. Para conseguir estos objetivos y la calidad se debe tomar en cuenta las necesidades de todos los miembros internos y externos relacionados directa e indirectamente con la institución, la diversidad social, las nuevas demandas educacionales, las necesidades de aprendizaje básicas y los avances tecnológicos actuales, sin dejar que el aspecto productivo predomine sobre el desarrollo personal de docentes y estudiantes.

La gestión educativa para promover un futuro a la educación debe plantear proyectos educativos en el que participarán personas que se consideren capaces para realizarlos, que se programen y ejecuten acciones para irlos concretando y que se solucionen los problemas que los obstaculicen; que se modifiquen organizaciones inadecuadas y se cambien normas, procesos, procedimientos y disposiciones obsoletas que se identifiquen; además, que se generen recursos y se los administre para contar con las personas que se requieren y realizar las acciones que sean necesarias; es decir, lograr calidad educativa en la institución. Además en la actualidad la gestión educativa implica desarrollar y fomentar las relaciones de colaboración entre la institución educativa y la comunidad.

### **Importancia**

La importancia de la gestión educativa radica en que hay que entenderla como un hecho social que tiene impacto en el desarrollo de varios contextos como: educativo, social, cultural y económico de la comunidad, región y país. Dentro del ámbito educativo es importante la formación y presencia de personal educativo cualificado con capacidades de gestión, liderazgo, y optimización de los recursos que se necesitan para la implementación de los proyectos educativos y de esta forma contribuir al mejoramiento de la institución educativa y por ende de la comunidad.

*Se puede decir que la gestión educativa es importante porque nos permite:*

- *Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.*
- *Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.*
- *Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.*

- *Comprometer a todos los actores institucionales.*
- *Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.*

Tomado: La Gestión Educativa. <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>

La gestión educativa debe estar orientada a preparar a las personas para vivir en sociedades marcadas por la diversidad, a formar recursos humanos que respondan a nuevos requerimientos, a capacitar a la sociedad en el uso adecuado de las nuevas tecnologías y a fomentar la aplicación de la ética y de los valores en su accionar diario.

### **Tipos.**

En lo que se refiere a los tipos de estilos de gestión, y considerando aspectos como liderazgo, motivación, comunicación, interacción personal, toma de decisiones y control, se pueden considerar los siguientes:

- **Autoritario:** Sistema rígido, con la organización y objetivos fijados sin participación, con toma de decisiones concertada, distribución de tareas rígidas y en sentido descendente.
- **Autoritario mitigado:** Sistema similar al anterior, pues prescinde de la participación y no utiliza la fuerza de la motivación, pero procura la cordialidad en las relaciones interpersonales.
- **Puente:** Sistema “puente” entre autoritarismo y la participación. Existe la consulta antes de la toma de decisiones, pero no hay una confianza completa en el personal. Los directivos supervisan todas las decisiones. La comunicación es más fluida, pero no siempre se toma en cuenta la información ascendente. La posibilidad de compartir responsabilidades y decisiones varía según la importancia y el valor que los directivos den a las consultas.
- **Participativo:** Sistema que se caracteriza por la confianza entre directivos y colaboradores y mucha responsabilidad por parte de todos los miembros de la institución. La toma de decisiones se realiza por consenso, cada uno desde su nivel. La comunicación es abierta entre los niveles. La capacitación del personal es prioritaria. Los controles son utilizados como instrumento de reflexión y formación.

Estos estilos no es fácil encontrarlos en forma directa, debido a que las instituciones de acuerdo a su realidad o al contexto donde se desenvuelven pueden adaptar algunas características de cada estilo para su normal desenvolvimiento. El estilo participativo ha adquirido mucha importancia en el campo educativo.

### **Procesos de gestión educativa**

La nueva gestión educativa está orientada a lograr la calidad de la educación haciendo énfasis en fortalecer y ordenar el sistema educativo. Tal como propone Delannoy, es necesario: “... *fortalecer y reordenar el conjunto de los elementos claves: actores, principalmente los docentes, pero también padres y clase empresarial, insumos: la pedagogía, los textos, el currículo y funciones: investigación, planificación, evaluación, comunicación, etc.* (Delannoy 1999, p. 32)

La correcta administración de los recursos humanos, económicos y pedagógicos permitirá el éxito de cualquier gestión educativa, también se debe considerar la participación activa de la comunidad en la institución educativa. A continuación se describirá cada dimensión:

**Gestión de los recursos humanos:** Se refiere al desempeño laboral de los docentes y a la participación de los padres de familia y otras personas de la comunidad para el logro de resultados óptimos en la educación de los estudiantes. En cuanto a la administración del personal docente se requieren acciones para satisfacer sus necesidades: capacitación, distribución de materiales, salarios y otros aspectos. Según (Oyarse 1998, p. 177), “*la gestión de recursos humanos debería considerar los siguientes aspectos:*

- *Seleccionar a los más idóneos y los más aptos*
- *Desarrollar sus potencialidades*
- *Retener a los más capaces con incentivos*
- *Separar a los ineficientes*
- *Asegurar un retiro oportuno”*

Opino que en cuanto a la selección del personal docente, no se debe solo seleccionar a los más idóneos, también se debería dar oportunidad a todos para que puedan desarrollar sus capacidades con adecuados procesos de capacitación. Además hay que fomentar en los docentes la actualización para que vayan adquiriendo nuevas competencias y conocimientos, y también como parte de esta dimensión la institución debe priorizar la nivelación y actualización periódica de los docentes, es decir, la capacitación debe ser un proceso dinámico.

Uno de los problemas que se puede presentar es que existen docentes que se resisten al cambio y no quieren actualizarse. Los docentes como los padres de familia son la clave del desarrollo de la calidad educativa, pero lamentablemente no son considerados cuando se realizan las planificaciones de las Reformas Educativas.

**Gestión de los recursos económicos:** Se refiere al manejo eficiente de los recursos financieros destinados a la educación y a aspectos como infraestructura, mobiliario, materiales, capacitación y otras acciones que requieran inversión económica.

La correcta administración y organización de los recursos económicos permitirá optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos materiales y permitirá solventar las necesidades apremiantes de la institución. Oyarse indica tres funciones de esta dimensión: *“prever las necesidades de capital para el funcionamiento institucional, asignar racionalmente los fondos existentes y utilizar racionalmente los recursos asignados. Estas acciones son imprescindibles en tanto se quiera lograr un eficiente manejo de los recursos financieros destinados a la gestión educativa.”* (Oyarse 1998, p.192)

La gestión de los recursos económicos requiere también de la participación de los padres de familia, la comunidad, organizaciones y otras representaciones de la sociedad civil porque su administración incide directamente en el costo educativo en cuanto a gastos en proyectos, investigaciones, mantenimiento de la infraestructura, capacitación, materiales y otros asuntos.



**Gestión de los recursos pedagógicos:** Se refiere al componente pedagógico de la educación, al aspecto analítico y metodológico del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se busca desarrollar ambientes de trabajo óptimos y eficientes en el aula para lograr una educación de calidad en los estudiantes.

La administración pedagógica se refiere a los contenidos analíticos, espacios, métodos, técnicas y materiales que contribuyen a la organización, a las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes y al funcionamiento del sistema educativo.

La educación actual exige una actualización constante, por cuanto el conocimiento es dinámico y el avance de la ciencia y la tecnología es permanente. Por esta razón, todo el material para educación debe ser preparado con anticipación y además se debe considerar los nuevos requerimientos educativos y los avances tecnológicos.

### **Principios de la gestión educativa**

Los principios que orientan la gestión educativa pueden ser múltiples, pero deben centrarse en el estudiante, por ser la razón esencial del proceso educativo. Los más notables son los siguientes:

- ✓ Vivir una nueva cultura educativa.
- ✓ Participación coherente con los objetivos institucionales.
- ✓ Coherencia entre los principios pedagógicos y principios de gestión.
- ✓ Coordinación fluida.
- ✓ Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.
- ✓ Comunicación clara y permanente entre los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Control y evaluación constante para un mejoramiento continuo.
- ✓ Moralización y motivación.

Tomado de: Principios de la Gestión. <http://pei.efemerides.ec/pei/t1/u5/5.2.htm>

### **Un nuevo modelo de gestión.**

El sistema educativo está empeñado en ofrecer una educación de calidad a la sociedad, por lo tanto a los docentes nos toca cambiar nuestros paradigmas y

empezar a definir un nuevo rol en el que debemos ser: motivadores, orientadores, promotores de aprendizajes significativos y funcionales, incentivadores a la discusión y el debate fundamentado, facilitadores de recursos y promotores de la investigación.

Para mejorar la calidad de la educación debemos de empezar cambiando el estilo de gestión; creando un nuevo modelo que permita el desarrollo educativo y una educación de calidad, con la participación de la institución, familia y comunidad. También creando nuevos paradigmas, estilos y modelos que superen enfoques tradicionales.

En este nuevo modelo se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Instituciones Educativas con dinámica propia que le permita desarrollar una educación de calidad.
- Métodos de planificación actuales para direccionar los procesos de las instituciones.
- La implementación y uso de nuevas tecnologías.
- El fortalecimiento de acciones colectivas de cada uno de los niveles de la estructura organizativa del plantel.
- Mejorar y ampliar las relaciones entre instituciones educativas.
- Implementación de nuevos métodos de control de procesos y de evaluación de resultados.

El modelo de gestión se constituye en un sistema de seguimiento y control de procesos y resultados que se desarrolla con la participación consciente y activa de todos los miembros de la institución. Tiene como propósito fortalecer la nueva estructura educativa y elevar la calidad de la educación, es decir, generar aprendizajes significativos que se puedan aplicar en cada una de las actividades personales de los estudiantes, además mejorar la infraestructura e innovar con las NTICs, así como fomentar las interrelaciones entre instituciones educativas y con la comunidad en general.

## 2.2 Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características

### Concepto de liderazgo.

En vista de la abundante información sobre liderazgo como factor de eficacia y de calidad de las instituciones y para facilitar su estudio se ha realizado la recopilación de información que se considera importante, a continuación se enuncian algunos conceptos:

*“Desde la perspectiva de la psicología social, Chemers definió el liderazgo como: un proceso de influencia social a través de la cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo. (Chemers 2001, p. 376)”* Citado por (Michael A. Hogg, Graham Vaughan, 2008. p.310).

Liderazgo es concebido como *“proceso grupal, rasgo de personalidad, forma de inducir compromiso, ejercicio de influencia, conductas específicas, forma de persuasión, relación de poder, instrumento para alcanzar metas, efecto de la interacción, rol diferenciado.”* (Noguera, Joan, 2009 p. 173)

Liderazgo *“es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.”* (Robert N. Lussier, Christopher F. Achua, 2005 p.5)

Liderazgo *“es la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor.”* (Ken Blanchard, Efraín Sánchez 2007 p. 10) En estas circunstancias al liderazgo se lo considera como algo que es función de un líder.

*“Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo obtienen porque son visionarios, otros por su creatividad, y otros por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que les otorga la denominación de líderes: pasión por lo que hacen.”* (David Fischman, 2000)

Bozo Trina nos indica que *“el liderazgo docente se sustenta en tres pilares: relacionados estrechamente con los valores, estos son:*

- *Los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad y el orden.*
- *Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo.*
- *Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.*

*Lo que nos propone es aplicar estos valores tanto en nuestras vidas, como en nuestros estudiantes. Nadie puede hacerse responsable de otros, si no es responsable de si mismo antes". (Carolina Alejandra Bozo Trina)*

Los docentes tenemos la obligación de ayudar a los estudiantes a ser competentes y competitivos, de predicar con el ejemplo, para que a través del liderazgo bien aplicado se puedan cambiar estructuras mentales, paradigmas caducos y crear cultura educativa en beneficio personal y de la comunidad.

### **Tipos de liderazgo.**

La sociedad y la cultura de los pueblos tienden a crear personas que asumen y adoptan las particularidades propias de la comunidad, es así que dependiendo de su estructura social, pueden generar como ejemplo formas autoritarias de liderazgo o un liderazgo democrático con sus integrantes.

En el entono es posible que se generen progresivamente personalidades que no acepten las normas establecidas en una determinada sociedad, por la aparición de diversos factores, convirtiéndose de esta forma en entes o agentes de cambio social dentro de esa comunidad.

Si la estructura social influye en el tipo de liderazgo, podemos determinar que un líder asume, dependiendo de las circunstancias, distintos estilos de conducción de individuos, considerando como referencia la acción de toma de decisiones. Por lo tanto podemos decir que existen algunos tipos de liderazgo, entre los que tenemos:

- a. Autoritario. Se caracteriza porque:
  - El líder determina toda política.
  - La Autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.

- El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
  - El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.
- b. Democrático. Se caracteriza porque:
- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
  - Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
  - Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
  - Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar un excesivo trabajo.
- c. Socio-Emocional: Según Cartwright y Zander, *“posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.”*
- d. De opiniones: Es la persona que influye en varios aspectos sobre las otras personas del grupo, constituyéndose en el líder del mismo. Una de las preocupaciones del líder es cuando debe actuar de una u otra forma en el normal desenvolvimiento de sus actividades.

Según Granados (1999) existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo, por lo tanto *“establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo. Así líder.*

- *Pulpo: Es el caudillo, hace y sabe todo, se hace imprescindible y cree que los demás miembros del grupo no saben que son ignorantes.*
- *Araña: Es el activista, hace gestiones y trámites, papeles y juicios, se limita a hacer obras, pero no promueve organización y cuando sale, todo se viene abajo.*

- *Muerto: Es el que no tiene vida, no se mueve, no convoca a reuniones y no hace nada por su grupo o comunidad.*
- *Tortuga: Es el pasivo, no tiene iniciativa y trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.*
- *Zorro: Es el aprovechador, utiliza su cargo para fines económicos y políticos y trabaja sólo para figurar.*
- *Abeja: Es el democrático, su cargo está al servicio de los demás, promueve la participación de todos, valora y respeta a su base y asume responsabilidades y da cuenta a los demás.” (Granados 1999)*

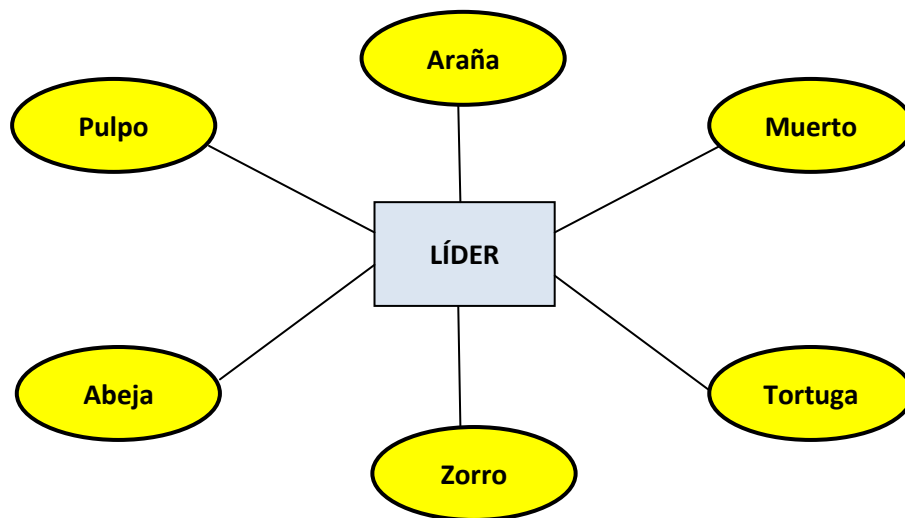


Figura 2. Tipos de Liderazgo

Para Perlman “está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los **líderes efectivos** captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.” (Perlman 1995)

Esta aseveración toma en cuenta el enfoque de Miguel Cornejo denominado "**Liderazgo de Excelencia**", que señala que un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder". (Miguel Cornejo 1999)

Por tanto el líder de excelencia es aquella persona que tiene un gran conocimiento de sí misma, y en consecuencia puede ejercer influencia positiva y con éxito a todas

las personas que le rodean, familia, pareja, amigos, comunidad, etc. Tomando en cuenta lo anterior si una persona avanza en el conocimiento de sí mismo, sus sentimientos, emociones, estados de ánimo, limitaciones, potencialidades, etc., tendrá la oportunidad de enrumbarse en el camino del liderazgo de excelencia.

El líder de excelencia se contrapone al tipo de líder denominado **tradicional**. Campoverde *“señala que el líder tradicional es aquel que no se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios, mantiene un estado rígido hasta el final, crea dependencia y rechaza la innovación, confunde renovación con despersonalización y no percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil.”* (Campoverde 1993)

En la descripción de los tipos de liderazgo se ha utilizado constantemente la concepción de líder, por lo tanto se dará una definición considerando la interpretación que Hill nos da, que dice que: *“Líder es aquel capaz de liberar la energía de otros seres humanos, convirtiéndose en servidor de sus seguidores. La persona que no puede seguir inteligentemente a un líder, no puede ser a su vez un líder verdadero o real.*

### **El liderazgo en educación**

Así como la gestión se aplica en varios ámbitos, el liderazgo también se aplica a un sinnúmero de contextos, en este caso vamos a considerar el ámbito educativo.

En el ámbito educativo el docente es un líder generador de las potencialidades de sus estudiantes, más que un instrumento para solo llenarlos de conocimientos. El director es un líder que orienta su accionar principalmente hacia el aspecto pedagógico, sin descuidar las tareas administrativas y sin dejarse absorber por ellas.

En el liderazgo pedagógico la diferencia entre docente y líder pedagógico se da en el origen de la autoridad de cada uno, así que la autoridad del docente proviene de los niveles superiores de la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes (es autoridad oficial) y la autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los que interactúa y con quienes comparte su perspectiva, normas y valores (es autoridad moral)

Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia educativa sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. El liderazgo pedagógico puede tener los conflictos de masividad y calidad, necesidades y posibilidades de financiamiento y autonomía e intervención estatal.

Los requerimientos metodológicos para ejercer el liderazgo pedagógico son la necesidad de cambios, la actuación incondicional (dos alternativas de la preocupación - tener y de la influencia - ser.) y el diagnóstico pedagógico. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso o trabajo pedagógico que desarrolla el docente que es líder.

### **Tipos de liderazgo pedagógico**

Entre los tipos de liderazgo pedagógico tenemos:

- Carismático: otras personas se sienten a gusto a su lado
- Afectivo: Las personas con las que se relaciona las trata con delicadeza, consideración, aprecio y dignidad.
- Visionario: Proyecta su accionar, visión anticipadora, hacia los retos del futuro.
- Profesional: impulsa en la búsqueda de la calidad a la institución educativa de la cual es su líder.
- Participativo: Fomenta la participación de todos.
- Cultural: Trata de consolidar una cultura propia en la institución educativa.
- Formativo: Promueve la capacitación y desarrollo permanente de las personas que le colaboran.
- De gestión: Realiza una gestión orientada más al aspecto educativo en la institución.
- Instruccional: Toda la responsabilidad recae en el director, quien se constituirá en el líder de la instrucción, la enseñanza, el conocimiento y las destrezas en la institución educativa.

Publicado por María Antonieta Angarita.

<http://mediacionudla.blogspot.com/2007/11/liderazgo-educacional.html>



En una institución educativa la aplicación de estos tipos de liderazgo pedagógico ayudarán a mantener un adecuado ambiente de trabajo, mejorarán las relaciones interpersonales, buscarán el bienestar de todos los integrantes, entre otros aspectos que beneficiarán a la institución y por ende a todos sus integrantes.

### **2.3 Diferencias entre directivo y líder**

#### **Líder**

Líder es la persona que guía a otras hacia una meta común, creando un ambiente en el cual todos los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. El líder no es el jefe de un equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Grupo.

Dentro de las cualidades que debe tener un líder podemos indicar las siguientes: estar dispuesto a correr riesgos, audaz, inteligente, vencer el desánimo y las ideas negativas, ser paciente y consistente, tener buen carácter, no ser conformista, luchar por la calidad, prever las necesidades a largo plazo, saber encuadrar los objetivos del grupo, apasionarse por el cambio y por lo nuevo, ser hábil en la toma de decisiones, arrastrar y no empujar, tener autoridad moral, estar en constante aprendizaje, buscar el desarrollo de las personas e involucrarlas, adaptarse fácilmente y tener creatividad.

Un líder debe tener algunos conocimientos entre los que podemos mencionar: de las personas, de la práctica docente, de las teorías educativas y de dirección; y, de modelos y técnicas de investigación.

Las habilidades que debería operar un líder pueden ser: aceptar a la gente tal como es; acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado; tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se da a los desconocidos o a las visitas; confiar en otros, aún si el riesgo es grande; y, vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Los líderes deben desarrollar 10 valores:

- ✓ 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.
- ✓ 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.

Los líderes pedagógicos deben poseer 7 atributos principales:

- 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

En la actualidad el éxito pedagógico docente no está solo en tener todos los requisitos para ser docente ni en tener larga experiencia, sino que en la capacidad de él en afianzar los valores y proyectarlos al futuro con la ayuda de la nueva pedagogía y didáctica, en que tiene que ser líder y ejercer el liderazgo pedagógico

aplicando nuevos métodos de aprendizaje en busca de soluciones creativas a los problemas académicos.

**Roles de un líder:** El líder tiene un rol fundamental considerando los siguientes ambientes:

- En lo personal, tiene que reconocer y practicar la ética de respeto mutuo, solidaridad, confianza, honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad. Debe reconocer los valores positivos y actitudes de las personas, debe motivar a todos para que alcancen su plena realización; tiene que dirigir por medio de la palabra, debe inspirar por medio de la confianza y la simpatía, poner a todos de parte de él y poder cambiar suficientemente el clima laboral para que todos hagan lo que deben hacer.
- En lo familiar, tiene que sembrar y desarrollar los sentimientos que conllevan a la unión y armonía de las personas, respetando y revalorando las actitudes y valores de la familia, como el elemento fundamental de progreso social, también debe enseñar a sus hijos a que sean buenos padres y buenos ciudadanos.
- En el aspecto social, tiene que reconocer y practicar la ética de trabajo en equipo y la de progreso social, creando una comunidad humana unida por vínculos de trabajo, colaboración y de amistad, encaminados hacia la felicidad compartida.

En definitiva, los roles del líder tratan de lograr el desarrollo humano sostenido, apoyándose en la creatividad humana, en la propiedad intelectual, en el poder de la mente y en el trabajo en equipo.

### **El directivo**

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, inclusive aquellas situaciones no planificadas que tienen que ver como con las actitudes de los actores institucionales.

El rol del director debe estar orientado a la transformación educativa, a la orientación y reorientación de la marcha institucional para adaptarse a las nuevas demandas de la sociedad actual, a la reestructuración permanente de la institución y que no quede caduca en su estructura, y tener la capacidad de realizar los cambios necesarios para modificar la configuración institucional para fomentar su desarrollo positivo.

Los directivos generalmente mantienen ciertas distancias con sus subordinados por el miedo de perder autoridad. Esto implica que pase por desapercibido ciertas situaciones de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con las consecuencias de no conocer realmente las situaciones que están en análisis y por lo tanto tomar decisiones erróneas.

El director debe tener estabilidad emocional, debe organizar su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta eficaz es utilizar las agendas de trabajo como un organizador funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Para ello se podría utilizar cuatro dimensiones:

- La organizacional (estilo de funcionamiento):
  - Los organigramas.
  - La distribución de la tarea.
  - La división del trabajo.
  - Los canales de comunicación formal.
  - El uso del tiempo y de los espacios.
  
- La administrativa (las cuestiones de gobierno):
  - La planificación de las estrategias.
  - Consideración de los recursos humanos y financieros.
  - El control de las acciones propiciadas.
  - El manejo de la información.

- La pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):
  - Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
  - Las modalidades de enseñanza
  - El valor otorgado a los saberes
  - Los criterios de evaluación
  - Las teorías de la enseñanza
  
- La comunitaria (actividades entre los actores):
  - Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un querer hacer y saber hacer. Considerando lo explicado anteriormente se va a indicar las diferencias entre directivo y líder:

## Diferencias entre directivo y líder.

**Tabla 1.**

Directivo	Líder
Personalidad: Es perseverante, tenaz, trabajador, inteligente, con capacidad analítica, tolerante y buena voluntad.	Personalidad: inteligencia emocional, incluye la auto-conciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social.
Tiende a adoptar una actitud impersonal, pasiva con respecto a las metas.	Adopta una actitud personal y activa hacia las metas
Tiende a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones.	En el trabajo desarrolla enfoques nuevos para antiguos problemas y abre caminos hacia nuevas opciones
Prefiere trabajar con la gente y evita las actividades en solitario.	Tiende a desempeñarse mejor en equipo y es efectivo en motivarse a sí mismos y a los demás.
Concilia las diferencias, busca compromisos y establece un equilibrio de poder.	No pierde fácilmente el control ni recurre a actos impulsivos.
Se relaciona con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones.	Se relaciona con la gente de forma más intuitiva y empática. Atrae fuertes sentimientos de identidad.
Lucha para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.	Las relaciones humanas dan la impresión de ser turbulentas, intensas e incluso desorganizadas, pero una atmósfera así intensifica la motivación personal y en ocasiones da lugar a resultados inesperados.
Se autovalora al perpetuar y reforzar las instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad.	Su sentido de quién es, no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad.

Fuente: <http://cidtur/boletines/Boletines/Formacion/Formacion20dic2004/Directivos.htm>  
Elaborado por: Franklin Jimbo R.

## 2.4 Los valores y la educación

El valor es *“tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones”* (BASTOS, Eduardo. 1986 p. 25)

Las personas cuando hablamos sobre valor normalmente nos referimos a cosas materiales, espirituales, etc., que permiten de alguna manera realizarnos, es así, que se puede poseer varios tipos de valores. El valor es una propiedad de las cosas o de las personas, y se lo considera como un bien, como algo bueno. Los valores trascienden y valen por sí mismos.

En la actualidad se está dando una aguda crisis de valores en la juventud, esta crisis se está produciendo por los grandes efectos que se están dando por causa de los cambios vertiginoso de la sociedad, como la globalización, la nueva tecnología: internet, celular, etc., aunque también se le está atribuyendo al sistema educativo, porque se dice que ha disminuido la calidad de la educación.

**Valor moral** es lo que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón.

El estudiante puede alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:

- a) **Infrahumanos.**- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, ejemplo placer, fuerza, agilidad, salud.
- b) **Humanos inframorales.**- Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales. Valores como económicos, riqueza, éxito, inteligencia y conocimiento, arte, buen gusto, prosperidad, prestigio, autoridad, etc.
- c) **Instrumentales.**- Son comportamientos alternativos mediante los cuales se consigue los fines deseados.

- d) Terminales.- Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

### **Características**

*“Se refiere a las necesidades o aspiraciones humanas y su clasificación es: Necesidades primarias, valores económicos, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de autorrealización. Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:*

- a) *Independientes e inmutables: Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.*
- b) *Absolutos: Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual, ejemplo: la verdad o la bondad.*
- c) *Inagotables: No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.*
- d) *Objetivos: Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.*
- e) *Subjetivos: Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses.” (CRISTI, Cou. Valores humanos)*

### **Educación en valores**

*“La educación en valores es educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.” (Carreras, Llorenc, p. 25-26)*

Los valores pueden ser cumplidos, descubiertos e incorporados por el ser humano, hasta ser interiorizados y se conviertan en guías de conducta que permitan tomar decisiones acertadas.



## Modelos de educación moral

“La formación de los sujetos no es única y surgen algunos modelos, que son:

- a. *Transmisión de valores absolutos: Una transmisión de valores inmodificables, válidos en cualquier situación, como impuestos, sin poder de elección de otra posibilidad. El individuo pierde autonomía.*
- b. *Autoconocimiento y autenticidad moral: Se identifica con una concepción relativista de los valores, los valores absolutos entran en crisis, cada persona posee una escala de valores que le permite tomar decisiones.*
- c. *Desarrollo de juicio moral: Niegan la existencia de valores absolutos que deban transmitirse de generación a generación, pero tampoco comparte la creencia de que los conflictos morales únicamente puede solucionarse atendiendo a preferencias subjetivas, para ellos el papel de la educación debe centrarse en el desarrollo del juicio moral.*
- d. *Socialización: Considera la educación moral como socialización en tanto que pretenden insertar a los individuos en la colectividad a la que pertenecen, la sociedad es concebida como bien supremo del cual emana la moralidad, a las cuales todas las personas deben someterse aceptando las normas y valores que posibilitan y conforman la vida en sociedad.*
- e. *Adquisición de hábitos morales: Para este modelo una persona se considerará moral si realiza actos virtuosos y, además, los realiza de forma habitual y constante.*
- f. *Construcción de la personalidad moral: Parte de la idea de que la moral no es algo adquirido a priori sino que se entiende como un producto cultural cuya creación depende de cada individuo y del conjunto de todos ellos.”*

(VIDAL, José A., p. 1527-1545 y DÍEZ, Esther y GONZÁLES, Rosa, p. 20)

## Riesgos de la educación en valores

La educación en valores, en la actualidad, puede tener los siguientes riesgos:

- Convertirse en moda, es decir considerarlo pasajero y no para toda la vida.
- Incongruencia entre el decir y el hacer, cuando un docente enseña y explica correctamente los valores y no lo hace en la práctica realizando lo contrario.

- Intelectualización de los valores. Su enseñanza no debe quedarse solo en el papel, sino hay que conocerlos para vivirlos y ponerlos en práctica.
- Entorno adverso y contradictorio. Muchas veces la propuesta de la institución educativa no guarda relación con la realidad que se vive en las familias y en los medios de información, esto puede provocar sentimientos de frustración.

### Los valores en el currículo

*“La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores se hacen presentes en el aula mediante los temas transversales, estos temas transversales van a responder a realidades o necesidades que tienen una especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad.*

- *Los temas transversales forman parte del currículo y están íntimamente relacionado con el sistema de valores.*
- *Constituyen ejes de valores de contenidos (actitudinales).*
- *Están presentes en las áreas integradas dentro de ellas.*
- *Es una responsabilidad de toda la comunidad educativa y deben estar integrados por el PEI, en el proyecto curricular y en las programaciones de aula.” (LUCINI, Fernando, p. 31)*

### Ámbitos de desarrollo de valores en la escuela

- ✓ **Educación formal.**- Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del servicio educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la debilidad con que se instrumentan las actividades formales en la educación.
- ✓ **Educación informal.**- Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia, es un estilo personal de enseñar y la convivencia docente-estudiante es la singularidad del docente.

- ✓ **La cultura de la escuela.-** Las organizaciones poseen una cultura o estilo organizacional por los valores, prácticas y reglamentos que poseen (tradiciones, creencias), es un estilo de vida de la organización en el aspecto administrativo y laboral.
- ✓ **Actividades extraacadémicas.-** Realizar tareas deportivas, sociales, culturales; en esta convivencia se imparte valores; forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia; y, se llevan de manera significativa.
- ✓ **Participación cívica.-** La institución educativa tiene la responsabilidad de prolongar fuera de ella la educación moral y propiciar actividades que tengan trascendencia social, como por ejemplo implicarse en proyectos sociales que asuman responsabilidades. Organizar talleres, debates, conciertos, campañas para recoger ayuda económica o material destinado a zonas marginales.
- ✓ **Función tutorial.-** Es un carácter personalizado de la educación, busca facilitar la integración de los estudiantes en el grupo, el desarrollo de su personalidad, autorespeto y respeto hacia los demás, lo realiza a través de actividades, las entrevistas individuales con los estudiantes y sus familias; la forma más colectiva es la organización de actividades que fomenta la convivencia y participación (excursiones, campañas o visitas culturales).
- ✓ **Los programas de valores.-** Es deliberado y organizado, puede ir desde un ciclo de conferencias hasta el diseño de ciertas prácticas en las sesiones de clase (creatividad para una estrategia educativa). Los valores que se pueden desarrollar son la libertad, justicia, solidaridad, igualdad, responsabilidad y honestidad

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

El Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” cuenta en la actualidad con:

- 181 docentes, distribuidos para las 3 secciones: Ciencias, Técnicas y Educación Básica;
- 11 docentes que cumplen roles de directivos, dando un total de 192 educadores, y,
- 2.964 estudiantes, igualmente distribuidos en las 3 secciones.

Para la presente investigación se pidió la colaboración del personal directivo, de los docentes, de estudiantes y de los padres de familia. No se puede realizar la investigación con toda la población de docentes y estudiantes por ser numerosa, por lo tanto fue necesario obtener las muestras correspondientes tanto para docente y estudiantes en la Sección Ciencias. También fue necesario obtener la muestra correspondiente de padres de familia, se considero a los padres de familia que son presidentes del consejo de aula, para la realización de la investigación.

#### Personal directivo por sexo y edad.

Directivos del Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” agrupados por el sexo.

**Tabla 2**

Sexo	F	%
Femenino	2	18,18
Masculino	9	81,82
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Archivo Maestro de la Institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo

El personal directivo del instituto está integrado por el 18,18% de sexo femenino y por el 81,82% por representantes del sexo masculino.

Directivos del ISTDAB organizados por edad.

**Tabla 3**

Rango de edad	F	%
De 21 a 30 años	0	0,00
De 31 a 40 años	1	9,09
De 41 a 50 años	5	45,45
De 51 a 60 años	5	45,45
Más de 60 años	0	0,00
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Archivo Maestro de la Institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo

De los directivos el 9,09% tiene una edad comprendida entre 31 y 40 años, el 45,45% de las autoridades una edad entre 41 y 50 años, y en el mismo porcentaje una edad entre 51 y 60 años.

Los Directivos que colaboraron como informantes son: Rector, Vicerrector Académico, dos miembros del Consejo Directivo, el Director y el Inspector general de la Sección Ciencias, todos los directivos que colaboraron en la encuesta son de sexo masculino.

### **Personal docente por sexo y edad.**

Personal docente del ISTDAB agrupado por el sexo.

**Tabla 4**

Sexo	F	%
Femenino	77	42,54
Masculino	104	57,46
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Archivo Maestro de la Institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo

El 42,54% corresponde a docentes de sexo femenino y el 57,46% en cambio es el porcentaje de docentes masculinos.

Personal docente del ISTDAB clasificado por edad.

**Tabla 5.**

<b>Rango de edad</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
De 21 a 30 años	1	0,55
De 31 a 40 años	22	12,16
De 41 a 50 años	36	19,89
De 51 a 60 años	60	33,15
Más de 60 años	62	34,25
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100</b>

Fuente: Archivo Maestro de la Institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo

En el instituto se puede observar que el 0,55% pertenece a docentes que tienen una edad menor a 30 años, el 12,16% corresponde a docentes con edades entre 31 y 40 años, el 19,89% a docentes cuyas edades oscilan entre los 41 y 50 años, también se observa que el 33,15% de los docentes tienen sus edades entre 51 y 60 años, el porcentaje mayor es el de 34,25% que corresponde a los docentes q tienen más de 60 años de edad, es decir, existen docentes con mucha experiencia.

Del total de docentes del ISTDAB, se selecciono una muestra de 20 docentes, de los cuales colaboraron con la encuesta 10 compañeros que son de sexo masculino y 10 compañeros de sexo femenino, pertenecientes a la sección Ciencias, que el año académico en estudio tuvo una población general de 50 docentes.

### **Personal administrativo y de servicios.**

Personal Administrativo y de servicio del ISTDAB agrupado por el sexo.

**Tabla 6.**

<b>Sexo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Femenino	11	36,67
Masculino	19	63,33
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Archivo Maestro de la Institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo

El 36,66% de personas que conforman el personal administrativo y de servicio son de sexo femenino y el 63,33% en cambio es el porcentaje correspondiente al sexo masculino.

Personal Administrativo y de servicio del ISTDAB clasificado por edad.

**Tabla 7.**

Rango de edad	F	%
De 21 a 30 años	1	3,33
De 31 a 40 años	5	16,67
De 41 a 50 años	9	30,00
De 51 a 60 años	11	36,67
Más de 60 años	4	13,33
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Archivo Maestro de la Institución

Elaborado por: Franklin Jimbo

Del personal administrativo y de servicio se puede determinar que el 3,33% tienen edades entre 21 y 30 años, el 16,67% están con edades entre 31 a 40 años, el 30% del personal oscila entre 41 y 50 años de edad, el porcentaje mayor que equivale al 36,67% está entre 51 y 60 años, y el 13,33% del personal en cambio superan los 60 años de edad.

### **Población estudiantil por sexo y especialidad.**

Población Estudiantil del ISTDAB agrupado por el sexo.

**Tabla 8.**

Sexo	F	%
Femenino	1629	54,96
Masculino	1335	45,04
<b>Total</b>	<b>2964</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Archivo Alumnos Matriculados 2010-2011

Elaborado por: Franklin Jimbo

Del número de estudiantes matriculados en el año lectivo de estudio, de un total de 2964 estudiantes, se puede determinar que el 54,96% corresponde a estudiantes de sexo femenino y el 45,04% a estudiantes de sexo masculino.

Población Estudiantil del ISTDAB clasificado por especialidad.

**Tabla 9.**

<b>Especialidad</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Educación Básica	1473	49,70
Bachillerato Nivel Común	407	13,73
Bachillerato Físico - Matemático	289	9,75
Bachillerato Químico - Biológico	327	11,03
Bachillerato Ciencias Sociales	95	3,21
Bachillerato Mecánica Industrial	103	3,48
Bachillerato Agropecuario	78	2,63
Bachillerato Administrativo Contable	192	6,48
<b>Total</b>	<b>2964</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Archivo Alumnos Matriculados 2010-2011

Elaborado por: Franklin Jimbo

La población estudiantil del ISTDAB está distribuida de la siguiente manera: el 49,70% corresponde a los estudiantes de educación básica, el 13,73% a estudiantes del nivel común, el 9,75% corresponde al bachillerato de físico – matemático, el 11,03% al bachillerato de químico – biológico, el 3,21% al bachillerato de ciencias sociales, el 3,48% corresponde a la especialidad de mecánica industrial, el porcentaje de 2,63% a la especialidad de agropecuaria y el 6,48% al bachillerato administrativo contable. El bachillerato en ciencias está conformado por el nivel común, físico – matemático, químico .biológico y por ciencias sociales.

Del total de la población de los estudiantes del ISTDAB, se selecciono una muestra de 30 estudiantes entre presidentes y vicepresidentes de los 2dos y 3eros cursos de bachillerato de la Sección Ciencias. Esta sección tenía una población de 1.118 estudiantes el periodo anterior, la muestra está compuesta por 15 estudiantes de sexo masculino y 15 de sexo femenino.

### **Padres de familia por sexo**

Padres de familia de los estudiantes del ISTDAB que colaboraron con la realización de la encuesta agrupados por el sexo.



**Tabla 10.**

<b>Sexo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Femenino	9	60,00
Masculino	6	40,00
Total	15	100,00

Fuente: Propia

Elaborado por: Franklin Jimbo

Padres de Familia: Se seleccionó una muestra de 15 padres de familia, de los cuales 6 son de sexo masculino, que corresponde al 40%; y, 9 de sexo femenino, correspondiente a 60%. Los informantes fueron presidentes y vicepresidentes de padres de familia de los estudiantes de 3ero de bachillerato.

### **3.2. Materiales e instrumentos.**

Para la recolección de información se utilizaran las siguientes técnicas e instrumentos:

- La encuesta, la misma que se utilizó para recopilar la información necesaria de las personas encuestadas a través del cuestionario diseñado y preparado para el efecto; los cuestionarios constan en su mayoría de preguntas cerradas y algunos ítems dan la posibilidad de agregar texto complementario como contestación a la pregunta. Se aplicó a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. La encuesta para los directivos estuvo orientada a obtener información en cuanto a su administración y liderazgo. La encuesta para los docentes buscó recabar información referente a su liderazgo en el aula de clase, a la perspectiva que tiene de la institución en cuanto a gestión, liderazgo y valores. Así mismo la encuesta a estudiantes permitió recoger información relativa al proceso enseñanza – aprendizaje desarrollado en clases por los docentes, al liderazgo, ética y valores que mantiene el mismo. La encuesta a padres de familia, elaborada por el investigador, buscó obtener, desde su perspectiva, información sobre la gestión realizada por los directivos del ISTDAB y sobre el desempeño de los

docentes dentro de la institución. Las encuestas para directivos, docentes y estudiantes, así como el cuestionario de la entrevista fueron facilitados por la universidad.

- La entrevista estructurada, la misma que fue aplicada a directivos del ISTDAB, se preparó con la intención de obtener mayor información, nuevos criterios y juicios de valor sobre gestión, liderazgo y valores que se están dando o promulgando en la institución. Con la información recogida se pudo conocer con mayor profundidad la realidad institucional y a su vez reconocer las áreas, o aspectos académicos y conductuales que deben o tienen que ser mejorados.
- Recolección de documentos y artefactos, la misma que nos permitió recolectar todos los documentos oficiales de la institución: Plan estratégico, plan operativo anual - POA, reglamento interno, procedimiento de convivencia, proyecto educativo institucional – PEI, manuales y otros documentos; para su posterior estudio y análisis.
- La lectura, que nos permitirá conocer, analizar y seleccionar información relacionada al tema de investigación: gestión, liderazgo y valores.

### **3.3. Métodos y procedimiento.**

La investigación es de tipo descriptiva y el paradigma es el cuanti cualitativo. Para el desarrollo de la presente investigación fue necesaria la utilización de los siguientes métodos:

- Descriptivo, el cual se utilizó para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados obtenidos, es decir, implica la recopilación y presentación ordenada de datos para proporcionar una idea clara de los diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o situación a investigar.

- Analítico, implica el análisis, con el cual se logró la separación del objeto de estudio en todos sus elementos constitutivos y se procedió a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado; por lo tanto, permitió conocer más a fondo al fenómeno en estudio ampliando el conocimiento que se tiene sobre el mismo.
- Sintético, implica la síntesis, permitió relacionar sucesos supuestamente aislados y la formulación de proposiciones que agruparon los diversos elementos, de esta forma se asocio con juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores y se aumentó el conocimiento de la realidad del objeto de estudio facilitando la comprensión del mismo.
- Deductivo, es aquél que con la información aceptada como válida, permitió deducir a través del razonamiento lógico varias suposiciones, es decir; inicio con verdades establecidas con anterioridad, como principios generales, para aplicarlas a casos particulares y comprobar de esta forma su validez.
- inductivo, se empleó con la información recogida sobre hechos particulares obteniendo proposiciones generales, o sea, una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos particulares se estableció un principio general. Los dos métodos, deductivo e inductivo, ayudaron a generalizar lógicamente los datos empíricos obtenidos durante el proceso de investigación.
- Hermenéutico, se utilizó para realizar el análisis e interpretación de varios textos para la elaboración del marco teórico, permitiendo por lo tanto el análisis de los datos empíricos recolectados tomando en cuenta la información del marco teórico. Además se utilizó para explicar las relaciones existentes entre el objeto de estudio y el contexto en donde se desarrolla o desenvuelve.

- Estadístico, es aquel que permitió recolectar los datos; revisarlos, clasificarlos y contabilizarlos; elaborar los cuadros y los gráficos correspondientes permitiendo una inspección precisa y rápida de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos (encuestas y entrevistas). Una vez obtenida y comprendida esta información finalmente se pueden indicar las conclusiones a las que se ha llegado con la investigación.

Una vez elaborados los instrumentos de investigación, se procedió a su aplicación a los informantes calificados, de la sección ciencias, vinculados a la administración y organización de la institución, docentes, estudiantes y padres de familia. Recogidos los datos se procedió a organizarlos a través de una matriz de tabulación, para crear la matriz se utilizó el programa informático de Excel.

El análisis y validación de los datos se realizó sobre esta matriz, la cual contiene todos los datos recopilados mediante la utilización de la estadística descriptiva. Esta información facilitó la contrastación, comprensión e interpretación de los datos obtenidos con los fundamentos teóricos, es decir, permitió obtener información importante.

En estas instancias la información ha sido analizada y procesada, a partir de la cual ya se puede empezar a formular las conclusiones correspondientes, que no necesariamente indican que la investigación llega a su fin, sino más bien abre nuevas expectativas que deberían ser investigadas. Así mismo se plantea estrategias para mejorar los procesos que se consideren débiles y fomentar los procesos que se consideren fortalezas en lo que tiene que ver a gestión, liderazgo y valores en el Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo”.

El último paso es la elaboración y presentación del informe de investigación, a los interesados, el cual debe estar bien estructurado y guardar relación entre la información real recopilada y la fundamentación teórica.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. DIAGNÓSTICO

#### 4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

##### 4.1.1.1. El manual de organización.

El manual de organización es un instrumento metodológico que se utiliza para dar informaciones claras y detalladas, en lo referente a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones de las estructuras y de las unidades que integran una institución, en nuestro caso institución educativa.

El ISTDAB en la actualidad no cuenta con un manual de organización, tiene definida su estructura organizativa en un organigrama funcional el mismo que se encuentra indicado en el Proyecto Educativo Institucional – PEI en la página 8, además la información referente a los deberes y obligaciones de cada uno de los elementos que integra la comunidad educativa se estipulan en el reglamento interno.

La planificación y elaboración del manual de organización sería muy beneficioso para el ISTDAB ya que en este se describirá cada uno de los puestos, los fines de la institución y de cada una de las unidades principales de la estructura organizativa, la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación, el organigrama y sus unidades principales, las funciones de las unidades y de los puestos las responsabilidades y la autoridad de los mismos, además se puede describir las actividades específicas que son un conjunto de tareas y labores.

##### 4.1.1.2. El código de ética.

*“Es un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que deben ser cumplidos por los miembros de la*

*institución para respetar los derechos de terceros, o bien actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que puedan presentarse en la Institución” (Guillen Manuel, pág. 231).*

El ISTDAB en la actualidad no cuenta con un código de ética, su elaboración es primordial por cuanto este permitirá definir un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de la comunidad educativa, también puede aumentar la confianza en la institución, mostrando desde fuera que sus miembros se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el transcurso de su trabajo y además promover a la institución como una entidad de calidad educativa.

Un código de ética normalmente tiene las siguientes secciones: una para el propósito, las aspiraciones y objetivos de la institución, otra dedicada a establecer normas específicas de comportamiento para los miembros, cubre problemas éticos como la confidencialidad, el partidismo, o mal uso de la información, otra que describe los procedimientos para el manejo de quejas, tanto fuera como dentro de la organización.

En el ISTDAB se cuenta con un Procedimiento de Convivencia, en el cual se determinan aspectos fundamentales como: deberes y derechos de los estudiantes, funciones de la junta de curso, disciplina y sanciones, uniforme, evaluación de los aprendizajes, recuperación pedagógica, promoción, graduación, deberes y atribuciones de los padres de familia y el reglamento general de la ley de educación, lo que permitirá mantener un adecuado ambiente de trabajo, es decir mantener una convivencia armónica, considerando la gestión, el liderazgo y los valores, entre todos los integrantes de la institución educativa.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico.**

El plan estratégico es un documento formal en el que los responsables de una entidad indican las estrategias que va a seguir la institución durante un periodo determinado de tiempo, normalmente tiene una vigencia de 3 a 5 años.

Una vez realizado el análisis correspondiente al presente documento, se ha podido determinar si en la redacción del cuerpo del documento se ha considerado aspectos referentes a la gestión, el liderazgo y los valores. A continuación se presenta este análisis:

En lo referente a **gestión**:

En el documento se hace constar que la institución busca conformar una sociedad del conocimiento que se desenvuelva en el contexto de la realidad local, nacional y mundial (página 5), facilitando a los graduados a continuar sus estudios o a ser entes productivos de la comunidad.

Se enuncia la transparencia de los procesos académicos y administrativos de la institución, así como la realización de los procesos de evaluación institucional permanentemente, con la intención de mejorar la calidad de la educación y de informar a la colectividad como se están desarrollando los procesos internos de la misma.

Fomenta la realización de convenios interinstitucionales a todo nivel (página 5), con la finalidad de fortalecer la formación de los docentes y de los estudiantes, fortalecer el prestigio institucional, así como propiciar la capacitación y mejoramiento profesional.

El ISTDAB tiene acuerdos con varias instituciones locales para que los estudiantes realicen pasantías en las mismas (página 32), además está buscando ampliar estos convenios con nuevas instituciones y conseguir estímulos para los estudiantes destacados.

Se ha integrado grupos de docentes para que elaboren proyectos tendientes a conseguir financiamiento, para la adquisición de nueva infraestructura y mejorar ciertos ambientes académicos con la finalidad de mejorar la calidad educativa de la institución.

La institución dispone del Departamento de Bienestar Estudiantil el cual se encarga del proporcionar la debida atención medica, odontológica y psicopedagógica a los

estudiantes que lo soliciten (página 33), se busca conseguir los recursos económicos necesarios para ampliar y mejorar el servicio.

Fomentar la participación de todos los estamentos en eventos académicos, tecnológicos, culturales, sociales y deportivos.

Implementar nuevos currículos o nuevos métodos de enseñanza aprendizaje en la institución, para ofrecer una sólida y actualizada educación, considerando los nuevos avances tecnológicos y requerimientos de la sociedad actual.

Fomentar la participación más activa de parte de la comunidad en la toma de decisiones académicas y administrativas de la institución para garantizar una educación acorde a la realidad social.

En lo referente al **liderazgo**:

En el documento se hace constar que la institución prepara y continuara preparando estudiantes con competencias y destrezas, con alto desarrollo de su inteligencia (pensamiento creativo, practico y teórico), con criterios científicos, técnicos, afectivos y laborales, aprovechando los nuevos recursos tecnológicos, para que se conviertan en soluciones a la problemática social actual (página 7).

Fortalecer el prestigio de la institución pregonando con el ejemplo, es decir haciendo un trabajo responsable y creativo, y, actuando coherentemente con las leyes y reglamentos de la administración educativa, sin dejar de lado el aspecto ético en la educación.

Fomentar la investigación en los diferentes miembros de la comunidad educativa, con el fin de ayudar a mejorar el desempeño institucional.

En lo referente a **valores**:

En el documento se hace constar que la institución privilegia la consecución de los valores para formar buenos cristianos y honrados ciudadanos (página 2), y además



opta por una educación integral de la persona mediante la capacitación científico-tecnológica, humanística y cristiana.

Por ser una institución que forma parte de la CONFEDEC procura el servicio social sin fines de lucro (página 4), además brinda características de una comunidad educativa dinamizada por el humanismo cristiano y amparado bajo el estilo de María y de San Marcelino Champagnat.

La institución en su ideario hace constar el desarrollo pleno y la formación integral de los estudiantes, una educación en valores: libertad, tolerancia, respeto, responsabilidad, etc., el reconocimiento de la identidad personal y nacional para convertirse en un agente de transformación (página 5).

Se orienta formar jóvenes con identidad, valores y competencias para actuar en beneficio propio y de todos quienes le rodean (página 7), considerando la realidad pluriétnica, pluricultural y regionalizada, encaminados a lograr su proyecto de vida. Intenta a través de la investigación fomentar el desarrollo humano, la paz, la democracia y la protección del medio ambiente.

#### **4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)**

El Departamento de Investigación, Planificación y Evaluación Institucional (DIPEI), fue el organismo encargado de elaborar el Plan Operativo Anual (POA) para el periodo académico 2010 – 2011 para cumplir la misión y visión institucional en coherencia con las nuevas demandas educativas.

El POA en la descripción que hace de la problemática institucional, se enmarca mas a problemas referentes a gestión y liderazgo, no se especifica ningún problema relacionado a valores.

El POA en lo que se refiere a la matriz de ejecución: problemas, actividades y resultados; trata de mejorar los aspectos problemáticos de gestión y liderazgo, en los siguientes aspectos.

- Planificación Didáctica: Se establecen acuerdos y compromisos para mejorarla. Gestión pedagógica.
- Capacitación Docente: Falta de planes concretos para la actualización docentes en varias áreas incluida la tecnológica. Gestión pedagógica.
- Planificación curricular - educación básica: No existe modelos con criterio unificado en la elaboración de este tipo de documentos. Gestión pedagógica.
- Elementos de gestión del PEI: Entre estos elementos tenemos: la actualización del Código de Convivencia, la elaboración de la normativa de evaluación y recuperación de aprendizajes, micro-proyectos estratégicos, el Orgánico Estructural y Funcional; y, el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros. Gestión administrativa y financiera.
- Bachillerato Técnico: Se elaboran planes de mejoramiento y fortalecimiento de las especialidades técnicas. Gestión administrativa y financiera.
- Metodología unificada de evaluación de aprendizajes: Implementación de criterios unificados para mejorar los instrumentos de evaluación y el proceso de enseñanza aprendizaje. Gestión organizativa operacional.
- Proceso de enseñanza – aprendizaje: Existe incoherencias entre la planificación académica y lo realizado dentro del aula de clase. Gestión pedagógica.

#### **4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)**

El Proyecto Educativo Institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer posible la misión del ISTDAB, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El PEI es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo, aunque debe ser repensado en forma periódica, no debe ser construido de año en año, más bien debe ser desarrollado, perfeccionado y revisado en períodos no menores a cinco años, con el fin de tornar lo pertinente a cada cambio del contexto institucional o del entorno.

Una vez realizado el análisis correspondiente del presente documento, se ha podido determinar si en la redacción del cuerpo del documento se ha considerado aspectos referentes a la gestión, el liderazgo y los valores. A continuación se presenta este análisis:

En lo referente a **gestión**:

En el documento se hace constar que la institución incentiva a la producción de bienes y servicios de calidad, como estrategias para la formación de los estudiantes. Establecer convenios interinstitucionales a todo nivel (página 39), con la finalidad de fortalecer la formación de los docentes y de los estudiantes, así como fortalecer las relaciones de la institución con su entorno.

Propiciar la capacitación, mejoramiento profesional y buscar estímulos para los integrantes de la institución con el fin de ser útiles a la comunidad en general.

Por la gestión de las autoridades la institución debe procurar mejorar su infraestructura, laboratorios, implementación tecnológica, material didáctico, de tal forma que con la ayuda de estos elementos se incorpore al estudiante al mundo del conocimiento.

Transparentar los procesos académicos y administrativos de la institución, informando a la colectividad como se están desarrollando los procesos internos de la misma.

En lo referente al **liderazgo**:

Se proyecta como una institución de calidad, que oferta bachilleratos, tecnologías y otros servicios educativos con calidad y profesionalismo.

Utiliza la investigación como instrumento de planeación y de construcción del conocimiento para el logro de las destrezas y competencias en todos los bachilleratos y en las tecnologías. Es una institución abierta al cambio y a las nuevas exigencias de la sociedad actual.

Las autoridades tienen los conocimientos en fundamentos pedagógicos y didácticos de la educación formal, que permite orientar hacia la excelencia. Tienen los conocimientos del marco legal que rige la educación ecuatoriana y a ello adecuan las nuevas propuestas académicas.

Las autoridades demuestran liderazgo y autoridad en la organización, gestión y administración de todos los recursos y del currículo de la institución educativa.

El personal docente estará en constante predisposición para la innovación, la investigación y la gestión. Así como el estudiante está predispuesto a realizar investigaciones para la vida y para el progreso de la colectividad.

El estudiante aplica eficaz y eficientemente sus saberes y las nuevas tecnologías en la construcción de nuevas alternativas de solución a las necesidades sociales y al desarrollo humano sustentable, además demuestra estar capacitado para ejercer sus derechos y practicar sus deberes encaminándolos siempre hacia el bien común.

En lo referente a **valores**:

En el documento se hace constar que la institución llegará a ser una comunidad educativa que ofrecerá una educación integral, tomando en cuenta los valores humanísticos, cristianos, artísticos, técnicos, científicos, sociales y culturales, es decir una educación para todos.

Consta que se debe actuar coherentemente con las leyes, reglamentos, disposiciones, normativas, administración educativa y el manual de convivencia institucional.

La institución en su ideario hace constar el desarrollo pleno y una educación en valores de los estudiantes: tolerancia, respeto, toma de decisiones libres y responsables, identidad personal y nacional para convertirse en un agente de cambio del desarrollo social.

El ISTDAB asume que en el proceso educativo un eje muy importante es la práctica de valores, por cuanto son el elemento central para la educación para la vida y ha de cultivarse conjuntamente con el desarrollo emocional y cognitivo del estudiante.

El modelo Humanista – Social – Cognitivo favorece el desarrollo del estudiante como protagonista de su propia formación y como producto de la interacción dinámica, dialéctica y social, considera que las destrezas, competencias y valores provienen del aprendizaje social.

El docente está capacitado psicológica y profesionalmente para solventar las necesidades de formación de los estudiantes, conduciéndolo, acompañándolo en el avance de su desarrollo. Además conocen herramientas para transmitir y cultivar los valores, las destrezas y las competencias en sus estudiantes.

Impulsa al estudiante para que sea promotor de su propio aprendizaje, capaz de relacionar los contenidos nuevos con sus estructuras cognitivas y de vivenciar los valores institucionales establecidos por la institución.

El conocimiento no lo es todo, es necesario conocer una metodología que oriente a la sabiduría propia del hombre virtuoso y trascendente, por lo tanto el conocimiento siempre va a estar al servicio de todos y no de unos pocos.

El estudiante es una integridad de razón, destrezas y valores, por lo tanto necesita del aprendizaje guiado por parte del docente, para enseñarle a participar en la construcción de sí mismo y de la humanidad.

El ISTDAB se define como una institución educativa y evangelizadora, que brinda unas orientaciones entre ellas pedagogía integral, marial, de la presencia, desde la sencillez, participativa, en función de la vida, para la solidaridad, espíritu de familia y amor al trabajo, para la construcción del conocimiento en la ejecución del proceso de enseñanza – aprendizaje.

En los perfiles de autoridades, estudiantes, docentes, estudiantes, padres de familia y del personal administrativo y auxiliar, se hace constar un conjunto de elementos que contemplan aspectos relacionados a valores, así como otros a liderazgo.

En el componente curricular, en lo que se refiere a objetivos y perfiles, también se refleja que constan parámetros relacionados con valores, que servirán para la formación integral de los estudiantes.

#### 4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

##### Reglamento interno

El Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” es una institución educativa de carácter cofinanciado, que comprende los niveles Básico, Bachillerato y Superior. Forma parte de la CONFEDEC. Procura el servicio social, sin fines de lucro.

El reglamento interno del ISTDAB fue aprobado por H. Consejo Directivo el 24 de febrero de 2005, es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los integrantes de la institución.

Al realizar el análisis del Reglamento Interno, se ha llegado a determinar que en sus artículos constan características relacionadas tanto a gestión, liderazgo y valores.

Considerando la **gestión**, los artículos en general están orientados a promover el desarrollo de la región a través de la oferta educativa de calidad, promover un ambiente de participación en todos los ámbitos de los miembros de la comunidad educativa, promover el área académica para docentes, estudiantes y comunidad. Además las autoridades, inspectores, departamentos en general, docentes, directores de área, junta de docentes, las diferentes comisiones y hasta los estudiantes, organizan y planifican estrategias para el cumplimiento de los objetivos de gestión institucionales, así como la gestión administrativa, gestión académica, vinculación con la comunidad y gestión financiera.

Considerando los **valores**, los artículos en general están orientados a promover los valores morales y éticos; promover la participación con conciencia crítica, creativa y solidaria; realizar práctica educativa que se fundamente en la dignidad de la persona, estructurada sobre la justicia, la libertad, solidaridad y fraternidad; la formación integral del ser humano; promover un ambiente de tolerancia, respetando las creencias religiosas de los miembros de la comunidad educativa.

Considerando el **liderazgo**, los artículos en general están orientados a promover una capacitación activa y permanente de los estudiantes en el aula para que sean los

protagonistas en el proceso de enseñanza, desarrollando al máximo sus potencialidades. Contempla de una forma específica el liderazgo educacional que debe adquirir cada miembro de la comunidad educativa.

#### **4.1.2. La estructura organizativa del ISTDAB**

##### **4.1.2.1. Misión y visión.**

### **Misión**

#### *Misión del ISTDAB*

*“El Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo es una institución cofinanciada por el Estado Ecuatoriano, dedicada a la educación integral de la juventud lojana y del país, en los niveles de bachillerato y tecnologías superiores, mediante el Modelo Pedagógico Humanista, Social y Cognitivo, para formar buenos cristianos y honrados ciudadanos.” (Plan educativo Institucional 2010-2015, pág. 39)*

La misión describe la actividad principal que desarrolla en el entorno, que es brindar una educación integral para toda la juventud de la ciudad y del país, en esta misión falta especificar cuáles son las actividades o tareas que se van realizar en cada uno de los ámbitos pedagógico humanístico, social y cognitivo; se debería empezar a definir una nueva misión sería necesario para la institución.

#### *Misión propuesta para el ISTDAB*

El Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” es una institución cofinanciada por el Estado Ecuatoriano, innovadora, dedicada a la formación de la juventud lojana, con calidad y excelencia integral dentro de un clima de libertad y responsabilidad, en educación básica, bachillerato Técnico, bachillerato en Ciencias y Tecnologías Superiores, con una mentalidad crítica y reflexiva, provistos de principios y valores, actitudes positivas y conocimientos, capaces de desarrollar destrezas y habilidades, afrontar retos, tomar decisiones y lograr competencias para la creación de nuevos conocimientos, asociado a recursos humanos capacitados,

adecuada infraestructura, sólida experiencia, y un eficiente manejo de los recursos tecnológicos; y, que contribuyan en forma comprometida y responsable en la construcción de una sociedad más justa, mediante el Modelo Pedagógico Humanista, Social y Cognitivo, para formar buenos cristianos y honrados ciudadanos.

## **Visión.**

### *Visión del ISTDAB*

*“Consolidarse como una institución educativa de trascendencia en el país, dedicada a la formación de bachilleres y tecnólogos superiores en los ámbitos científico, tecnológico, humanístico y cristiano, a través de la capacitación permanente y la práctica de valores.”* (Plan Educativo Institucional 2010-2015, p. 39)

La visión debe especificar la forma de como se logrará la misión planteada, especificar el tiempo en que se la cumplirá, cuáles serán las actividades y estrategias que se desarrollarán para llegar a una educación de calidad. La visión de la institución no especifica los aspectos a tomar en cuenta para llegar a la filosofía de la institución y la forma de conseguir en el futuro la misión.

### *Visión propuesta para el ISTDAB*

Ser un centro educativo moderno, innovador, eficiente, integral y ético, que busca la excelencia académica en su labor educativa, a nivel de Educación Básica, Bachillerato Técnico, Bachillerato en Ciencias y Tecnologías Superiores, a través del mejoramiento continuo de la metodología de enseñanza-aprendizaje, de la libertad con responsabilidad, por lo que pretende ser reconocido a nivel local y nacional como una institución líder por su excelencia, su educación en valores y su eficiente capacitación permanente, para adaptarse a una sociedad cambiante, tecnológica y llena de retos.



**4.1.2.2. El Organigrama Institucional**

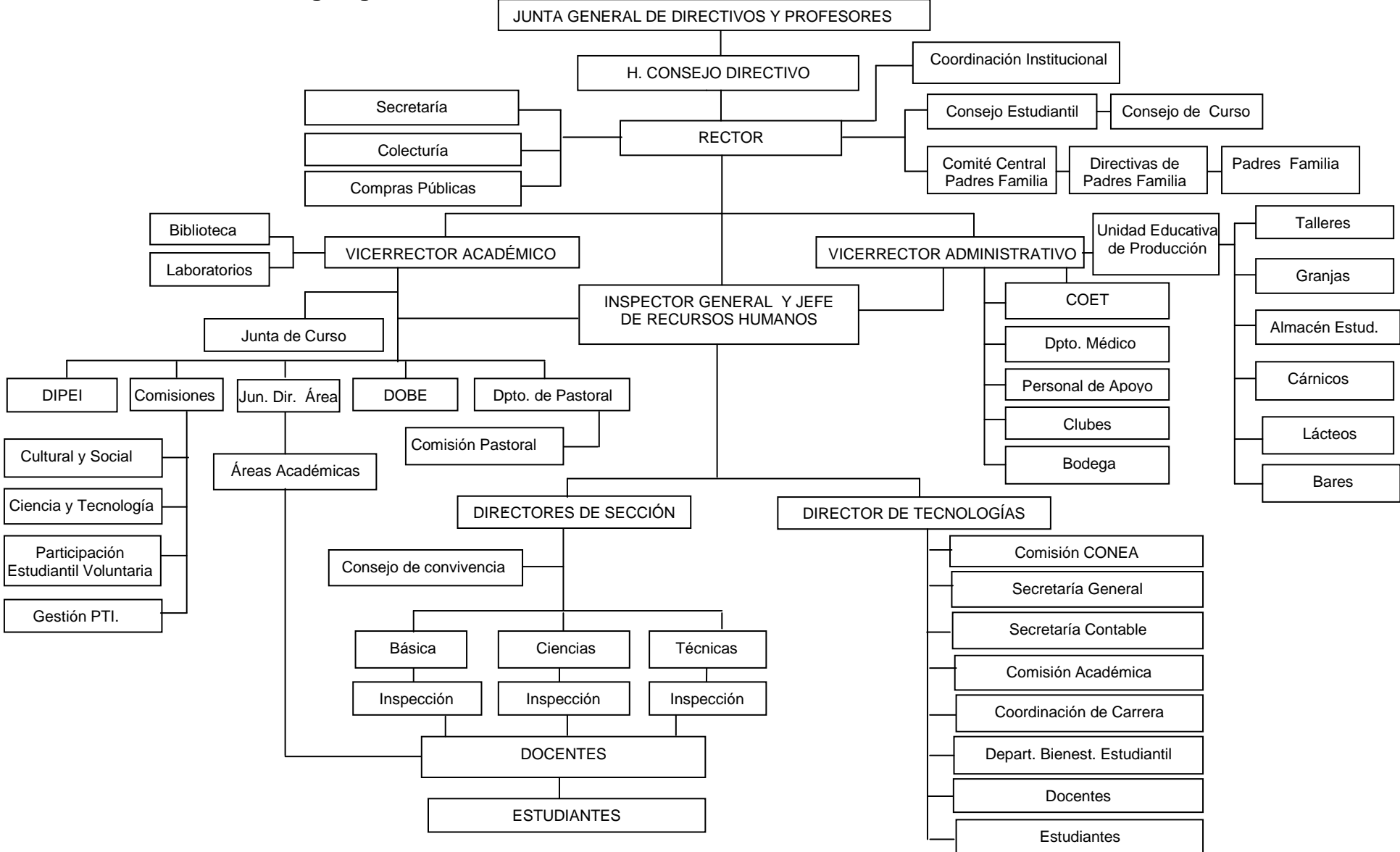


Figura 3. Organigrama del ISTDAB

El organigrama es de los del tipo general, facilita una visión concisa del ISTDAB, y es de tipo vertical por cuanto los estamentos se ubican según la jerarquía que es determinada por el cargo.

#### **4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.**

El ISTDAB al no contar con el manual de organización, no tiene definidas específicamente las funciones de las áreas y departamentos de la Institución, cuenta con el Organigrama Funcional y considera los artículos referentes a deberes de cada área académica del Reglamento General de la Ley de Educación para determinar las funciones de cada departamento de la institución, las mismas que constan en el reglamento interno.

En el reglamento interno encontramos definidos los deberes y atribuciones de cada una de los estamentos, áreas o departamentos de la institución. Estos deberes se los puede definir como funciones, por lo tanto se diría que existen las funciones del rector, del vicerrector académico y administrativo, del inspector general y jefe de recursos humanos, de los directores de sección, del consejo directivo, de la junta general de directivos y docentes, del departamento de investigación, planificación y evaluación institucional (DIPEI), de la junta de directores de área, del director de área, de la junta de profesores de área, de la junta de profesores de curso, de la junta de profesores guías, del departamento de orientación y bienestar estudiantil (DOBE), del departamento de pastoral educativa, del consejo de orientación y bienestar institucional (COBI), de la comisión de disciplina y estímulos, de la comisión de apoyo institucional, de la comisión de periódico institucional, de la comisión de participación estudiantil voluntaria, de la comisión de lo cultural y social, de la comisión de control interno, de la comisión de adquisiciones, de la comisión de control del personal administrativo, de servicios y de unidades educativas de producción (UEP), de la comisión de unidades educativas de producción, de los docentes, de los profesores guías, del inspector coordinador de sección, de los profesores inspectores, de los estudiantes y de los padres de familia.

A continuación se indica unos ejemplos de este análisis, con las funciones de los directivos:

## **Funciones del rector**

- ✓ Determinar las grandes líneas de acción, orientaciones pedagógicas y políticas institucionales.
- ✓ Velar porque se planifiquen, organicen y se apliquen las estrategias adecuadas para conseguir los objetivos educativos de la Institución.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas técnicas y resoluciones de Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES).
- ✓ Autorizar, directamente o por delegación de funciones, el uso de aulas, capilla, salas, canchas, coliseo, gimnasio, piscina y demás instalaciones deportivas; laboratorios, talleres, planta de producción, recursos audiovisuales y otros.
- ✓ Convocar a los padres de familia, las veces que sean necesarias, para planificar, organizar y facilitar el desarrollo de las actividades académicas, formativas y otras.
- ✓ Asesorar a la Asociación Estudiantil y al Comité Central de Padres de Familia para facilitar la integración de la comunidad educativa.
- ✓ Autorizar la participación del ISTDAB en actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente, de educación para la salud y otras que organice la sociedad.
- ✓ Participar periódicamente en los diversos organismos institucionales de carácter académico, técnico y administrativo para orientar e impulsar su gestión.
- ✓ Considerar prioritarias las necesidades de los docentes, personal administrativo y auxiliar de servicio, como entes forjadores de la Institución.
- ✓ Presentar anualmente a la Junta General de Directivos y Profesores un informe de evaluación institucional.

## **Funciones del vicerrector administrativo**

- ✓ Las fijadas en el art. 98, literales a, c, e, g, h, i del Reglamento General de la Ley de Educación

- ✓ Impulsar la autogestión institucional; supervisar y evaluar las actividades de las unidades educativas de producción y de los programas artísticos y culturales del ISTDAB.
- ✓ Coordinar con el inspector general y jefe de recursos humanos las labores de inspección y de desarrollo de recursos humanos.
- ✓ Presentar anualmente un informe de labores a la junta general de directivos y profesores.

### **Funciones del vicerrector académico**

- ✓ Las fijadas en el Art. 98, literales del b al i del Reglamento General de la Ley de Educación
- ✓ Ejercer o delegar a los directores de sección o directores de área la supervisión de los procesos pedagógicos en el aula y las programaciones presentadas por los profesores.
- ✓ Presidir el consejo de orientación y bienestar institucional.
- ✓ Presidir y asesorar al departamento de investigación, planificación y evaluación institucional (DIPEI) y a la junta de directores de área.
- ✓ Coordinar con los directores de sección el trabajo de la junta de profesores guías.
- ✓ Coordinar y supervisar las actividades de clubes, grupos culturales y de vinculación con la comunidad y otros.
- ✓ Asesorar oportuna y comedidamente a los docentes respecto a las actividades académicas.
- ✓ Presentar anualmente un informe de labores a la junta general de directivos y profesores.

### **Funciones del inspector general y jefe de recursos humanos**

- ✓ Las fijadas en el Art. 101 del Reglamento General de la Ley de Educación, literales del a al m.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su Reglamento, así como las normas técnicas y resoluciones emitidas por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES).

- ✓ Coordinar actividades para la capacitación, el desarrollo personal y las relaciones humanas del personal administrativo, conjuntamente con el rector y vicerrectores.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las funciones por parte de los Inspectores, según el Art. 118 del Reglamento General de la Ley de Educación, así como del Reglamento interno y otras disposiciones emanadas por las autoridades del plantel.
- ✓ Controlar en forma eficiente la asistencia y disciplina de los alumnos en los actos culturales, cívicos, sociales, deportivos, desfiles, actos públicos y fiestas en general, en coordinación con los inspectores y docentes responsables de dichos eventos.
- ✓ Organizar, dirigir y supervisar el trabajo de aseo y mantenimiento de las tres secciones, a cargo de los auxiliares de servicio y personal de mantenimiento.
- ✓ Mantener diálogos frecuentes con los directivos e inspectores de las diferentes secciones para coordinar el orden y la disciplina en el ISTDAB.
- ✓ Llevar un registro diario de asistencia, licencias, reemplazos, permisos, comisiones de servicio y vacaciones del personal directivo, docente, administrativo, servicios y unidades educativas de producción.
- ✓ Informar oportunamente al rector de las inasistencias del personal docente, administrativo, de servicio y de unidades educativas de producción, para la aplicación de las medidas correctivas correspondientes, previo conocimiento de las personas que no asistieron.
- ✓ Presentar al consejo directivo un informe escrito al finalizar cada quinquemestre, sobre el cumplimiento de las labores inherentes a su cargo.
- ✓ Informar oportunamente a los profesores sobre las actividades docentes planificadas o los cambios que se presentaren, en coordinación con los vicerrectores y directores de sección.

### **Funciones de los directores de sección**

- ✓ Coordinar y dinamizar las labores académicas, culturales, deportivas, de inspección y de servicios de la sección.
- ✓ Brindar atención oportuna y cordial a profesores, alumnos y padres de familia.
- ✓ Justificar las ausencias de los alumnos hasta por cinco días.

- ✓ Comunicar al personal docente y a los alumnos, en colaboración con el Inspector coordinador de sección, las disposiciones impartidas por las autoridades superiores; y velar por su cumplimiento.
- ✓ Permanecer en el ISTDAB durante la jornada laborable.
- ✓ Informar periódicamente al rector de la marcha de la sección.
- ✓ Participar en las juntas de curso, junta de directores de área, junta de profesores guías y demás actos organizados en la sección.
- ✓ Aplicar medidas correctivas a alumnos dentro del marco de sus atribuciones, y en concordancia con lo establecido en el Art. 270 del Reglamento General de la Ley de Educación.
- ✓ Promover reuniones periódicas con el personal docente de la sección, con la finalidad de analizar su marcha académica y administrativa.
- ✓ Designar, previo el visto bueno del rector, las delegaciones representativas a eventos culturales, científicos, deportivos, religiosos, sociales y otros que estime conveniente.
- ✓ Vigilar por el buen desempeño de los docentes reemplazantes.
- ✓ Participar con las autoridades en la reunión semanal de coordinación administrativa.

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

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

Se encarga de la supervisión eficiente y orientación constante en la labor pedagógica de los docentes, con un alto nivel de exigencia y revisión constante de planificaciones. El ISTDAB cuenta con una planta docente de 181 profesionales que efectúan su labor educativa desde octavo básico a tercero de bachillerato, además cuenta con bachillerato técnico y tecnologías.

El colegio cuenta además con inspectores de sección encargados de atender a los estudiantes y abordar problemas conductuales. En otros aspectos pedagógicos cuenta con una oficina de orientación para atender a los estudiantes y enfrentar problemáticas relacionadas con la integración escolar. Es fundamental para el ISTDAB mantener una buena disciplina en los alumnos para ello cuenta con apoyo

permanente de inspectoría y de los profesores aplicando sanciones o citaciones a los padres de familia, según amerite la situación. Se considera importante a un clima de trabajo apropiado, un clima de respeto mutuo para lograr un aprendizaje de calidad.

Uno de los objetivos fundamentales del ISTDAB es proyectar a los estudiantes a la educación superior, que sus aspiraciones educativas trasciendan los límites del colegio, mediante un aprendizaje integral.

Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan sus avances, esfuerzos, logros, participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.

Los procesos de aprendizaje se desenvuelven en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco formativo de los individuos y de leyes.

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

El ISTDAB cuenta con los siguientes estamentos: rector, vicerrector académico, vicerrector administrativo, inspector general, consejo directivo, directores de sección, asociación de profesores, consejo de aula estudiantil, consejo de padres de familia, docentes, empleados y los estudiantes.

Estos participan en reuniones de acuerdo a sus funciones, cuando se necesita participan en conjunto para organizar o sugerir actividades factibles de realizar para y con los estudiantes, dependiendo del estamento se reúnen una vez por semana.

Al existir un representante de distintos niveles se exige una relación de respeto y consideración, donde todos tienen derecho a opinar y a entregar sus puntos de vista, que serán considerados y estudiados, fundamentalmente su aplicación.

El proyecto de este equipo de gestión será el mejorar los requerimientos de los estudiantes en instancias educativas y de infraestructura.

El director y los docentes ejercen liderazgo académico organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad educativa, la capacitación continua para mejorar los aprendizajes de sus estudiantes, el desarrollo pleno de sus potencialidades, el desarrollo profesional, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertir la institución en una verdadera comunidad de aprendizaje. La comunidad educativa rinde cuentas y difunde a la sociedad los avances de su desempeño en el logro de los propósitos educativos y la administración de recursos

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

La contratación del personal del ISTDAB está a cargo de la comisión de selección de personal quien en primera instancia realiza la selección de carpetas de acuerdo a la preparación profesional del aspirantes, luego el aspirante debe realizar una clase demostrativa la cual es calificada por los miembros de la comisión y el presidente de los estudiantes, luego viene la entrevista directa, luego de este proceso se selecciona al docente que ha acumulado mayor puntaje. Se verifica que el aspirante esté dispuesto a trabajar en un proyecto educacional orientado por los valores cristianos, morales y éticos.

La distribución de los estudiantes se la realiza tomando en cuenta las especialidades, los ambientes físicos, los contenidos planificados, las actividades de esparcimiento, culturales y deportivas.

En un contexto operativo existe, por parte de las autoridades un compromiso permanente por la implementación de material didáctico y nuevas tecnologías, la institución dispone de 5 laboratorios de computación adecuadamente implementados, conectados a la red y además con internet, los mismos que son supervisados por el docente responsable del laboratorio. En términos financieros el colegio cuenta con una asignación económica del Estado.

Se cumple con el calendario académico, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza. Se mejorará la infraestructura en general para llevar a cabo eficazmente los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje.



#### **4.1.3.4. Dimensión comunitaria y valores.**

La participación de los padres de familia en el proceso educativo de los estudiantes es de primordial importancia para la institución, ellos están informados de las actividades que se realizan, además se les invita a participar de ellas a través como por ejemplo de las jornadas de formación para padres de familia, en donde se tratan temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo psico-social de los jóvenes. La institución se encarga a través de convenios interinstitucionales de preparar y realizar actividades pedagógicas, en beneficio de los estudiantes, en las cuales su participación será totalmente activa.

El personal del ISTDAB, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del ISTDAB, a su vez los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas de los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

#### **4.1.4. Análisis FODA**

##### **4.1.4.1. Fortalezas y debilidades**

###### **Fortalezas:**

- Son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización.
- Son factores o atributos internos positivos que hay que potenciar.
- Las políticas y procedimientos, capacidades, recursos: humanos, financieros, tecnológicos, materiales y los sistemas de información con que cuenta la organización o institución para llegar a concretar la visión.

###### **Debilidades:**

- Son los factores internos negativos: problemas u obstáculos, de la organización que impiden y afectan el adecuado desempeño de la institución que hay que superarlos.

- Razones, circunstancias reales o percibidas por las cuales la institución no funciona bien (no se orienta hacia la visión) y los clientes no se sienten contentos ni satisfechos.

#### **4.1.4.2. Oportunidades y amenazas**

##### **Oportunidades:**

- Son las características prevalecientes en el entorno que favorecen el desempeño de lo planificado.
- Circunstancias externas favorables que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la visión.
- Elementos positivos independientes o externos, eventos, hechos, comportamientos, tendencias que se procura desarrollar y que hay que aprovechar.

##### **Amenazas:**

- Peligros externos que afectan directamente al desarrollo de la empresa, organización, institución e inhiben el desarrollo armónico a los que se debe neutralizar.
- Aspectos desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente en el desarrollo organizacional hacia la visión.

#### 4.1.4.3. Matriz FODA. Matriz 1

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La elaboración de los planes y programas orientan el proceso de interaprendizaje y evaluación, desarrollan la creatividad, el aprendizaje significativo y la formación integral del estudiante.</li> <li>✓ Las mallas curriculares están estructuradas para satisfacer la organización y secuenciación del aprendizaje.</li> <li>✓ Se cuenta con una adecuada orientación para desarrollar el proceso metodológico de aprendizaje, que ha permitido planificar, ejecutar y evaluar de forma organizada.</li> <li>✓ Se prevé mecanismos de comunicación y relación efectiva entre los docentes / estudiantes.</li> <li>✓ La relación maestro – estudiante se desarrolla en un ambiente favorable de respeto, lo que facilita la comprensión, disciplina y el buen desempeño académico.</li> <li>✓ Acatamiento y observancia de reglamentos, normas y disposiciones por parte de los estudiantes.</li> <li>✓ Están determinadas las funciones y obligaciones de autoridades y administrativos.</li> <li>✓ Permite orientar la planificación, ejecución y evaluación de planes, proyectos, procesos y desempeño docente.</li> <li>✓ Existe un reglamento interno socializado con la comunidad educativa.</li> <li>✓ Cuenta con un departamento de orientación vocacional y trabajo social especializado y con los servicios médico y odontológico, secretaría y colecturía, inspectoría e internet.</li> <li>✓ Posee una infraestructura académica: aulas, laboratorios, talleres, salas de computo y biblioteca; y, deportiva.</li> <li>✓ Disponibilidad de Proyectos en la Unidad Educativa de Producción, organizada y en funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta Capacitación en la formación por competencias.</li> <li>✓ Resistencia de algunos docentes para aceptar los cambios en paradigmas que se están dando en la actualidad.</li> <li>✓ Reiterados cambios en las mallas curriculares.</li> <li>✓ Incoherencia entre la planificación didáctica y la aplicación en el aula.</li> <li>✓ Falta de control, seguimiento y evaluación de las planificaciones.</li> <li>✓ La institución no estimula producción de textos y guías en los docentes.</li> <li>✓ Aplicación de modelos tradicionales de enseñanza por algunos docentes.</li> <li>✓ Falta de recursos tecnológicos, laboratorios, talleres, granjas, para la implementación efectivas del proceso metodológico de aprendizaje.</li> <li>✓ No existe una supervisión efectiva que permita mejorar la aplicación de la evaluación.</li> <li>✓ Se puede permitir el facilismo con una equivocada e improvisada aplicación de la recuperación pedagógica.</li> <li>✓ Falta de interés y compromiso de algunos estudiantes y padres de familia.</li> <li>✓ Esquemas mentales autoritarios de algunos docentes.</li> <li>✓ Inadecuada comunicación interpersonal entre docentes y padres de familia.</li> <li>✓ Resistencia de algunos estudiantes, padres de familia y docentes al acatamiento de reglas y disposiciones institucionales.</li> <li>✓ Los estudiantes no dan la debida importancia a las jornadas de formación.</li> <li>✓ No existe un manual de Operaciones y/o procedimientos administrativos.</li> <li>✓ Falta equipamiento con las TICs.</li> </ul>

- ✓ Existe una comisión de innovación, ciencia y tecnología.
- ✓ Oportunidad para que los estudiantes exploren nuevos ámbitos de desempeño.
- ✓ Permite la participación activa de la directiva de padres de familia y el consejo de convivencia.

- ✓ Dificultad en el gobierno de la institución por su magnitud y complejidad.
- ✓ Falta de compromiso de los docentes en el cumplimiento de reuniones y participación en eventos académicos.
- ✓ Espacio inapropiado para llevar adelante una adecuada orientación vocacional y escasos recursos para el desarrollo de las actividades de trabajo social.
- ✓ La atención médica y odontológica no es oportuna y no hay medicinas.
- ✓ Personal insuficiente y docentes cumpliendo funciones administrativas.
- ✓ Falta de recursos tecnológicos, de laboratorios y talleres para la implementación efectiva del proceso metodológico de aprendizaje y la obsolescencia de algunos equipos, implementos y materiales.
- ✓ Insuficiente apoyo económico para la participación en los eventos.
- ✓ La oferta de actualización de docentes es insuficiente para atender los requerimientos pedagógicos, didácticos y tecnológicos de la educación.
- ✓ No existe el código de ética ni de convivencia.
- ✓ Falta un plan didáctico productivo de la UEP.
- ✓ Falta de compromiso de algunos padres de familia en la gestión institucional.

**OPORTUNIDADES**

- ✓ La Reforma Curricular y capacitaciones del Ministerio de Educación.
- ✓ La aplicación de las competencias adquiridas en el desarrollo de las pasantías.
- ✓ Políticas ministeriales para reformas curriculares.
- ✓ Existen oferta de textos académicos disponibles en el mercado y el estado proporciona los textos para educación básica.
- ✓ Existen eventos de carácter académico, científico y tecnológico.
- ✓ Existen diversas orientaciones psicopedagógicas sobre el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- ✓ Se dispone de bibliografía y material digital especializado en las diversas áreas del conocimiento.
- ✓ Cursos y seminarios de capacitación ofertados por el Ministerio de Educación y otros disponibles por internet.
- ✓ La Ley de Educación y su reglamento, el Código de la Niñez y Adolescencia.
- ✓ Compromiso de los padres de familia con el proceso de recuperación pedagógica.
- ✓ Medios informáticos como alternativa de comunicación entre docentes y padres de familia.
- ✓ Leyes y reglamentos que rigen la convivencia de las instituciones.
- ✓ Proceso de evaluación de parte del Estado a las autoridades, docentes y personal administrativo.
- ✓ Facilidad de establecer convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- ✓ Amplia oferta de equipos informáticos y para los laboratorios y talleres.
- ✓ Apoyo desinteresado de los padres de familia a la institución

**AMENAZAS**

- ✓ Las continuas innovaciones y reformas a la educación técnica.
- ✓ La Dirección Provincial de Educación no supervisa la aplicación de la reforma curricular.
- ✓ Procedimientos de evaluación diagnóstica del desempeño institucional poco confiables.
- ✓ La no asignación de presupuesto estatal para la implementación de laboratorios, talleres, entre otros.
- ✓ Las exigencias ministeriales a los estudiantes para que realicen otras actividades extracurriculares.
- ✓ Contexto socio-económico-cultural y afectivo desfavorable.
- ✓ La disposición del ME que al finalizar el periodo académico se de nuevas oportunidades a los estudiantes reprobados.
- ✓ Los padres de familia en su mayoría se interesan por la promoción más no por el aprendizaje de sus hijos.
- ✓ La inadecuada aplicación de las leyes y reglamentos de educación, así como del Código de la Niñez y Adolescencia.
- ✓ Pérdida de autoridad en el hogar e incremento de conflictos de tipo familiar y comunitario.
- ✓ Los medios de comunicación que promueven antivalores.
- ✓ Cultura permisiva existente en el medio, que no valora ni acata reglamentos, excesivo énfasis en derechos y no en responsabilidades.
- ✓ Existencia de gran cantidad de distractores: discotecas, billares, etc.
- ✓ Disponibilidad de acceso a información no conveniente.
- ✓ Reducido presupuesto para la educación.
- ✓ Los programas y equipos se desactualizan en forma acelerada y nuevas demandas y exigencias tecnológicas.
- ✓ Indiferencia de los padres de familia ante la realidad y problemática institucional.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De los directivos

ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL INSTITUTO.

**Tabla 11**

	Forma de organización	f	%
a	El rector organiza las tareas en una reunión general cada parcial.	0	0
b	Coordinadores de área.	6	100
C	Por grupos de trabajo.	0	0
d	Trabajan individualmente.	0	0
e	Otros	0	0
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a los directivos de la institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo R

La institución organiza los equipos de trabajo, para la realización de las diferentes tareas y actividades académicas planificadas para el año lectivo, que están integrados con los docentes que componen cada una las áreas. El Consejo Directivo designa un director o coordinador de área para que se encargue de la organización, ejecución y control de las tareas encargadas al área.

PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN, TOMA EN CUENTA.

**Tabla 12**

	Aspectos	f	%
a	El número de miembros de la institución	1	16,67
b	Los resultados obtenidos en la institución.	5	83,33
c	Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0
d	Otros.	0	0
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a los directivos de la institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo R

Los directivos al ser consultados sobre esta pregunta, la mayoría de ellos con un 83.33% indican que el tamaño de la organización se mide por los resultados obtenidos por la institución durante el periodo académico, es decir los buenos resultados determina un mayor tamaño y una mejor imagen; así mismo el 16.67% de los directivos indican que el tamaño está determinado por el número de miembros que la conforman.

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DEL INSTITUTO SE ENCUENTRAN EN UN MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS.

**Tabla 13**

	<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a	Sí.	4	66,67
b	No.	2	33,33
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a los directivos de la institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo R

Los directivos en su mayoría, el 66.67%, indican que las tareas que deben cumplir cada uno de los miembros de la comunidad educativa del ISTDAB se encuentran escritos o enunciados en el reglamento interno institucional en el que se hacen constar todos los deberes y atribuciones con los que están funcionando en la actualidad. Otros en cambio, en un 33.33%, expresan que la institución no posee ningún manual de organización y funciones o procedimientos que contenga este tipo de información, por lo tanto está faltando la elaboración de un manual en el cual se definan todas las funciones que le corresponden a cada uno de los cargos, departamentos, comisiones o áreas que posee la institución.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADO.

**Tabla 14.**

	<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a	Director	0	0
b	Rector	1	16,67
c	Consejo Directivo	5	83,33
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a los directivos de la institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo R

El mantener un clima de respeto y consenso en todos los procesos de toma de decisiones que se producen en el ISTDAB, está liderando en primera instancia por el Consejo Directivo, esto es lo que considera el 83.33% de los directivos de la institución, y solo el 16.67% de los directivos consideran que el encargado de mantener un clima de respeto y trabajo adecuado en la institución estaría a cargo del Rector.

PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROMOVER SOLUCIONES PERTINENTES Y OPORTUNAS SE DELEGA LA TOMA DE DECISIONES.

**Tabla 15**

	<b>Delegación de la toma de decisiones</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a	Sí.	5	83,33
b	No.	1	16,67
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a los directivos de la institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo R

En lo referente a la resolución de conflictos y proponer soluciones adecuadas y eficaces el 83.33% de los directivos expresan que se delegan responsabilidades a un grupo de colaboradores competentes los mismos que se encargan de hacer los proceso de análisis y toma de decisiones, como por ejemplo la comisión de



convivencia, de orientación y bienestar estudiantil, etc., en muchos casos se crean comisiones temporalmente para solucionar inconvenientes en la institución. El 16.67% indican que no existe delegación de responsabilidades en la institución.

#### LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL INSTITUTO PROMUEVE.

**Tabla 16.**

Ord	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	100,00	0	0,00	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes	3	50,00	3	50,00	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	3	50,00	3	50,00	0	0
d	Trabajo en equipo	4	66,67	2	33,33	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100,00	0	0,00	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50,00	3	50,00	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	50,00	3	50,00	0	0

Fuente: Encuesta a los directivos de la institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo R

El ISTDAB a través de sus autoridades y directivos promueve siempre, en un 100%, la excelencia académica y la vivencia de valores institucionales y personales. El 50% de los directivos están promoviendo el desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes, la participación de los padres de familia en las actividades programadas y están de acuerdo en lo que se refiere a la delegación de tareas o actividades a grupos de decisión, el otro 50% de los directivos están de acuerdo en promover pero en una menor cantidad la realización de cada uno de los aspectos mencionados anteriormente. El 66.67% de los directivos promueven y aplican el trabajo en equipo para la realización de las diferentes actividades o tareas que se deben cumplir dentro de la institución, el 33.33% de los directivos están de acuerdo en que en ciertas ocasiones se debe promover y poner en práctica el trabajo en equipo.

## HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Tabla 17.

Ord	Habilidades requeridas	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	16,67	5	83,33	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0,00	6	100,00	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia	2	33,33	4	66,67	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33,33	4	66,67	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	4	66,67	2	33,33	0	0

Fuente: Encuesta a los directivos de la institución

Elaborado por: Franklin Jimbo R

En el ISTDAB de los directivos encuestados, el 16.67%, sostienen que las habilidades de liderazgo necesarias para dirigir una institución son innatas y el otro 83,33% sostienen que algunas de estas habilidades son innatas. De las opiniones de los directivos se determina que el 100% de los directivos sostienen que estas habilidades muchas veces se logran con el estudio de las teorías contemporáneas sobre liderazgo. Algunos directivos, el 66.67%, también expresan que a veces estas habilidades se adquieren a partir de la experiencia en actividades similares o con la realización de estudios en gerencia, en cambio el 33.33% de los directivos sostienen que las habilidades de liderazgo siempre se las puede obtener a través de la experiencia personal o por la realización de estudios especializados. El 66.67% de los directivos están de acuerdo en que la capacitación continua que combina la práctica, la teoría y la reflexión permiten desarrollar las habilidades requeridas para dirigir una institución, en cambio el 33.33% expresan que solo a veces esta combinación es efectiva.

PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE.

**Tabla 18.**

Ord	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	83,33	1	16,67	0	0,00
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16,67	3	50,00	2	33,33
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	50,00	3	50,00	0	0,00
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Encuesta a los directivos de la institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo R

Para mejorar el desempeño y progreso del ISTDAB los directivos con un 83.33% sostienen que con el uso de la información que resulta de analizar el desempeño de estudiantes, docentes y directivos se puede determinar todo aquello que se desea mejorar; otros directivos, es decir el 16.67%, sostienen que a veces estos resultados ayudarán a saber que se debe mejorar. Ante la inquietud que la disminución del número de estudiantes por aula mejorará el desempeño y progreso de la institución, el 33.33% de los directivos no están de acuerdo, el 16.67% expresan que puede ser muy beneficioso trabajar con pocos estudiantes y el 50% expresan que a veces puede ser relevante tener pocos estudiantes. El 50% de los directivos sostienen que la mejora de los mecanismos de control ayudará siempre o a veces a mejorar el desempeño institucional. El 100% de los directivos sostienen que la existencia de un ambiente cordial de trabajo mejorará el desempeño y fomentará el progreso.

## ORGANISMOS QUE INTEGRAN EL INSTITUTO.

Tabla 19.

Ord	Organismos que integran	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.).	5	83,33	1	16,67	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).	5	83,33	1	16,67	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).	6	100,00	0	0,00	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).	6	100,00	0	0,00	0	0
e	Otros (¿cuáles?).						

Fuente: Encuesta a los directivos de la institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo R

En lo que se refiere a los organismos que integran el ISTDAB los directivos indican con un 83.33% que en la institución existen organismos de dirección: consejo directivo, rector; y de gestión: vicerrectores, directores de sección, etc. Con un 100% los directivos indican que existen organismos de coordinación: coordinadores de área, coordinadores en general; y organismos técnicos: departamentos, equipo docente, etc., en estos organismos estarían inmersos todas las autoridades, los departamentos y comisiones que tiene la institución.

## EL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES DE SU INSTITUCIÓN SE ENCARGA.

Tabla 20.

Ord	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83,33	1	16,67	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50,00	2	33,33	1	16,67
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas.	3	50,00	3	50,00	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83,33	1	16,67	0	0

Fuente: Encuesta a los directivos de la institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo R

El equipo educativo, didáctico y la junta de profesores del ISTDAB son los encargados de llevar a cabo siempre la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes y de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los estudiantes, así lo expresan el 83.33% de los directivos. Un grupo de directivos, equivalente al 50%, nos indican que otras tareas serían siempre tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas para solucionarlos y el otro 50% en cambio sostiene que este proceso solo se lo realiza a veces. De los directivos encuestados se llega a determinar que el 50% sostienen que estos equipos están encargados de establecer acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo y por lo tanto de la institución, un 33.33% directivos sostienen que a veces se encargan de establecer estas acciones de mejora y un 16.67% afirman que nunca se realizan actividades para mejorar el clima de convivencia.

#### LAS ACCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS DEL INSTITUTO.

**Tabla 21.**

Ord	Los departamentos se encargan de	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	66,67	2	33,33
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83,33	1	16,67
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	66,67	2	33,33
d	Mantener actualizada la metodología.	6	100,00	0	0,00
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	66,67	2	33,33
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	83,33	1	16,67
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	16,67	5	83,33
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100,00	0	0,00
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	83,33	1	16,67
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	83,33	1	16,67

Fuente: Encuesta a los directivos de la institución

Elaborado por: Franklin Jimbo R

El ISTDAB a través de sus departamentos y áreas se fomenta el mantener en constante actualización la metodología utilizada por los docentes y además éstos departamentos didácticos formulan constantemente propuestas de mejora al equipo directivo, esto según el 100% de directivos encuestados. Los directivos en un 83.33% indican que además de lo expuesto anteriormente el mismo departamento les realiza propuestas para elaborar proyectos, planes y programaciones institucionales, además colaboran con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje y elaboran la programación didáctica de las asignaturas. Además con un 66.67% los directivos indican que éste departamento organiza y desarrolla las enseñanzas propias de cada asignatura, elabora la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área específica, promueve la investigación educativa y propone actividades de perfeccionamiento para sus integrantes, el 33.33% de los directivos en cambio discrepan con lo expresado con anterioridad. El 83.33% de los directivos concuerdan en que en el ISTDAB no se elaboran memorias periódicas que valoren el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, dejando que esta valiosa información se pierda.

#### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.

**Tabla 22.**

Ord	Acciones	Sí		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100,00	0	0

Fuente: Encuesta a los directivos de la institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo R

El 100% de los directivos encuestados sostienen que la gestión pedagógica en el ISTDAB fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico en el que se encuentra funcionando la institución.

EN EL INSTITUTO SE HA REALIZADO MATERIAL DE PLANIFICACIÓN.

**Tabla 23.**

Ord	Material de planificación	Sí		No	
		f	%	F	%
a	Reingeniería de procesos.	0	0,00	6	100,00
b	Plan estratégico.	5	83,33	1	16,67
c	Plan operativo anual.	6	100,00	0	0,00
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	3	50,00	3	50,00

Fuente: Encuesta a los directivos de la institución  
Elaborado por: Franklin Jimbo R

Todos los directivos encuestados expresan que el material de planificación que siempre se ha elaborado es el plan operativo anual, el 83.33% indican que también se ha elaborado el plan estratégico y el 50% de ellos han expresado que si se ha creado proyectos de capacitación para directivos y docentes en diferentes ámbitos, el otro 50% de directivos dice que no se han hecho casi proyectos de este tipo. El 100% de los directivos concuerdan en que no se han realizado en ningún momento una reingeniería de procesos en el ISTDAB, evitando de esta forma que se realice el mejoramiento de los procesos.

#### 4.2.2. De los Docentes

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES.

**Tabla 24.**

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.	3	15	15	75	2	10
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.	11	55	8	40	1	5
3. La gerencia educativa 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.	14	70	5	25	1	5
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 representante-consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	7	35	13	65	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15	13	65	4	20
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	55	8	40	1	5
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80	4	20	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	12	60	8	40
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5	5	25	14	70
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	9	45	10	50
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	45	9	45	2	10
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	14	70	6	30	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	35	11	55	2	10
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	11	55	8	40	1	5
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	2	10	14	70	4	20
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	5	25	15	75	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la sección ciencias del ISTDAB

Elaborado por: Franklin Jimbo R



Una vez realizada la encuesta a los docentes de la sección ciencias del ISTDAB se obtuvieron los siguientes resultados:

Al preguntarles sobre el rol del líder, el 75% de los docentes expresa que a veces es el de poseer la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 15% de docentes sostiene que siempre es así y el 10% no está de acuerdo con esta definición.

El liderazgo en el ISTDAB está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, el 55% de docentes encuestados está de acuerdo con esta afirmación, el 40% expresa que a veces el liderazgo cumple con esta búsqueda de innovación y cambio; y, el 5% de docentes no está de acuerdo con este enunciado.

La gerencia educativa 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, el 70% de docentes asegura que esto es verdad; el 25% expresa que a veces la gerencia educativa promueve este tipo de ambientes.

Ante la interrogante de que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva de toda la comunidad educativa y el entorno, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, el 65% de docentes creen que a veces si se promueve la investigación y el 35% en cambio indican que siempre se está promoviendo la investigación.

Ante la pregunta sobre la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 65% de los docentes expresa que a veces se produce resistencia, el 20% de ellos indica que no existe tal resistencia y el

15% indica que siempre hay resistencia o escepticismo por parte de los padres de familia.

Para tomar decisiones de cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 55% de docentes indica que siempre se lo hace pero trabajando en equipo, el 40% expresa que solo a veces se hace estos cambios en equipo y el 5% indica que nunca se hace trabajo en equipo para tomar este tipo de decisiones.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 80% de los docentes están de acuerdo y expresan que siempre es así; y, el 20% de ellos dicen que solo a veces son el eje transversal en el proceso educativo.

A veces se produce resistencia en los compañeros o director/rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, esto lo dice el 60% de docentes; en cambio el 40% de docentes expresan que nunca se ha dado este tipo de resistencia.

Ante la inquietud de si el docente se siente poco integrado en el ISTDAB y entre los compañeros, el 70% de docentes expresan que nunca se ha sentido de esa manera, el 25% indica que a en algunas veces tuvo ese sentimiento y un 5% de docentes se manifestó que siempre se sintieron poco integrados.

Algunos docentes, es decir el 50%, expresan que nunca han estado en desacuerdo en las relaciones con el director del ISTDAB, un 45% manifiestan que a veces si se han producido desacuerdos, suelen ser normales en cualquier institución, y un 5% informa que siempre se han dado desacuerdos.

Algunos docentes, es decir el 45%, sienten gran admiración por el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 10% de docentes indican que no sienten ningún tipo de admiración.

Los docentes, en un 70%, siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector o autoridades del ISTDAB, en cambio el 30% de docentes indican que solo algunas veces se sienten comprometidos con las decisiones tomadas.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, era otra de las preguntas que se pedía contestación, ante esta interrogante el 55% de los docentes dicen que solo a veces se produce esto en el área académica, el 35% expresan que siempre se da este liderazgo y gestión y el 10% indican que nunca se ha dado.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, dando respuesta a esta inquietud el 55% de los docentes encuestados dicen que siempre se mantenido liderazgo y gestión, el 40% expresan que solo a veces se mantiene un buen liderazgo y gestión, y el 5% sostienen que nunca se ha dado un buen liderazgo ni gestión en esta área.

De los docentes encuestados el 70% expresan que algunas veces se han realizado o realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 20% señalaron que nunca se ha dado o se da este tipo de actividades y un 10% en cambio indicaron que siempre se dan actividades de integración.

En la pregunta que se solicita que indiquen si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 75% de docentes encuestados se manifestó porque a veces se da este predominio de valores, y el otro 25% de docentes en cambio expresaron que siempre se toman en cuenta los valores en la toma de decisiones.

### 4.2.3. De los estudiantes

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.

**Tabla 25.**

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	20,00	18	60,00	5	16,67	1	3,33
2. Las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes.	4	13,33	18	60,00	8	26,67	0	0,00
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	16,67	19	63,33	6	20,00	0	0,00
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	30,00	13	43,33	5	16,67	3	10,00
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	17	56,67	6	20,00	3	10,00	4	13,33
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	10,00	8	26,67	11	36,67	8	26,67
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	0	0,00	8	26,67	16	53,33	6	20,00
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	1	3,33	11	36,67	16	53,33	2	6,67
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	10,00	12	40,00	9	30,00	6	20,00
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	26,67	18	60,00	2	6,67	2	6,67
11. El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	18	60,00	12	40,00	0	0,00	0	0,00
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	30,00	12	40,00	8	26,67	1	3,33
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	16,67	16	53,33	7	23,33	2	6,67
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	36,67	12	40,00	5	16,67	2	6,67

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la sección ciencias del ISTDAB  
Elaborado por: Franklin Jimbo R

Una vez realizada la encuesta a los presidentes y vicepresidentes de los estudiantes de la sección ciencias se obtuvieron los siguientes resultados:

De los estudiantes encuestados el 80% estuvieron de acuerdo (60%) o completamente de acuerdo (20%) en que el director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 16.67% no estuvieron de acuerdo con esta afirmación y un 3.33% estuvieron completamente en desacuerdo.

Las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes, ante esta interrogante el 60% de los estudiantes está de acuerdo con esta afirmación, el 26.67% está en desacuerdo y el 13.33% está completamente de acuerdo en que las autoridades no escuchan la problemática estudiantil.

Los estudiantes estuvieron de acuerdo en un 63.33% en que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, el 20% de estudiantes está en desacuerdo y el 16.67% está completamente de acuerdo en que este liderazgo orienta las tareas.

Los estudiantes encuestados expresan en un 43.33% que están de acuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en el desarrollo de las clases, el 30% indican que están completamente de acuerdo en que no se dan nuevas ideas, el 26,67% están en desacuerdo (16.67%) y completamente en desacuerdo (10%).

En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, ante esta consulta el 56.67% está completamente de acuerdo en que los docentes hacen esto, el 20% está de acuerdo y el 23.33% está en desacuerdo (10%) y completamente en desacuerdo (13.33%) con esta afirmación.

Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, esta pregunta tiene las respuestas distribuidas en las 4 alternativas, pero las que más porcentaje han alcanzado son las de desacuerdo, por lo tanto esto nos indica que no se dan frases de motivación por parte de la mayoría de los docentes.

Los estudiantes expresan en un 73.33% de que los docentes no propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen y solo el 26,67% dicen que algunos docentes si lo hacen.

En la pregunta de si los métodos de enseñanza en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 53.33% de los estudiantes expresan que están en desacuerdo y el 6.67% que están en completo desacuerdo, y el 40% de los estudiantes están de acuerdo (36.67%) y completamente de acuerdo (3.33%) en que los métodos de enseñanza si tienen estas características.

Los estudiantes ante la pregunta de que si los docentes no se interesan por los problemas de ellos, se han expresado en forma dividida, es decir el 50% dice que si hay el interés de algunos los docentes por sus problemas y el otro 50% se ha expresado que no existe algún interés por parte de los docentes de la problemática de los estudiantes.

Los estudiantes en un 60% indican que en las clases si se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 26.67% nos dicen que están completamente de acuerdo con esta información y solo 13.34% de los estudiantes no están de acuerdo (6.67%) o están en completo desacuerdo (6.67%).

Los estudiantes al responder la pregunta de que si el profesor es quien decide qué se hace en clase, el 60% indica estar completamente de acuerdo con esta afirmación y el otro 40% está igual de acuerdo.

Los estudiantes están de acuerdo (40%) o completamente de acuerdo (30%) en indicar que en clases se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, el resto de estudiantes dice estar en cambio en desacuerdo (23.33%) y completamente en desacuerdo (6.67%) con la afirmación.

Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, ante esta pregunta los estudiantes se han expresado de la siguiente forma: el 53.33% dicen si, el 23.33% dicen que no, el 16.67% que están completamente de acuerdo y el 6.67% que están en completo desacuerdo.

Los estudiantes con el 76.67%, considerando las dos primeras opciones, expresan que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, y el 23,33% en cambio están en desacuerdo parcial (16.67%) o total (6,67%) con esta afirmación.

#### 4.2.4. De Los Padres de Familia

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.

Tabla 26.

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Las autoridades de la institución facilitan los recursos para promover el progreso académico y personal de los estudiantes.	5	33,33	7	46,67	2	13,33	1	6,67
2. Las autoridades, docentes y administrativos participan y están comprometidos con el mejoramiento de la calidad educativa de la institución.	5	33,33	8	53,33	1	6,67	1	6,67
3. Existe gestión de las autoridades para fomentar la capacitación y actualización docente con respecto a los avances tecnológicos y a nuevas metodologías de enseñanza - aprendizaje.	2	13,33	10	66,67	3	20,00	0	0,00
4. Las autoridades escuchan y ponen en práctica las sugerencias expuestas por los padres de familia, en busca del mejoramiento académico.	3	20,00	4	26,67	7	46,67	1	6,67
5. La Institución promueve cambios e innovación en su infraestructura para mejorar los procesos educativos en el aula.	3	20,00	7	46,67	5	33,33	0	0,00
6. El personal docente con que cuenta la institución está preparado para ofrecer un proceso de enseñanza aprendizaje con las nuevas tecnologías de la información y comunicación.	4	26,67	6	40,00	5	33,33	0	0,00
7. El personal docente y administrativo cumple su rol adecuadamente ante las solicitudes y necesidades de los padres de familia.	1	6,67	9	60,00	4	26,67	1	6,67
8. La información que reciben de los docentes sobre el aspecto académico y disciplinario de su representado llena todas sus expectativas.	3	20,00	8	53,33	3	20,00	1	6,67
9. Existen espacios de comunicación con docentes y autoridades, para conocer el desenvolvimiento académico de sus representados.	5	33,33	7	46,67	3	20,00	0	0,00
10. Existen espacios académicos, culturales, formativos y deportivos en el que intervienen autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.	4	26,67	6	40,00	4	26,67	1	6,67
11. La educación que se imparte en la institución toma en cuenta la aplicación de los valores.	6	40,00	8	53,33	0	0	1	6,67
12. En su contexto familiar, inculca y promueve la aplicación de los valores que fomenten la formación integral de su hijo.	11	73,33	4	26,67	0	0	0	0,00

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de estudiantes de la sección ciencias del ISTDAB  
Elaborado por: Franklin Jimbo R

Una vez realizada la encuesta a los presidentes de padres de familia de los estudiantes de la sección ciencias se obtuvieron los siguientes resultados:

Los padres de familia en un 33.33% están completamente de acuerdo y el 46.67% están de acuerdo en indicar que las autoridades de la institución facilitan los recursos para promover el avance académico y personal de los estudiantes. El 13.33% indican que no están de acuerdo y el 6.67% en completo desacuerdo con esta afirmación.

Los padres de familia ante la interrogante de que las autoridades, docentes y administrativos participan en el mejoramiento de la calidad educativa de la institución expresan un 53.33% que si están de acuerdo con esta afirmación, el 33.33% en completo acuerdo y el 6.67% que están en desacuerdo y en completo desacuerdo.

Los padres de familia están completamente de acuerdo (13.33%) y de acuerdo (66.67%) en que existe gestión por parte de las autoridades para fomentar la actualización y capacitación docente en los avances tecnológicos y nuevas metodologías de enseñanza – aprendizaje, el 20% de padres no está de acuerdo en que las autoridades fomenten la capacitación.

Ante la interrogante de que si las autoridades escuchan y ponen en práctica las sugerencias expuestas por los padres de familia, en busca del mejoramiento académico, en forma general un 53.33% de padres de familia dicen que no se toman en cuenta las sugerencias expuestas y un 46.67% expresan que si se escuchan y ponen en práctica las sugerencias dadas.

Los padres de familia expresan con el 46.67% estar de acuerdo en que la institución si promueve cambios e innovación en su infraestructura para mejora de la misma el 20% expresan que están completamente de acuerdo y el 33.33% de padres no están de acuerdo en esta afirmación.

Los padres de familia con el 40% expresan estar de acuerdo en que el personal docente está preparado para ofrecer un proceso de enseñanza aprendizaje con las NTICs, el 33.33% no están de acuerdo en esta afirmación y el 26.67% expresan que están completamente de acuerdo en que los docentes están capacitados.



Los padres de familia ante la inquietud de que si el personal docente y administrativo cumple su rol adecuadamente frente a las necesidades de ellos, el 66.67% están totalmente de acuerdo en que si y el 33.33% de padres indican que los docentes y administrativos no cumplen adecuadamente su rol.

Los padres de familia con el 53.33% de están de acuerdo en que la información académica y disciplinaria que reciben de los docentes sobre su representado llena sus expectativas, un 20% de ellos expresan que están completamente de acuerdo, el otro 20% dicen estar en desacuerdo con el informe académico y disciplinario entregado por los docentes.

De los padres de familia encuestados un 46.67% indican que si existen espacios para el dialogo con los docentes y autoridades y de esta forma conocer el desenvolvimiento académico de su representado, un 33.33% de padres expresan que están de acuerdo con esta afirmación y un 20% está en desacuerdo con la misma.

Los padres de familia ante la pregunta de que existen espacios académicos, culturales, formativos y deportivos en el ISTDAB en el que intervienen autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, el 40% están de acuerdo de que existen estos espacios, el 26.67% está completamente de acuerdo de que si existen y el 26.67% está en desacuerdo y un 6.67% opinan que no se buscan estos espacios académicos, culturales, formativos y deportivos.

Los padres de familia encuestados con el 53.33% opinan que la educación que se imparte en las aulas toma en cuenta la aplicación de los valores y que un 40% de ellos están completamente de acuerdo en que los valores son considerados en el proceso educativo de enseñanza aprendizaje y solo un 6.67% indican que los valores no son considerados ni aplicados.

Los padres de familia están completamente de acuerdo con el 73.33% en que en el ambiente familiar se promueve e inculca la aplicación de valores para fomentar el desarrollo integral del joven, además el 26.67% de padres están de acuerdo en que el hogar es el primer lugar en donde se deben inculcar, promover y aplicar los valores para formar integralmente al estudiante.

#### 4.2.5. De la entrevista a directivos

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

#### Matriz 2.

Nro	Pregunta	Respuesta Positiva		Respuesta Débil	
		f	%	F	%
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	4	66,67	2	33,33
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	1	16,67	5	83,33
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	83,33	1	16,67
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	83,33	1	16,67
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	5	83,33	1	16,67
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83,33	1	16,67
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	66,67	2	33,33
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	2	33,33	4	66,67

Fuente: Entrevista aplicada a los directivos del ISTDAB  
Elaborado por: Franklin Jimbo R

Los directivos expresan con el 66.67% en forma general que comunicación es la interrelación activa entre dos o más personas, en la que se transmiten información, establecen un dialogo, con el fin de llegar a un acuerdo o consensó que les permita desarrollarse en un ambiente adecuado y de respeto. Información en cambio es entregar un mensaje, contenidos, datos y referencias en forma unidireccional de una persona a otra sin dar lugar a procesos de retroalimentación. El 33.33% indico una definición de comunicación y diferencia con información débil.

De los directivos entrevistados el 83.33% indicaron que en la institución no existe un manual o reglamento en el cual conste cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, cabe indicar que en el reglamento interno constan especificadas las funciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad pero no existen explícitamente funciones relacionadas a liderazgo.

Los directivos en un 83.33% indican que utilizarían los mejores métodos de solución de problemas considerando el dialogo con los involucrados; actuando con

transparencia, imparcialidad y buenas intenciones; considerando las normas y reglamentos vigentes; planteando alternativas de solución y eligiendo la más apropiada para agilizar la solución del conflicto. De todo conflicto siempre se debe sacar la parte de beneficio personal como institucional.

Las características que un líder debería tener, a decir del 83.33% de los directivos, serían: ser líder democrático, impulsar y guiar a la institución a la consecución de las metas, motivador, actuar en función de fines educativos, que encarne valores, principios y virtudes para luego aplicarlos en el diario vivir, comprometido con la filosofía de la institución, plantear proyectos de desarrollo para los miembros del ISTDAB, entre otros.

Los directivos con el 83.33% indican que el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantes puede ser diferente así: en la dirección es el liderazgo moral el cual se basa en el servicio, cabe indicar que lo poco que hay sobre liderazgo se encuentra normado y solamente se debe cumplir. En los docentes se presenta un liderazgo de tendencia tradicional vertical u horizontal con los estudiantes y un liderazgo transformacional. En los estudiantes se ejerce la participación con liderazgo para su formación y desarrollo personal e integral.

Los directivos con un 83.33% indican que en el ISTDAB se tiende al desarrollo de valores entre los que podemos mencionar: amistad y respeto, fortaleza y ternura, responsabilidad y libertad, sencillez y prudencia, justicia y tolerancia, honestidad y autenticidad, solidaridad y amor al trabajo, realismo y sentido de futuro, es decir valores humanos, éticos y morales, culturales e intelectuales.

Los directivos ante la inquietud de que valores predominan en los docentes y estudiantes, en un 66.67%, expresan que son: la amistad, respeto, fortaleza, responsabilidad, libertad, prudencia, justicia, tolerancia, honestidad, solidaridad, amor al trabajo, y otros, es decir valores humanos, éticos, culturales e intelectuales.

Los directivos expresan con en 66.67% de que no existen anti valores en el ISTDAB, pero el 33.33% en cambio indican que en ciertas circunstancias se presentarán anti valores como: escaso compromiso por algunos miembros, poco sentido de pertenencia institucional, casos marcados de indisciplina, actitudes prepotentes e impositivas y falta de compromiso de los padres de familia.

### Matriz 3. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Hasta la actualidad no se ha elaborado el manual de organización del ISTDAB.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En el reglamento interno ya están definidas algunas de las funciones que deben cumplir cada uno de los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>✓ Utiliza como normas las definidas en la Ley y Reglamentos de Educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desconocimiento y baja calidad en la ejecución de las funciones a cumplir en cada cargo.</li> <li>✓ No existe estandarización de actividades.</li> <li>✓ No están especificadas todas las funciones que deben cumplir los miembros del ISTDAB</li> <li>✓ Desorganización y realización de algunas tareas repetidas.</li> <li>✓ Dificulta la realización de un proceso de rendición de cuentas, supervisión efectiva y evaluación.</li> <li>✓ Inadecuada distribución de los recursos disponibles en la institución.</li> <li>✓ Existe personal docente cumpliendo funciones administrativas.</li> </ul>
<p>No existe el código de ética del ISTDAB, pero actualmente se está elaborando el código de convivencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En el ISTDAB existe un documento denominado procedimiento de convivencia que tiene algunas normas que regulan el comportamiento de los miembros de la institución.</li> <li>✓ Se está elaborando en la actualidad el código de convivencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe un documento donde estén expresados claramente los valores y principios de la comunidad educativa.</li> <li>✓ Bajo rendimiento académico.</li> <li>✓ Brotes de indisciplina que pueden generar inadecuados ambientes de trabajo.</li> <li>✓ Dificultad en la solución de situaciones conflictivas de convivencia, de ética y moral.</li> <li>✓ No existe una correcta adecuación de los estilos de convivencia escolar con los requerimientos de la sociedad actual.</li> </ul>

<p>Falta de proyectos para capacitación y desarrollo personal de los docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insuficientes recursos económicos.</li> <li>✓ No existe la debida colaboración por parte de las autoridades.</li> <li>✓ El existe personal capacitado en la institución para el desarrollo de este tipo de proyectos.</li> <li>✓ El personal de capacitación muestra deficiencia en el uso de estrategias para transmitir los conocimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desactualización docente en pedagogía y didáctica.</li> <li>✓ Desactualización docente en el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación - NTICs.</li> <li>✓ Desactualización en los conocimientos teóricos correspondientes al área o asignatura.</li> <li>✓ Mantenimiento de la aplicación de los modelos tradicionales en el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>✓ Desconocimiento de los avances actuales en el ámbito educativo.</li> </ul>
<p>No se promueve la investigación a nivel educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de recursos personales, económicos, materiales y tecnológicos.</li> <li>✓ La institución no estimula la producción de textos y guías en los docentes.</li> <li>✓ La indisponibilidad de tiempo para realizar investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se acepta todo lo que viene indicado por las autoridades o los documentos de información.</li> <li>✓ No se crean nuevos paradigmas o modelos orientados a educación considerando los nuevos requerimientos de la sociedad actual.</li> <li>✓ Se produce un estancamiento en el desarrollo de la educación.</li> </ul>
<p>Existe resistencia de algunos docentes, estudiantes y padres de familia a la implementación de nuevos cambios metodológicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desconocimiento de las ventajas y desventajas de la implementación de los cambios metodológicos.</li> <li>✓ Se trata de implementar metodologías que han sido un fracaso en otros lugares.</li> <li>✓ Falta de infraestructura adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Baja calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>✓ Poco interés y responsabilidad de algunos docentes, estudiantes y padres de familia.</li> <li>✓ Falta de compromiso de algunos padres de familia en la gestión institucional...</li> </ul>
<p>Los docentes no se comprometen totalmente con la gestión y liderazgo de las autoridades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inadecuada comunicación interpersonal entre docentes y autoridades</li> <li>✓ No comparten los ideales de la institución</li> <li>✓ Docentes por obligación no por devoción.</li> <li>✓ Dificultad en el gobierno de la institución por su magnitud y complejidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resistencia de algunos estudiantes, padres de familia y docentes al acatamiento de reglas y disposiciones institucionales.</li> <li>✓ Falta de compromiso de los docentes en el cumplimiento de reuniones y participación en eventos académicos.</li> <li>✓ Estancamiento institucional.</li> </ul>

<p>Se aplica por parte de algunos docentes la metodología tradicional en el proceso de enseñanza aprendizaje, sin considerar los avances en varios ámbitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los docentes no han recibido capacitación con las nuevas metodología de enseñanza aprendizaje.</li> <li>✓ Falta de infraestructura y equipamiento con las TICs.</li> <li>✓ La edad promedio alta de los docentes.</li> <li>✓ Esquemas mentales autoritarios de algunos docentes.</li> <li>✓ Inadecuado control, seguimiento y evaluación de las planificaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se elaboran memorias de la programación y práctica docente.</li> <li>✓ No se realizan informes periódicos de los resultados obtenidos de estos procesos.</li> <li>✓ El proceso de enseñanza aprendizaje no es innovador, ni participativo, ni de interacción entre docente y estudiantes.</li> <li>✓ Incoherencia entre la planificación didáctica y la aplicación en el aula.</li> <li>✓ Planes de contenidos desactualizados.</li> </ul>
<p>No se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural con la participación de todos los miembros de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insuficiente apoyo económico para la participación en eventos.</li> <li>✓ Falta de motivación a los docentes y estudiantes a participar en diferentes eventos.</li> <li>✓ Poca organización de este tipo de eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poca participación de los estudiantes en diferentes eventos deportivos y socio culturales.</li> <li>✓ Poca participación de los docentes en diferentes eventos deportivos y socio culturales.</li> </ul>
<p>Predominio de los contenidos sobre los valores en los procesos de enseñanza aprendizaje y de evaluación por parte de los docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Algunos docentes no incluyen en el proceso de enseñanza la ética y los valores.</li> <li>✓ Muchos docentes no predicán con el ejemplo</li> <li>✓ Otros docentes no prestan el debido interés por la problemática de los estudiantes.</li> <li>✓ Los docentes no han recibido la capacitación adecuada.</li> <li>✓ No se posee la infraestructura necesaria.</li> <li>✓ Espacio inapropiado, tiempo limitado y pocos recursos económicos para realizar orientación vocacional y escasos recursos para el desarrollo de las actividades de trabajo social</li> <li>✓ Al iniciar un periodo de clases no hay la adecuada motivación en valores y virtudes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La aparición de antivalores en el aula.</li> <li>✓ Ambientes de trabajo tediosos.</li> <li>✓ Intento de engaño por parte de los estudiantes en la elaboración de sus tareas y en las evaluaciones.</li> <li>✓ Permitir el facilitismo y la apatía por parte de los estudiantes.</li> <li>✓ Aplicación de una improvisada o equivocada recuperación pedagógica.</li> <li>✓ Los estudiantes no dan la debida importancia a las jornadas de formación.</li> <li>✓ Generar estudiantes capaces académicamente pero pobres en desarrollo personal.</li> </ul>

## 5. DISCUSIÓN

Una vez efectuado el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas al personal del Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo, para determinar como la gestión, el liderazgo y los valores se promueven en la administración de la institución, en especial en la sección Ciencias, se han detectado la siguiente información.

Uno de los aspectos a considerar, por parte de la gerencia educativa en todo centro educativo, es la conformación de los equipos de trabajo; en el ISTDAB, la organización de los equipos de trabajo de docentes está conformada por áreas, en las cuales uno de sus miembros es nombrado coordinador de la misma por el Consejo Directivo, para que se encargue de coordinar su correcto funcionamiento y en conjunto permitir el fortalecimiento y/o mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza - aprendizaje en el aula. Cada área está integrada por los docentes de las asignaturas correspondientes a un área académica, ejemplo el área de computación está conformada por todos los docentes que imparten esta asignatura.

El ISTDAB, se encuentra conformado por las siguientes secciones: básica, técnicas, ciencias y tecnologías, pero esta estructuración no determina su tamaño, sino que el mismo se mide a través de los logros obtenidos en los ámbitos: académicos, culturales, tecnológicos, deportivos y sociales. La institución tiene un gran prestigio a nivel local e inclusive nacional, que se ha ganado por la gestión y liderazgo de sus autoridades, y por el esfuerzo y trabajo de todos sus miembros, durante todos los años de funcionamiento institucional. Este prestigio ganado se mantiene y obliga a que todo el personal esté en constante preparación, fortaleciéndose en aspectos relacionados a gestión y liderazgo sin dejar de lado los valores, para estar acorde con los avances de la sociedad actual.

Las instituciones educativas para realizar una apropiada gestión deben elaborar y aplicar los diferentes instrumentos de gestión educativa. Al revisar los instrumentos de gestión que posee la institución se ha determinado que no cuenta con el manual de organización, el cual es un documento en el que se describe claramente la estructura orgánica interna institucional, las funciones y responsabilidades

asignadas, las líneas de responsabilidad y coordinación; la normalización, evaluación y control de las actividades; dependencias jerárquicas y de mando según sea el caso; y, el equilibrio de las funciones. Cabe indicar que las tareas o funciones de los miembros de la comunidad educativa en la actualidad se encuentran redactadas en el reglamento interno razón por la cual las autoridades no se han interesado y no han elaborado este manual que como se indicó es de gran ayuda a la gestión de la institución.

En toda institución educativa debe existir un organismo que se encargue de mantener y fomentar un clima de respeto dentro de la institución, el que en consenso tomé las decisiones correspondientes que afectarán a la misma, y el que realice una correcta y adecuada gestión de los recursos humanos, económicos y pedagógicos; en el ISTDAB el organismo que cumple lo antes indicado es el Consejo Directivo y en segunda instancia sería el rectorado.

Las autoridades para la resolución de conflictos que se puedan presentar en la institución y para promover soluciones pertinentes y oportunas utilizan la gestión participativa, caracterizada por la confianza entre directivos y colaboradores y mucha responsabilidad por parte de todos los miembros de la institución; y, el liderazgo democrático, afectivo y participativo. Por lo tanto se delega responsabilidades de toma de decisión a ciertos grupos de trabajo o comisiones institucionales que deben hacer el análisis correspondiente de la situación problemática, buscar y seleccionar la solución más eficiente, eficaz y efectiva, e implementarla y controlar si dio o no el efecto esperado para la solución del problema. Por ejemplo el Consejo de Convivencia, existe uno por cada sección, quien se encarga de las problemáticas de indisciplina que se presentan en la institución, el cual está integrado por director de sección, inspector del paralelo, orientador del paralelo, profesor guía del paralelo, presidente de los alumnos y presidente de padres de familia del paralelo.

Las autoridades del ISTDAB, considerando la misión y visión del mismo y el modelo pedagógico Humanista – Social - Cognitivo, promueven la excelencia académica y la vivencia de los valores institucionales y personales, inculcados por los directivos y docentes, así como la utilización de equipos de trabajo o comisiones con autoridad para que tomen las decisiones que les competen siempre con el visto bueno del consejo directivo. Las autoridades no dan mucha amplitud en lo referente a la



capacitación continua y desarrollo profesional de los docentes, el apoyo es parcial, y fomentan a medias las participaciones activas de los padres de familia en las actividades programadas en la institución en beneficio y progreso de los estudiantes, ante esto los directivos deben ampliar su gestión hacia la comunidad para fomentar una participación más activa de los padres de familia o representantes de los estudiantes en la formación integral de sus representados.

Existe muchos tipos de liderazgo, unos positivos y otros negativos, y cada uno de ellos tiene sus propias características, las personas siempre debemos tender a un tipo de liderazgo positivo que nos permita crecer como personas, ante esto se podría decir que las habilidades que debería tener un líder en algunos casos son innatas, que se pueden complementar, mejorar o adquirir con el estudio de las teorías sobre liderazgo, es decir con la capacitación continua, y de esta forma llevar estos conocimientos teóricos a la practica en el campo laboral, ganando experiencia y permitiendo la reflexión y pertinencias de los mismos.

En la institución para mejorar el desempeño y progreso institucional, las autoridades promueven que en el aula se creen ambientes cordiales y adecuados de trabajo, es decir, un clima apropiado de aprendizaje. Además se realiza una evaluación interna, generalmente al finalizar el 2do quinquemestre, para medir el desempeño de directivos, docentes y estudiantes, la información obtenida servirá de referencia para saber en qué están fallando los involucrados en el proceso educativo. Existe el inconveniente que no siempre se da a conocer los resultados obtenidos a los docentes para que ellos conozcan y puedan de esta manera mejorar su desempeño en beneficio de los estudiantes. Los directivos en cierta medida impulsan el mejoramiento de los mecanismos de control.

El ISTDAB está integrado por organismos de dirección: rector, vicerrectores, consejo directivo, directores de sección, inspector general y jefe de recursos humanos. Organismos de gestión: inspectores de sección, comisión CONEA, secretaria, colecturía. Organismos de coordinación: consejo de coordinación institucional, directores de área, profesores guías, junta de profesores de cursos. Organismos técnicos: áreas, departamento de investigación, planificación y evaluación institucional – DIPEI, de transformación institucional – PTI, de orientación y bienestar estudiantil – DOBE, orientación de educación técnica – COET, comisión de ciencia y

tecnología. Todos estos organismos funcionando en conjunto y tomando las decisiones oportunas propician un correcto funcionamiento de los procesos educativos y por ende fomentar una educación de calidad.

En la institución el equipo didáctico, el equipo educativo y la junta de profesores trabajan en conjunto para mejorar la gestión pedagógica en el aula, encargándose de llevar un control o seguimiento general de los estudiantes, coordinando las actividades de enseñanza y aprendizaje que se transmiten a los estudiantes, tratando los conflictos que puedan presentarse con los estudiantes y estableciendo las soluciones para resolverlos, además sugiriendo estrategias para mejorar el clima de convivencia en el aula.

La calidad de educación que brinda una institución se pone en evidencia con el trabajo que realizan todos sus organismos internos, uno de estos organismos es el departamento didáctico del área, integrado y constituido por todos los miembros de la misma. Este departamento busca mejorar las metodologías de enseñanza aprendizaje y organizar este proceso académico a través de la capacitación y perfeccionamiento profesional docente; de plantear nuevas propuestas de proyectos, planes y programaciones; y, de la colaboración interdepartamental para prevenir y detectar problemas de aprendizaje y disciplina. Las áreas se encargan de la gestión pedagógica, es decir, de la enseñanza, la formación y el aprendizaje; de la producción de diagnósticos y soluciones adecuadas a la comunidad y el entorno; y, de exigir una apropiada gestión administrativa y acción colectiva e institucional para ser exitosa.

En el ISTDAB, de acuerdo con la investigación realizada, se han podido detectar que cuenta con algunos documentos de planeación o de gestión educativa como el plan operativo anual, el plan estratégico, proyecto educativo institucional, el reglamento interno, etc.; además se han hecho algunas propuestas de capacitación para directivos y docentes que se deben concretar en el tiempo previsto. Entre los documentos que no se han elaborado tenemos el código de ética que es un conjunto de normas que tienen por objeto establecer las conductas aceptables y éticas básicas que deben cumplir los miembros del ISTDAB en el transcurso de su trabajo diario, cabe indicar que en la institución se ha elaborado un documento que contiene

el procedimiento de convivencia y que en la actualidad se está elaborando el código de convivencia. Otro instrumento que todavía no se ha realizado es el manual de organización y funciones. En la institución tampoco se ha realizado la reingeniería de procesos que podría mejorar los procesos críticos y de apoyo, al rediseñar los procesos educativos se mejoraría el desempeño o rendimiento académico de los estudiantes logrando de esta forma un aprendizaje significativo.

En el ISTDAB el liderazgo es democrático y es aceptado por el personal docente, pero las instituciones deben mejorar su funcionamiento por lo tanto se recomienda, en este caso, aplicar los tipos de liderazgo pedagógico que permitirán generar un ambiente de trabajo adecuado, mejorar las relaciones interpersonales y buscar el bienestar de todos los miembros de la institución. Las autoridades en la institución buscan la innovación y el cambio de las formas habituales de enseñanza aprendizaje, además mantienen su liderazgo y gestión en las áreas académicas y administrativa-financiera, según el resultado de las encuestas.

Los docente reconocen que un docente líder es aquella persona: crítica, innovadora, generadora de las potencialidades de sus estudiantes, promotora y facilitadora de los aprendizajes significativos, promotora de la investigación a nivel educativo, mediadora, guía, comprometida con la institución y su entorno, poseedora de valores y virtudes que deberá transmitir a los estudiantes. En la institución existen muchos docentes que ya poseen esas características, pero las autoridades deben procurar la capacitación correspondiente de todos con la finalidad de que los docentes sean además líderes para cumplir de mejor manera la misión, la visión y las metas que se ha propuesto el ISTDAB y por lo tanto se sientan comprometidos con las decisiones tomadas en beneficio institucional.

Las autoridades promueven en los padres, representantes y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, rompiendo la resistencia de algunos padres cuando se intenta aplicar nuevos métodos de enseñanza. Además debe propender a crear actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Los docentes de la institución consideran que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, y sostienen que la aplicación de los valores predomina en sus decisiones y también en las de los directivos.

Una vez realizadas las encuestas a los estudiantes y el análisis correspondiente de la información recogida se puede determinar qué: no todos los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, que las autoridades consideran solo algunas de las opiniones que dan los docentes y estudiantes sobre la gestión y liderazgo actual y que las autoridades no prestan la debida atención a la problemática estudiantil. Según los estudiantes el tipo de gestión que se está produciendo es de tipo puente, es decir, un puente entre autoritarismo y la participación.

Los estudiantes opinan que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas se observa en el aula de clases, es decir, se maneja adecuadamente el desempeño estudiantil y el interés por la realización y ejecución de las tareas para lograr las metas propuestas.

Una realidad que se está dando en el aula de clases es que los docentes no inician su tarea académica con frases de motivación en “valores y virtudes”, además muchas veces no predicán con el ejemplo, hay que recordar que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, y en otras ocasiones no muestran mucho interés por los problemas personales que aquejan a los estudiantes y que pueden ser motivo para su bajo rendimiento o poca participación activa en clases.

La práctica docente en la actualidad debe empezar a cambiar de forma acelerada, y dejar atrás las metodologías caducas que no están dando buenos resultados en la época actual, la metodología tradicional espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, no propone actividades innovadoras e ideas nuevas en clases, permite poca participación estudiantil, reconoce con cierta medida la opinión de los estudiantes y fomenta una mínima interacción con los docentes. El trabajo en grupo se está aplicando en las aulas por

algunos docentes, con la definición de instrucciones claras y con la participación activa tanto del docente como de los estudiantes. También existen algunos docentes que están utilizando ya las nuevas tecnologías de la información y comunicación durante su trabajo diario en el aula.

Los padres de familia proporcionaron información importante al ser encuestados, entre lo aspectos importantes que expresan es que las autoridades del ISTDAB facilitan los recursos para promover el progreso académico y personal de los estudiantes, realizan la gestión para fomentar la capacitación y actualización docente en las NTICs y en nuevas metodologías de enseñanza – aprendizaje, escuchan pero no ponen en práctica las sugerencias dadas por los padres de familia, promueve algunos cambios e innovaciones en la infraestructura necesaria para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje. Por lo tanto, los padres de familia opinan que la gestión se está aplicando en parte, porque no se están cumpliendo todos los objetivos propuestos.

En el ISTDAB las autoridades, docentes y administrativos están comprometidos con el mejoramiento de la calidad educativa, pero el personal docente en su mayoría no está capacitado para ofrecer un proceso de enseñanza aprendizaje utilizando las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Los docentes por horario tienen definidas una cierta cantidad de horas para la atención de los padres de familia, en este espacio de comunicación se informa a los padres de familia sobre el desempeño académico y disciplinario de sus representados, en algunas ocasiones esta información no llena todas las expectativas al no cumplir con las solicitudes y necesidades de los padres de familia, una institución de calidad debe exigir que esta información sea tan precisa que cumpla las expectativas de los padres de familia.

Los padres de familia inculcan y promueven la aplicación de los valores, en el hogar, para fomentar la formación integral de sus hijos, y además están conscientes que en la educación de sus hijos se toma en cuenta la aplicación de los valores, tal cual como lo expresan la misión y visión institucional.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. CONCLUSIONES

Cumplida la tarea de recolección, procesamiento de la información obtenida y análisis crítico y reflexivo de las respuestas a las diferentes interrogantes, se ha obtenido las siguientes conclusiones sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” sección ciencias:

- En el instituto hasta la actualidad no se ha elaborado el manual de organización y funciones institucional, en razón de que en el reglamento interno del ISTDAB se tienen definidas algunas de las funciones o tareas que deben cumplir cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
- Las autoridades del ISTDAB ejercen una gestión participativa y un liderazgo positivo y democrático a través de la innovación, del trabajo en equipo, de la elaboración de los documentos institucionales, de la delegación de responsabilidades para la toma de decisiones, de fomentar un ambiente de convivencia sano entre sus miembros, de realizar actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural, de mantener un adecuado clima laboral y de respeto a los derechos de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Las autoridades no siempre toman en cuenta sugerencias expresadas por los docentes, estudiantes y padres de familia en busca del mejoramiento académico.
- El liderazgo y la gestión en el área académica y administrativa-financiera y la aplicación de los valores en la toma de decisiones por parte de las autoridades del ISTDAB, hacen que en su mayoría los docentes se sientan comprometidos con la institución.
- Los directivos para la solución de conflictos o problemas consideran el dialogo con los involucrados; actúan con transparencia, imparcialidad y

buenas intenciones; considerando las normas y reglamentos vigentes; y planteando alternativas de solución, de éstas cuales se elige la más apropiada para agilizar la solución del conflicto.

- La institución cuenta con una infraestructura adecuada y en buen estado de funcionamiento, y que la falta de recursos no ha permitido la actualización e implementación de nuevos talleres, laboratorios, granjas, biblioteca y la adquisición de equipos e implementos tecnológicos de punta.
- La metodología de enseñanza aprendizaje aplicada por un promedio del 35% de docentes está enfocada a motivar y a potenciar el aprendizaje significativo de los estudiantes, permitiendo una educación de calidad. El otro 65% (promedio) de docentes se resisten al cambio y todavía mantienen los métodos de formación tradicional donde se produce un aprendizaje pasivo y no se promueve la investigación.
- La institución incentiva y apoya, en forma parcial, la capacitación del talento humano en los ámbitos pedagógico, didáctico y tecnológico, a través de seminarios, talleres, cursos, a nivel interno y externo. En la actualidad no existe programas de capacitación definidos en la institución.
- En el proceso de enseñanza aprendizaje el docente propicia un clima adecuado de aprendizaje, realiza la evaluación continua y el rendimiento académico se mejora mediante la recuperación pedagógica oportuna.
- Para mejorar la gestión y el liderazgo en el desempeño y progreso del instituto se debe analizar el trabajo real de los directivos, docentes, estudiantes y personal de servicio, y de esta forma determinar aquellos aspectos que no se están realizando con calidad para hacer las innovaciones necesarias en bien de la institución.
- En el instituto se elaboran los instrumentos de gestión educativa como son: el plan operativo anual, el plan estratégico, el proyecto educativo institucional, plan de transformación institucional y el reglamento interno, hasta la fecha no se ha elaborado el código de ética.

- La aplicación de los valores en el desarrollo del proceso académico en el aula y fuera de ella, ayudará a los estudiantes a su formación personal e integral, convirtiéndolos en entes productivos y éticos.
  
- La institución para normar la convivencia interna utiliza el Procedimiento de Convivencia, en la actualidad se encuentra en proceso de elaboración el Código de Convivencia que fomentará un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.
  
- Los padres de familia tienen espacios para el diálogo con los docentes y autoridades y de esta forma conocer un informe completo y detallado sobre el desempeño académico y disciplinario de sus representados.
  
- En el ambiente familiar se debe promover e inculcar la aplicación de valores y en el proceso enseñanza aprendizaje se debe considerar los valores y la ética como el eje transversal de la formación integral del estudiante.
  
- Los docentes al iniciar las clases no dan frases o textos de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, para ayudar de alguna forma a los estudiantes a mejorar su autoestima.
  
- En el ISTDAB en ciertas circunstancias se producen anti valores como: el escaso compromiso por algunos miembros de la comunidad educativa, el poco sentido de pertenencia institucional, casos de indisciplina, actitudes prepotentes e impositivas y falta de compromiso de algunos padres de familia.



## 6.2. RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación se dejan planteadas las siguientes recomendaciones:

- Se proceda a la elaboración del manual de organización, el cual es un documento que describe la estructura orgánica interna, las funciones, las líneas de responsabilidad y coordinación de la institución; facilita el control de las actividades; y evita la interferencia o duplicidad de las mismas.
- Mantenga el buen prestigio de la institución, logrando que los padres de familia se comprometan con la formación integral de sus representados.
- Los directivos mantengan el liderazgo positivo y la gestión participativa, pero prestando la debida atención a las sugerencias de los docentes, estudiantes y padres de familia para el mejoramiento académico.
- Mejorar la comunicación y participación de todos los miembros de la comunidad educativa con el fin trabajar consensuadamente en el logro de los objetivos, la misión y visión institucional; así como, estar listos a los cambios para mejorar los aspectos que haya que superar.
- Detectar a tiempo los problemas o conflictos que se estén generando en la institución, y procurarles una rápida solución.
- Buscar el financiamiento necesario para mejorar los espacios físicos existentes, para implementar nuevos equipos y dispositivos tecnológicos necesarios para procurar una educación de calidad a los estudiantes.
- Ofertar cursos de capacitación en el ámbito pedagógico, didáctico y tecnológico a todos los docentes de la institución, o facilitar su participación en los cursos ofertados por el Ministerio de Educación.
- Realizar las evaluaciones internas a los docentes e informarles oportunamente de los resultados obtenidos, para que realice los correctivos necesarios en beneficio de los estudiantes.

- Concluir con la elaboración del código de convivencia para que entre en vigencia lo más pronto posible, y luego proceder a la elaboración del código de ética, que es un conjunto de normas que tienen por objeto establecer las conductas aceptables y éticas básicas que deben cumplir los miembros de la institución.
- A los docentes tener consciencia de la realidad educativa actual, en la que los estudiantes tienen formas de pensar, intereses y motivaciones diferentes. Reconocer que cada vez es más difícil el trabajo educativo en el aula, pero estar siempre dispuestos a recibir la capacitación y actualización para definir procesos de enseñanza aprendizaje coherentes con esta realidad.
- Implementar las propuestas de mejoras que permitan superar las falencias detectadas, considerando que para su aplicación efectiva se necesita el involucramiento y esfuerzo de todos los integrantes de la institución.
- Solicitar la presencia de los padres de familia para que dialoguen con los docentes y averigüen sobre el desempeño académico y disciplinario de sus hijos.
- Que al inicio de desarrollo del tema de clases los docentes procedan con la motivación correspondiente a los estudiantes, para que ellos presten mayor interés en la temática que se les va a enseñar y además les sirva para su formación integral.
- Realizar las acciones necesarias y convenientes que permitan eliminar la aparición de los anti valores, que producen incomodidad y malestar dentro de la institución.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO  
EDUCACIONAL**

**PROPUESTA:**

**“PLANEACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “DANIEL ÁLVAREZ BURNEO” DE LA CIUDAD DE LOJA”**

**AUTOR:**

FRANKLIN GUSTAVO JIMBO ROBLES

**DIRECTOR:**

Mgs. BERTHA VILLALTA

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2011**

## 1. Título

### ***PLANEACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES EN EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “DANIEL ÁLVAREZ BURNEO” DE LA CIUDAD DE LOJA.***

## 2. Justificación

El manual de organización es un documento de gestión institucional necesario para normar y precisar claramente: la estructura orgánica interna, las funciones, las líneas de responsabilidad y coordinación de la institución; la normalización, evaluación y control de las actividades; que el personal conozca con claridad sus funciones y responsabilidades asignadas, su dependencia jerárquica y mando según el caso; y, se defina el equilibrio de funciones y evitar la interferencia o duplicidad de las mismas.

En relación a los resultados obtenidos se pudo determinar que el Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” no cuenta con un Manual de Organización y Funciones, es así que el presente documento tiene el propósito de contribuir al proceso de reestructuración de las funciones del mismo, considerando los requerimientos de la sociedad actual, a fin de potenciar la calidad del servicio con el aporte de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Considerando las causas que no han permitido que se elabore el manual, y los efectos que se dan por no disponer la institución de este documento: desconocimiento y baja calidad en la ejecución de las funciones a cumplir en cada cargo, desorganización y realización de algunas tareas repetidas, dificulta la realización de un proceso de supervisión efectiva y de evaluación, entre otros, han motivado para que se plantee la propuesta de creación de este manual que como se indicó con anterioridad provocará una mejor organización de la institución.

La institución está actualmente empeñada en confeccionar los instrumentos de gestión educativa que no se han elaborado, y en actualizar y mejorar aquellos

instrumentos que son necesarios para brindar un mejor servicio a la colectividad, el manual de organización y funciones es uno de estos instrumentos, por lo tanto es factible su elaboración por que se cuenta con el apoyo de las autoridades.

### 3. Objetivos

#### **Objetivo General.**

Elaborar el manual de organización y funciones que sirva como instrumento de apoyo para promover en el Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” que se defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal, así como el control, la responsabilidad y la comunicación que permitan una funcionalidad administrativa en todos los integrantes de la comunidad educativa.

#### **Objetivo Específicos.**

- ✓ Definir la estructura orgánica formal y real del instituto que establezca las interrelaciones jerárquicas, funcionales, de autoridad, responsabilidad y coordinación necesarias para el funcionamiento institucional.
- ✓ Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones específicas de cada cargo o puesto para evitar sobrecarga de trabajo, duplicidad, entre otras.
- ✓ Servir como instrumento de base para las supervisiones y evaluaciones.
- ✓ Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades integrantes de la institución.

### 4. Actividades

Para proceder a elaborar el manual de organización y funciones es indispensable tener acceso a toda la información pertinente y necesaria, la misma que permitirá tener un conocimiento básico de la situación real de la institución en lo referente a su estructura orgánica, funciones, atribuciones, responsabilidades, etc.

El primer paso a considerar, para realizar el manual de organización y funciones, es el de conformar la comisión encargada de la elaboración de este manual nombrada

por el consejo directivo, la misma que estará integrada por docentes del ISTDAB. Esta comisión tendrá que realizar las siguientes actividades:

## 1. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Para la realización de esta actividad, es necesario utilizar las técnicas de investigación que permitan recopilar información para obtener el conocimiento de la estructura orgánica y funcional existente en el instituto. Estas técnicas son:

### 1.1. Investigación documental.

Esta técnica permite conocer la situación formal del instituto, a través del análisis de sus documentos sobre los siguientes aspectos: *marco jurídico*: clasificar y analizar los documentos legales vigentes, los cuales son el estatuto general, reglamentos, instructivos, acuerdos y/o circulares; *objetivo institucional*: describir el objetivo primordial determinado para el instituto; *antecedentes*: información para efectuar la descripción del origen del instituto indicando la ley o decreto que dio origen al mismo, y hechos sobresalientes de su desarrollo histórico.

### 1.2. Investigación de campo.

Recurrir a las técnicas de obtención de información en forma directa, utilizando la entrevista y el guión o cuestionario que servirán para obtener la siguiente información:

- *Descripción de objetivos específicos por unidad administrativa*: se recabará la información relativa a los objetivos específicos asignados a cada unidad administrativa para realizar los análisis correspondientes.
- *Estructura orgánica actual*: se obtendrá información para determinar la relación de las dependencias que conforman el instituto, sus integrantes y la ubicación orgánica de ambos en la estructura orgánica institucional, lo que permitirá efectuar una descripción ordenada de los principales puestos y unidades administrativas.

- Funciones actuales: se obtendrá información sobre las funciones que son realizadas en los distintos puestos de la estructura orgánica vigente, para su transcripción y análisis específico.

## 2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Obtenida la información necesaria para la elaboración del manual, se procederá a su análisis que comprende las actividades de revisión, identificación, o ubicación de los aspectos funcionales y estructurales del instituto.

### 2.1. Clasificación de funciones.

Una vez obtenidas las funciones que se realizan en los diferentes puestos, se procederá a efectuar su clasificación para facilitar una adecuada agrupación de ellas:

- Por su forma: Similares y equivalentes.
- Por su contenido: Operación, control, supervisión, coordinación, programación, evaluación y asesoría.

### 2.2. Ubicación de funciones.

Realizada la clasificación, ahora hay que ubicarlas considerando los siguientes aspectos:

- Identificación funcional de puestos y unidades con objetivos afines.
- Agrupación y reubicación de funciones a sus puestos correspondientes, eliminando a su vez, duplicidad y sobrecargas de trabajo.
- Asignación congruente de los puestos en las unidades con afinidad funcional.
- Agrupación funcional por áreas de las unidades encargadas de realizar funciones homogéneas.

### 2.3. Análisis estructural.

Para descubrir la naturaleza de las áreas funcionales.

#### 2.4. Elaboración de organigramas

Realizar una representación gráfica de la estructura orgánica en general y de áreas específicas de la institución, esta representación gráfica será a través de organigramas generales y específicos.

#### 2.5. Revisión y autorización

Las propuestas elaboradas es conveniente someterlos a la revisión y autorización por parte del consejo directivo, para su posterior aceptación y la aprobación definitiva del documento terminado.

### 3. *INTEGRACIÓN DEL MANUAL*

#### 3.1. Código numérico.

Sería necesario un código numérico para facilitar la identificación por áreas funcionales y puestos.

#### 3.2. Diseño de formas de presentación

Se debe elaborar una forma de presentación del contenido, que cumpla con los aspectos solicitados y necesarios.

#### 3.3. Contenido del manual.

El manual ser estructurado considerando los objetivos, organigramas, organización, funciones generales y descripción de las funciones.

### 4. *APROBACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL*

Posteriormente se realizarán las actividades de revisión del borrador del manual de organización y funciones, luego la elaboración del manual definitivo, considerando las correcciones sugeridas, y por último la aprobación definitiva del mismo.



#### MATRIZ 4. MATRIZ DE ACTIVIDADES

Actividad	Descripción	Recursos	Resultado	Tiempo
Recopilación de información: ✓ Investigación documental ✓ Investigación de campo	Se usa técnicas de investigación que permitan recopilar información relacionada con la ubicación, funciones, líneas de autoridad y responsabilidad e información sobre cada cargo o puesto de la institución	✓ Humanos ✓ Materiales ✓ Económicos	Análisis de documentos sobre: marco jurídico, objetivo institucional, antecedentes, objetivos por departamentos, estructura organizativa, funciones actuales, etc.	8 sem.
Análisis y descripción de las funciones específicas	Realizar el análisis que comprende las actividades de revisión, identificación, clasificación y ubicación de los aspectos funcionales y estructurales institucionales.	✓ Humanos ✓ Tecnológicos ✓ Materiales ✓ Económicos	Las funciones descritas como específicas por cargo, considerar: la acción a realizar, asunto sobre el que trata la acción y el ámbito formal del asunto.	8 sem.
Integración del manual	Reunir en un solo documento toda la información referente a las funciones y organigrama.	✓ Humanos ✓ Materiales ✓ Económicos	Borrador del Manual de Organización y Funciones.	5 sem.
Remisión del manual de organización al Consejo Directivo	El borrador del manual se enviara al consejo directivo el cual efectuara la revisión y análisis técnicos necesarios, formulara las recomendaciones y lo devolverá para su corrección final de ser el caso.	✓ Materiales ✓ Económicos	Borrador del Manual de Organización y Funciones revisado y analizado por el consejo directivo.	1 sem.
Elaboración del manual definitivo	Realizadas todas las correcciones solicitadas se elaborara el documento final del manual.	✓ Humanos ✓ Materiales ✓ Económicos	Manual de Organizaciones y Funciones definitivo	2 sem.
Aprobación y actualización	El manual será aprobado por resolución del Consejo Directivo, será evaluado y revisado periódicamente para ser actualizado en el caso de ser necesario.	✓ Humanos ✓ Materiales	Manual de Organizaciones y Funciones con nuevos requerimientos.	1 sem.

## 5. Localización y cobertura espacial

El presente proyecto se lo realizará en las instalaciones del Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” que se encuentra ubicado en la provincia de Loja, ciudad de Loja, parroquia El Valle.

## 6. Población

Las personas que intervendrán en la elaboración del manual será: un (1) directivo y cinco (5) docentes. Siendo los beneficiarios directos los integrantes de la institución y los beneficiarios indirectos los estudiantes y la ciudadanía en general.

## 7. Sostenibilidad

Para el desarrollo de la siguiente propuesta se van a utilizar los siguientes recursos:

Tabla de Recursos.

**Tabla 27**

Recursos	Descripción
<b>Humanos</b>	Estarán determinados por un (1) directivo y cinco (5) docentes, además se cuenta con el apoyo de las autoridades.
<b>Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Internet,</li> <li>✓ Una Laptop: computador portátil</li> <li>✓ Un proyector</li> <li>✓ Impresora</li> <li>✓ Microsoft Excel</li> </ul>
<b>Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marcadores</li> <li>✓ Papel boom</li> <li>✓ Cinta masqué</li> <li>✓ Tinta</li> <li>✓ Carpetas folder</li> <li>✓ Pizarrón de tiza líquida</li> </ul>
<b>Físicos</b>	Locales del Instituto y laboratorio de computación.
<b>Económicos</b>	La institución aportará con el 100% del total del costo del proyecto
<b>Organizacionales</b>	La organización y ejecución de la propuesta estará bajo la responsabilidad del investigador y de los directivos del plantel lo que garantizará su ejecución.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Bastos, Eduardo S. J. y González, Nelly. (1986). *Educación en Valores*. Lima, Centro de Proyección Cristiana. Primera edición Carreras, Llorenc.
- Blanchard Ken. Sánchez Efraín. (2007) *Liderazgo al Más Alto Nivel: Como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Editorial Norma. Colombia.
- Bozo Trina, Carolina Alejandra. *Liderazgo Educativo*. Disponible en: <http://labellemafia.blogoo.com/content/view/172181/Liderazgo-Educativo.html>
- Buele Maldonado, Mariana. (2011) *Instructivo para elaboración de Tesis. Proyecto de Grado II*. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja. Ecuador.
- Campoverde, José. *Visión de Líder*. Lima. Editorial Apoyo S.A. 1993.
- Casassus, Juan. (1999). *“Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos”*. En *La gestión en busca del sujeto. (Seminario internacional sobre reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa)*. UNESCO para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.
- Cómo Educar en Valores: Materiales, Textos, Recursos y Técnicas*. Madrid, Narcea Sociedad Anónima de Ediciones. Tercera edición
- Cornejo, Miguel Ángel. *Infinitud Humana: La Grandeza de los Valores*. México D. F. Editorial Grijalbo. Primera edición.
- CRISTI, Cou. *“Valores humanos”*.
- Delannoy, Françoise. (1999) *“Reformas en gestión educativa en los noventa”*. En: *La gestión en busca del sujeto. (Seminario Internacional sobre reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa)*. UNESCO para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.
- Díez, Esther y González, Rosa. *Educación en Valores*. Barcelona. Editorial Praxis S.
- Fischman David. (2000) *“El camino del líder”*. *Historias ancestrales y vivencias personales*. El Mercurio y Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- García Leiva, Luis Alberto. Disponible en: <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>.
- Gestión y Administración. Disponible en: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>

Granados, Brígida. *La Expresión Humana en Grupo*. Lima. Publicaciones Propuesta. 1999.

Guillen Parra, Manuel. (2008). *Ética en las organizaciones. Construyendo Confianza*. Person Educación S.A. Madrid. España.

Hogg, Michael A. Vaughan, Graham. (2008). *Psicología Social*. Editorial Médica Panamericana S.A. España.

Huergo, Jorge. Disponible en:

<http://www.region11.edu.ar/publico/portal/doc/biblioteca/losprocesos20de20gestion.pdf>

*La gestión educativa*. Disponible en:

<http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>

Lucini, Fernando. *Temas Transversales y Educación en Valores*. Madrid. Grupo Anaya Editorial. Primera edición.

Lussier, Robert N. Achua, Christopher F. (2005) *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Editorial Thomson Internacional. México. Segunda edición.

María Antonieta Angarita. Disponible en:

<http://mediacionudla.blogspot.com/2007/11/liderazgo-educacional.html>

Noguera, Joan. Pitarch Garrido, María D. Esparcía Pérez, Javier (2009). *Gestión y Promoción del desarrollo local*. Guada Impresores S.L. España.

Ortiz Ocaña, Alexander Luis. *El liderazgo educacional*. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>

Oyarce, Otoniel Alvarado. (1998) *Gestión educativa: Enfoques y procesos*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial. Universidad de Lima

Plan Educativo Institucional - PEI. Instituto Superior Tecnológico "Daniel Álvarez Burneo" 2010 - 2011

Plan Estratégico. Instituto Superior Tecnológico "Daniel Álvarez Burneo" 2010 - 2011

Plan Operativo Anual -POA. Instituto Superior Tecnológico "Daniel Álvarez Burneo" 2010 - 2011

Perlman, D y Cozby, Ch. *Psicología Social*. México. Editorial Interamericana. 1995

Reglamento Interno (2005). Instituto Superior Tecnológico "Daniel Álvarez Burneo"

Ruiz, Guillermo. Disponible en:

<http://www.educ.ar/educar/site/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>

- Sánchez Moreno, I. Guillermo y Díaz Díaz, Hugo. (1998) *Gestión educativa. Foro Educativo, Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina (PREAL)*. Lima: Línea & Punto.
- Sander, Benno. (1996) *Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Ed. Troquel
- Sarria García, Jesús Alberto. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-escolar.shtml>
- Varios Autores. *Los Valores en la Educación*. Barcelona. Editorial Gedisa. Primera edición.
- VIDAL, José A. (1999). *Enciclopedia General de la Educación*. Barcelona, Grupo Editorial Océano. Primera edición. Volumen III.

# APÉNDICES

## ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sr. (a) Gestores Educativo

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.

#### 1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

#### 3. 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) .....

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

SI (\_\_\_\_\_)

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



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

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

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

SI ( \_\_\_\_\_ )

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

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

**12. 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.

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

Si ( )

No ( )

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

a. Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)

b. Plan estratégico (\_\_\_\_)

c. Plan operativo Anual (\_\_\_\_)

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ENCUESTA A DOCENTES:**

**Sr. Docente:**

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

**2. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</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 ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			

3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director 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.			

## 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:**

**MATERIA DE ESTUDIO**

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

## 2. CUESTIONARIO

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

**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.**

**Señor DIRECTIVO:**

**Esta entrevista escrita intenta recabar información sobre la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES QUE DESDE SUS PERSPECTIVA EXISTEN EN EL I.S.T. "D.A.B."**

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

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2. ¿El I.S.T. "D.A.B., cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?**

.....  
.....  
.....  
.....

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

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

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

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

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

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



**6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el I.S.T."D.A.B"?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

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

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**8. En el caso de existir anti valores, ¿cuáles serían?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor Padre de Familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que actualmente se encuentra estudiando su hijo. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el **AMBIENTE 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:

Usted es del estudiante: El Papá ( ) La Mamá ( ) Otro: .....

Nombre del establecimiento educativo.....

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO DE ESTUDIO DE SU REPRESENTADO

Provincia: .....

Cantón: .....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. Las autoridades de la institución facilitan los recursos para promover el progreso académico y personal de los estudiantes.				
2. Las autoridades, docentes y administrativos participan y están comprometidos con el mejoramiento de la calidad educativa de la institución.				
3. Existe gestión de las autoridades para fomentar la capacitación y actualización docente con respecto a los avances tecnológicos y a nuevas metodologías de enseñanza - aprendizaje.				
4. Las autoridades escuchan y ponen en práctica las sugerencias expuestas por los padres de familia, en busca del mejoramiento académico.				
5. La Institución promueve cambios e innovación en su infraestructura para mejorar los procesos educativos en el aula.				
6. El personal docente con que cuenta la institución está preparado para ofrecer un proceso de enseñanza aprendizaje con las nuevas tecnologías de la información y comunicación.				
7. El personal docente y administrativo cumple su rol adecuadamente ante las solicitudes y necesidades de los padres de familia.				
8. La información que reciben de los docentes sobre el aspecto académico y disciplinario de su representado llena todas sus expectativas.				
9. Existen espacios de comunicación con docentes y autoridades, para conocer el desenvolvimiento académico de sus representados.				
10. Existen espacios académicos, culturales, formativos y deportivos en el que intervienen autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.				
11. La educación que se imparte en la institución toma en cuenta la aplicación de los valores.				
12. En su contexto familiar, inculca y promueve la aplicación de los valores que fomenten la formación integral de su hijo.				