



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: *“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora de la ciudad de Loja, durante el periodo 2010 - 2011”*

Tesis de Grado previa a la obtención del título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional

AUTORA:

María Petronila Juárez Illescas

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Bertha María Villalta Córdova

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 1 de octubre 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 la autora

.....
María Petronila Juárez Illescas
CI. 1103484976

ACTA DE CESIÓN

Yo, María Petronila Juárez Illescas, autora de la tesis 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”.

.....
María Petronila Juárez Illescas
CI. 1103484976

Loja, 1 de octubre de 2011

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento infinito a Dios, por brindarme la existencia y sus bendiciones, a mis padres por el apoyo incondicional a la Universidad Técnica Particular de Loja que a través del programa de Maestría Gestión y Liderazgo Educativo me permite superarme tanto en mi vida profesional y personal.

María Petronila Juárez Illescas.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo investigativo al arquitecto del universo Dios, por darme la existencia y mis facultades para superarme.

A mis padres por constituirse en el apoyo e inspiración que me motiva a seguir aprendiendo y superándome, para ustedes mi amor y admiración infinita.

María Petronila Juárez Illescas

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Doña. Carmen Quezada.

Loja, 22 de febrero de 2011

Dígnese colaborar en lo que sea posible con lo solicitado

Mgs.
Luis Tituaña.
RECTOR DEL INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR EXPERIMENTAL BEATRIZ CUEVA DE AYORA.
Ciudad

De mis consideraciones

María Juárez Illescas estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, en al **Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo** me dirijo a Ud. muy comedidamente con la finalidad de solicitar lo siguiente:

En la actualidad, me encuentro recibiendo el módulo de Proyecto de Grado I por tal motivo necesito realizar mi trabajo cuyo tema es "**Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos**" para el mismo solicito me permita o autorice realizarlo en la institución en la cual usted acertadamente dirige, pedido que lo hago con la finalidad de alcanzar mi objetivo propuesto, de igual forma debo mencionar que dicho trabajo es el inicio para realizar mi Tesis de Grado en la mencionada maestría.

Cabe indicar que la investigación requerirá realizar análisis de algunos instrumentos de gestión como:

- Manual de organización,
- Código de ética,
- Plan Estratégico,
- Plan Operativo anual POA,
- Proyecto Educativo Institucional,
- Reglamento Interno,
- Organigrama,
- Dimensión pedagógica curricular y valores,
- Dimensión organizativa operacional y valores,
- Dimensión administrativa y financiera y valores,
- Dimensión comunitaria y valores,
- FODA.

Esperando que su respuesta sea favorable ya que el proyecto engrandecerá valiosamente mis objetivos profesionales le antelo mis agradecimientos.

Atentamente,

María Juárez Illescas

María Juárez Illescas,
Ingeniera en Sistemas Informáticos y Computación
Estudiante Maestrante -UTPL.

Carmen Quezada
22-02-2011

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|------|
| CERTIFICACIÓN..... | ii |
| AUTORÍA..... | iii |
| ACTA DE CESIÓN | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| CERTIFICADO INSTITUCIONAL..... | vii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS | xi |
| RESUMEN..... | 1 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 5 |
| 2.1 GESTIÓN EDUCATIVA..... | 5 |
| 2.1.1 Concepto | 5 |
| 2.1.2 Importancia..... | 6 |
| 2.1.3 Tipos de Gestión Educativa | 8 |
| 2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL..... | 12 |
| 2.2.1 Concepto | 14 |
| 2.2.2 Tipos de líderes:..... | 16 |
| 2.2.3 Estilos del Liderazgo Educativo | 19 |
| 2.3 DIFERENCIA ENTRE DIRECTOR Y LÍDER | 21 |
| 2.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN..... | 25 |
| 2.4.1 Valores | 25 |
| 2.4.2 Educación en Valores | 26 |
| 3. METODOLOGÍA..... | 32 |
| 3.1 PARTICIPANTES..... | 32 |
| 3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS | 37 |
| 3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO..... | 39 |
| 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 | 42 |
| 4.1.1.3 | El plan estratégico..... | 43 |
| 4.1.1.4 | El plan operativo anual (POA)..... | 43 |
| 4.1.1.5 | El proyecto educativo institucional (PEI)..... | 44 |
| 4.1.1.6 | Reglamento interno y otras regulaciones..... | 44 |
| 4.1.2 | La estructura organizativa | 44 |
| 4.1.2.1 | Misión y visión. | 45 |
| 4.1.2.2 | El Organigrama. | 46 |
| 4.1.2.3 | Funciones por áreas y departamentos..... | 48 |
| 4.1.2.4 | El clima escolar y convivencia con valores. | 54 |
| 4.1.2.5 | Dimensión pedagógica curricular y valores. | 55 |
| 4.1.2.6 | Dimensión organizativa operacional y valores..... | 56 |
| 4.1.2.7 | Dimensión administrativa, financiera y valores. | 56 |
| 4.1.2.8 | Dimensión comunitaria y valores. | 56 |
| 4.1.3 | Análisis FODA | 57 |
| 4.1.3.1 | Fortalezas y debilidades..... | 57 |
| 4.1.3.2 | Oportunidades y amenazas | 58 |
| 4.1.3.3 | Matriz FODA..... | 59 |
| 4.2 | RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS | 61 |
| 4.2.1 | De los directivos | 61 |
| 4.2.2 | De los profesores | 74 |
| 4.2.3 | De los estudiantes..... | 79 |
| 4.2.4 | De los Padres de Familia | 82 |
| 4.2.5 | De la entrevista a los directivos..... | 84 |
| 5. | DISCUSIÓN | 89 |
| 6. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES | 93 |
| 7. | PROPUESTA DE MEJORA..... | 96 |
| 1. | TÍTULO DE LA PROPUESTA | 96 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 2. | PRESENTACIÓN..... | 96 |
| 3. | JUSTIFICACIÓN..... | 97 |
| 4. | OBJETIVOS..... | 98 |
| 5. | ACTIVIDADES..... | 99 |
| 6. | RESULTADOS ESPERADOS..... | 104 |
| 7. | LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL..... | 104 |
| 8. | POBLACIÓN OBJETIVO..... | 104 |
| 9. | SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA..... | 105 |
| 10. | PRESUPUESTO..... | 107 |
| 11. | CRONOGRAMA..... | 109 |
| 8. | BIBLIOGRAFÍA..... | 110 |
| 9. | APÉNDICES..... | 112 |
| 9.1 | Apéndice 1..... | 112 |
| 9.2 | Apéndice 2..... | 113 |
| 9.3 | Apéndice 3..... | 118 |
| 9.4 | Apéndice 4..... | 121 |
| 9.5 | Apéndice 5..... | 124 |
| 9.6 | Apéndice 6..... | 126 |

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico Nro. 1: Liderazgo positivo y negativo | 18 |
| Gráfico Nro. 2: Diferencia entre Director y Líder..... | 24 |
| Tabla Nro. 1 Personal directivo del Instituto, clasificación por género | 32 |
| Tabla Nro. 2 Personal directivo del Instituto, clasificación por edad..... | 32 |
| Tabla Nro. 3 Personal docente del Instituto, clasificación por género | 33 |
| Tabla Nro. 4 Personal docente del Instituto, clasificación por edad | 33 |
| Tabla Nro. 5 Personal administrativo del Instituto, clasificación por género | 34 |
| Tabla Nro. 6 Personal administrativo del Instituto, clasificación por edad..... | 34 |
| Tabla Nro. 7 distribución estudiantil | 35 |
| Tabla Nro. 8 Número de estudiantes de acuerdo a educación básica y bachillerato..... | 36 |
| Tabla Nro. 9 Número de estudiantes del instituto por edad..... | 37 |
| Tabla Nro. 10 ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?..... | 61 |
| Tabla Nro. 11 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización | 62 |
| Tabla Nro. 12 Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos. | 63 |
| Tabla Nro. 13 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones | 63 |
| Tabla Nro. 14 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos | 64 |
| Tabla Nro. 15 Su administración y liderazgo del centro educativo se promueve | 65 |
| Tabla Nro. 16 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución..... | 66 |
| Tabla Nro. 17 Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:..... | 68 |
| Tabla Nro. 18 De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?..... | 69 |
| Tabla Nro. 19 El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:..... | 70 |
| Tabla Nro. 20 Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados | 71 |
| Tabla Nro. 21 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones: | 73 |
| Tabla Nro. 22 Material de planificación educativa que se realiza en la institución:..... | 74 |
| Tabla Nro. 23 De profesores | 75 |

| | |
|--|-----|
| Tabla Nro. 24: De los estudiantes | 79 |
| Tabla Nro. 25 De los Padres de Familia | 82 |
| Tabla Nro. 26 De la entrevista a los directivos..... | 84 |
| Matriz1: Matriz de problemas | 87 |
| Matriz 2: Actividad 1 | 99 |
| Matriz 3: Actividad 2 | 100 |
| Matriz 4: Actividad 3 | 102 |

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general analizar la capacidad de Gestión y Liderazgo integrado a los Valores en la Administración del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” de la ciudad de Loja durante el año lectivo 2010-2011.

Los instrumentos y técnicas utilizados en el proceso investigativo fueron: entrevistas y encuestas dirigidas a los directivos; encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia; la observación directa de los instrumentos de gestión educativa como el PEI, POA, Plan estratégico, Código de Convivencia; así como el uso de las herramientas tales como: la matriz FODA y la matriz de problemas.

Las conclusiones más importantes luego de analizar los resultados son: el instituto no aplica reingeniería de procesos, no existe un verdadero trabajo en equipo. Existe la presencia de antivalores y no cuenta con todos los instrumentos de gestión.

Por consiguiente, se plantea como propuesta alternativa de solución un Seminario taller sobre comunicación, gestión, liderazgo y vivencia de valores en los directivos y docentes del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora de la ciudad de Loja durante el periodo 2011 - 2012”.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los múltiples problemas que está atravesando nuestro país es la baja calidad en la educación, esto se debe a varios factores: económicos, sociales y políticos, lo cual indica que los estudiantes no están lo suficientemente preparados tanto académicamente como moralmente para solucionar los problemas de la sociedad que cambia a ritmos acelerados, entre estos cambios es el avance de la tecnología que permite generar conocimiento al hombre pero que también los deshumaniza especialmente a edades tempranas donde los valores está empezando a formar parte de su persona.

Para mejorar la calidad educativa, la ley de educación establece algunos cambios para la administración de los centros educativos, asignándoles a sus directivos nuevas responsabilidades como la interacción con la comunidad, procesos administrativos-financieros, nivel académico adquirido en los estudiantes. Ante todo esto es necesario que los directivos se preparen continuamente, adquieran nuevos conocimientos tanto académicos como tecnológicos, para una gestión administrativa sustentada en valores y liderazgo.

Un liderazgo educativo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de impulsar a todos los docentes para formar personas con competencias profesionales y humanas que garanticen el desarrollo social. Es importante que el líder educativo cumpla su función eficiente, eficaz y con responsabilidad ética.

Ante los antecedentes descritos, la Universidad Técnica Particular de Loja, ha creído conveniente realizar una investigación cuyo tema es: "Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos". Dicha investigación es desarrollada en el Instituto Superior Tecnológico "Beatriz Cueva de Ayora" de la ciudad de Loja, ya que permite conocer las funciones del rector del Instituto como líder y emprendedor del cambio en la educación, además considerar si su rol está orientado a través de valores cuya ausencia de los mismos permiten que las instituciones educativas como de otra índole no lleguen a alcanzar su visión y

misión. Además como estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo permite aplicar los conocimientos adquiridos.

Cabe indicar que en el instituto no se ha realizado un estudio anterior sobre la investigación con el tema planteado por lo que es ventajoso desarrollar este proceso investigativo en beneficio de la comunidad educativa.

Para desarrollar la investigación se ha planteado los siguientes objetivos:

Objetivo General

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores en la administración del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora de la ciudad de Loja.

Objetivos Específicos

1. Investigar temas referentes a la gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores
2. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora.
3. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora, en la ejecución de los planes estratégicos y operativos.
4. Realizar el diagnóstico institucional del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora, en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

5. 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.

El objetivo general se logró alcanzar con éxito a través de la información recolectada con la aplicación de los diversos instrumentos, permitiendo conocer y determinar los grados de gestión, liderazgo y valores del instituto.

El primer objetivo específico se logró alcanzar mediante la investigación bibliográfica, así como también de la Web, donde se localizaron artículos electrónicos, foros, libros digitales y páginas web en general con los temas a tratar.

Se logró alcanzar el segundo objetivo a través del análisis y presentación de los resultados de la información recolectada mediante los diferentes instrumentos y los conocimientos obtenidos en la investigación bibliográfica.

El tercer objetivo se logró alcanzar con el análisis de Código de Convivencia con que cuenta el instituto.

El cuarto objetivo se pudo lograr en base al análisis de los instrumentos de gestión educativa con que cuenta el instituto como son POA, PEI, Código de convivencia, entre otros, donde se evidencia los valores en cada uno al ser ejecutados.

El último objetivo se logró gracias al común acuerdo del incremento y fortalecimiento del liderazgo, no solamente de autoridades y directivos, sino del compromiso de todos los involucrados en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del instituto para alcanzar la calidad educativa.

Para finalizar, se invita a la lectura del presente trabajo, a todas las personas que están inmersas en el proceso educativo y se preocupan por la mejora del mismo, en él encontrarán recursos y una propuesta de mejora que harán posible un liderazgo participativo, emprendedor y una educación de calidad para beneficio de nuestro país.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN EDUCATIVA

Antes de emitir un concepto de gestión educativa nos referimos a la gestión en general.

Según el (Diccionario de la Lengua Española, 1992) gestionar significa hacer diligencias para lograr un trabajo o un fin.

Del latín gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Tomado de (Definición.de).

En conclusión se puede definir que la gestión es la capacidad de la institución para desarrollar una secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr los objetivos, utilizar el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y el empleo adecuado de los recursos que dispone la empresa, todo esto se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar.

2.1.1 Concepto

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas. Tomado de (Colombiaaprende)

La gestión educativa es la nueva forma de entender, comprender y conducir la organización escolar; tiene que ver con la Gobernabilidad y ésta con la

integración necesaria entre lo técnico y lo político desde un reposicionamiento de las prácticas.

Todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio.

Se puede concluir que la gestión educativa es conjunto de diligencias o actividades que tienen que realizar las autoridades del establecimiento en relación a sus funciones otorgadas para cumplir con los objetivos, misión, visión de la institución y así lograr la calidad y eficacia que la sociedad espera de la educación, la cual tiene como función socializar al niño/joven formalmente, de educarlo, de incorporar a las nuevas generaciones los valores, costumbres y conocimientos de nuestra sociedad que se encuentra en continuo cambio.

Características de la Gestión educativa. Tomado de (www.educacioninicial.com)

- Presenta un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Define los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Define 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.
- Compromete a todos los actores institucionales.
- Define el tipo de servicio educativo que se ofrece.

2.1.2 Importancia

La gestión educativa ha tenido un papel especial en la renovación educativa, de ahí la importancia que ha tomado en nuestros días la mejora y preparación del proceso de gestión escolar, la cual debe poseer una comprensión de la cultura

social, de la organización académica y del entorno globalizador en el que se encuentre inmerso, teniendo una apertura de cambio que favorezca las innovaciones requeridas para la mejora continua en la calidad educativa, en la que los miembros que participen en la gestión educativa deben tener habilidades de comunicación, liderazgo y facilidad de renovación y aplicación continua para la estimulación de los equipos de trabajo por medio de una motivación que favorezca una comunicación efectiva, con lo cual se logrará un mejor ambiente colaborativo que conlleve a realizar y mejorar la calidad educativa.

La calidad de la educación no se logra por la incorporación de tecnologías novedosas para lograr los objetivos de competencia profesional ni porque los fines y los medios educativos sean los mismos, para que se logre la calidad en educación es necesario que exista un desarrollo integral y eficaz del ser humano que oriente al desarrollo de todos los aspectos y valores que dan sentido a la vida. García Hoz (1978) comenta: “para que la educación sea de calidad debe tener las características de integridad, coherencia y eficacia”.

- Integridad: implica que la educación responda y desarrolle todas las potencias de la naturaleza humana, satisfaga todas las exigencias de la vida y desarrolle las aptitudes y posibilidades de cada persona particular inserto en una comunidad.
- Eficacia: implica que todos los elementos cumplan adecuadamente su función, haciendo referencia a la actividad, al modo más adecuado y mejor en función de los objetivos de la educación.
- Coherencia en la educación es la necesidad de que cada uno de los elementos tenga la importancia correspondiente a su papel en la vida humana y se hallen relacionados actuando como una unidad. Tomado de: (Carrillo, 2008).

Se considera que la gestión educativa es de suma importancia en la actualidad, una buena gestión educativa se ve reflejado el desempeño académico de los

docentes, la interacción entre docentes y alumnos, la vinculación con la sociedad, el crecimiento de la institución en base a los logros obtenidos, todo ello nos lleva a brindar a nuestros estudiantes una educación de calidad que es la que exige la sociedad sobre todo la ecuatoriana para el desarrollo de nuestro país, para ello debe existir en los líderes educadores ciertas habilidades para llevar a la educación a un cambio innovador.

2.1.3 Tipos de Gestión Educativa

Según Carrillo Lourdes en su publicación: la Gestión Escolar en las instituciones Educativas manifiesta que en el sector educativo la intención de una labor gestora, independientemente del nivel en que se encuentre, se puede dividir en tres tipos de gestión: tomado de (Carrillo, 2008)

- **Normativa.-** Está orientada a definir y hacer cumplir determinadas funciones plasmadas en documentos con carácter oficial y jurídico.
- **Participativa.-** Incorporar al director y profesores como parte de un mismo grupo, en el que se propicie la coparticipación con un sentido humanístico y social.
- **Administrativa,** que está centrada en la realización de trámites como medio de relación entre las autoridades, los maestros y la escuela.

Como conclusión se considera que en toda organización educativa existe estos tres tipos de gestión que involucran a personas, las cuales deben tener una comunicación excelente, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo y sobre todo compromiso con la institución, que permita lograr la calidad y eficacia que la sociedad espera de la educación, cuya función es socializarla educando formalmente, para incorporarlo a las nuevas generaciones de la sociedad que cambia a ritmos acelerados.

En las instituciones educativas existen dimensiones o planes de acciones diferentes y complementarias en funcionamiento de la misma estas son: dimensión institucional, administrativa pedagógica y comunitaria. Tomado de (Unesco-Perú, 2011)

Dimensión institucional.- ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las practicas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

Dimensión administrativa.- incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Dimensión pedagógica.- se refiere al proceso del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias

didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

Dimensión comunitaria.- Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

De acuerdo al sector empresarial la gestión se clasifica en los siguientes tipos: tomado de (Díaz, Mota, & Tovar, 2008)

- **Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **De Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y presupuesto definido.
- **De Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

- **Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades que afectan positivamente el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Las instituciones educativas al ser empresas que brindan servicio a la comunidad, en sus departamentos o áreas se aplican los tipos de gestión que se llevan a cabo en las empresas así por ejemplo en la actualidad la gran parte de ellas cuentan con la tecnología como apoyo a la educación, es por ello que existe personal encargado que realiza la gestión para el buen funcionamiento y aprovechamiento por toda la comunidad educativa.

Otro claro ejemplo es la gestión de conocimiento que al tener acceso y generarlo es un reto de las instituciones educativas especialmente de nivel superior las cuales están basadas en la docencia para crear (hacer que la investigación se vincule con la docencia) y adoptar formas altamente productivas de generación del conocimiento que permita lograr un rápido desarrollo intelectual en profesores y estudiantes.

De igual forma las instituciones educativas especialmente las del sector privado manejan recursos financieros que permiten o que son parte fundamental para el logro de los objetivos.

2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL

Antes de dar una definición de liderazgo educacional se define primero lo que es el liderazgo y líder

Liderazgo

“Es la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así las necesidades de los bienes útiles, agradables y éticos” . (Guillén, 2006)

El diccionario de ciencias de la conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Otra definición de liderazgo es: “La habilidad de influenciar positivamente dirigiendo participativamente, estimulando el logro de los objetivos y resultados, producto de la automotivación cuya zaga descansa en todo el grupo de personas orientadas al servicio a la calidad y a la productividad.”(Villacís, 1999)

Dadas estas definiciones se puede concluir que el liderazgo es la capacidad que tienen las personas de influir en el pensamiento de otras para que puedan desarrollar su trabajo con entusiasmo y así alcanzar los objetivos de la empresa.

La calidad del liderazgo se mide a través de los resultados obtenidos, es por ello que ante un buen liderazgo la empresa crece, si ocurre lo contrario está tiende a desaparecer.

Según (Cagigal, 2007) estable las diferencias entre el liderazgo y la gerencia

| Liderazgo | Gerencia |
|--|---|
| Da rumbo, guía y dirige | Ejecuta consigue resultados |
| Influye y entusiasma a las personas | Organiza y supervisa las tareas |
| Se guía por una visión futura e ideal | Se centra en la actividad de cada día |
| Ante todo quiere lo apropiado (eficacia) | Ante todo quiere todo bien hecho (eficiencia) |
| La comunicación es emocional | La comunicación es lógica |

Con estas diferencias se puede concluir que para lograr el éxito en la empresa y con ello se hace referencia a todos sus integrantes debe ser dirigida a través de una persona líder.

Líder y seguidores

“El líder es la persona que define, difunde y logra imponer una visión de futuro entre las personas, la organización, los valores y el cliente. Es él quien inspira, guía los planes y las acciones para alcanzar esa visión o para enfrentar cualquier oportunidad u obstáculo”. (Villacís, 1999).

Según el diccionario de la lengua española (1988) define al líder como dirigente, jefe con la aceptación voluntaria de sus seguidores.

El líder como ser humano posee defectos y virtudes las mismas tiene que identificarlas y distinguirlas en su interior para poder actuar con proyección hacia los demás y tener las herramientas necesarias para lograr el éxito del entorno en que se desenvuelve.

Una persona es líder cuando existe la disposición de personas a seguirle, por ello podemos decir que la esencia del liderazgo son los seguidores, pero estos

tienden a seguir a quienes les ofrecen y cumplen con los medios para las satisfacción de sus necesidades.

Un líder es aquella persona que es capaz de provocar el entusiasmo y la participación así como el concienciar, a todos los seres humanos que lo rodean. Mantener la imagen de líder exige no sólo un buen cumplimiento de las tareas como son: mirar hacia el futuro y trazar metas, afirmar y revitalizar valores compartidos, inspirar optimismo confianza y seguridad, lograr el esfuerzo y unidad en el trabajo, ser ejemplo y símbolo del grupo, impulsar la iniciativa y responsabilidad, comunicarse con empatía y coherencia sino también la permanencia de una percepción sostenida en los seguidores de las virtudes propias de un líder. El liderazgo está en la percepción de los seguidores más que en la realidad del líder. Las características más apreciadas de un líder son:

- La honestidad, que significa veracidad, integridad, credibilidad.
- La capacidad, esto es, eficiencia e inteligencia.
- La visión inspiradora que oriente y entusiasme.

Las concordancias de diversos estudios prueban que la esencia del liderazgo es la confianza del seguidor en quien le dirige. Esta confianza se mantiene si la persona es percibida como veraz, honesta y capaz.

En los párrafos anteriores se mencionó a seguidores pero ¿Quiénes son los seguidores?. Los seguidores son quienes reciben la influencia de un líder y puede ser administrador o subordinado. Ser seguidor es sencillo cuando se puede escoger a quien seguir y este tiene su respeto y el de otros líderes de su mismo ámbito, y es el mejor camino para aprender de los grandes y poder serlo nosotros en un futuro.

2.2.1 Concepto

Un concepto de Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que permite la estructura de una dirección u organización de la institución

educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa Ostroff Franck (1999).

Si no se cuenta con un director eficiente, las escuelas tienen pocas probabilidades de poseer una cultura con altas expectativas o de esforzarse en pos de la mejora continua” (McKinsey & Company, 2008).

Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Las instituciones educativas necesitan la conducción de directivos con capacidad de liderazgo, ser líder exige una preparación seria y permanente debe ser experto en su área funcional y apto para el manejo global de la institución debe planificar, organizar, coordinar y evaluar.

Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos.

Los equipos directivos de las escuelas son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y

en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

Según (Cagigal, 2007). La educación es un semillero de líderes si esta logra crear actitudes mentales positivas, visiones de futuro de triunfadores, superando esquemas mentales erróneos por los que las personas no asumen el reto de construir su futuro y esperan de factores externos su destino. Empezando por uno mismo toda persona tiene un núcleo de influencia en el cual se puede ejercer su propio liderazgo para bien o para mal. En dicho espacio inicia la escuela del liderazgo.

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante.

Analizadas todas estas definiciones se puede concluir que el liderazgo educacional es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración educativa el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, en el programa institucional, propuestas de mejora, en la obtención de recursos, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). Aplicar el de liderazgo educacional se puede llegar a tener una alta calidad educativa, que es lo que necesitamos en nuestro país.

2.2.2 Tipos de líderes:

Organizador.- Es aquel que establece relaciones jerárquicos y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tiene problemas ayuda a resolverlos; es discreto por respeto a los demás.

Participativo.-Es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona, jefe y subordinados forma un equipo. En este caso el poder significa adaptarse a los hombres y a las situaciones, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones con criterio.

Burócrata.- Son los que dirigen a la organización desde su oficina, estructuran las organizaciones sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, otorgan gran importancia al estatus social, son soberbios y conflictivos, no son solidarios con sus colaboradores e inducen a sus colaboradores a que le sientan miedo. No están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterios y equivocadas.

Emprendedor: Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsa su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

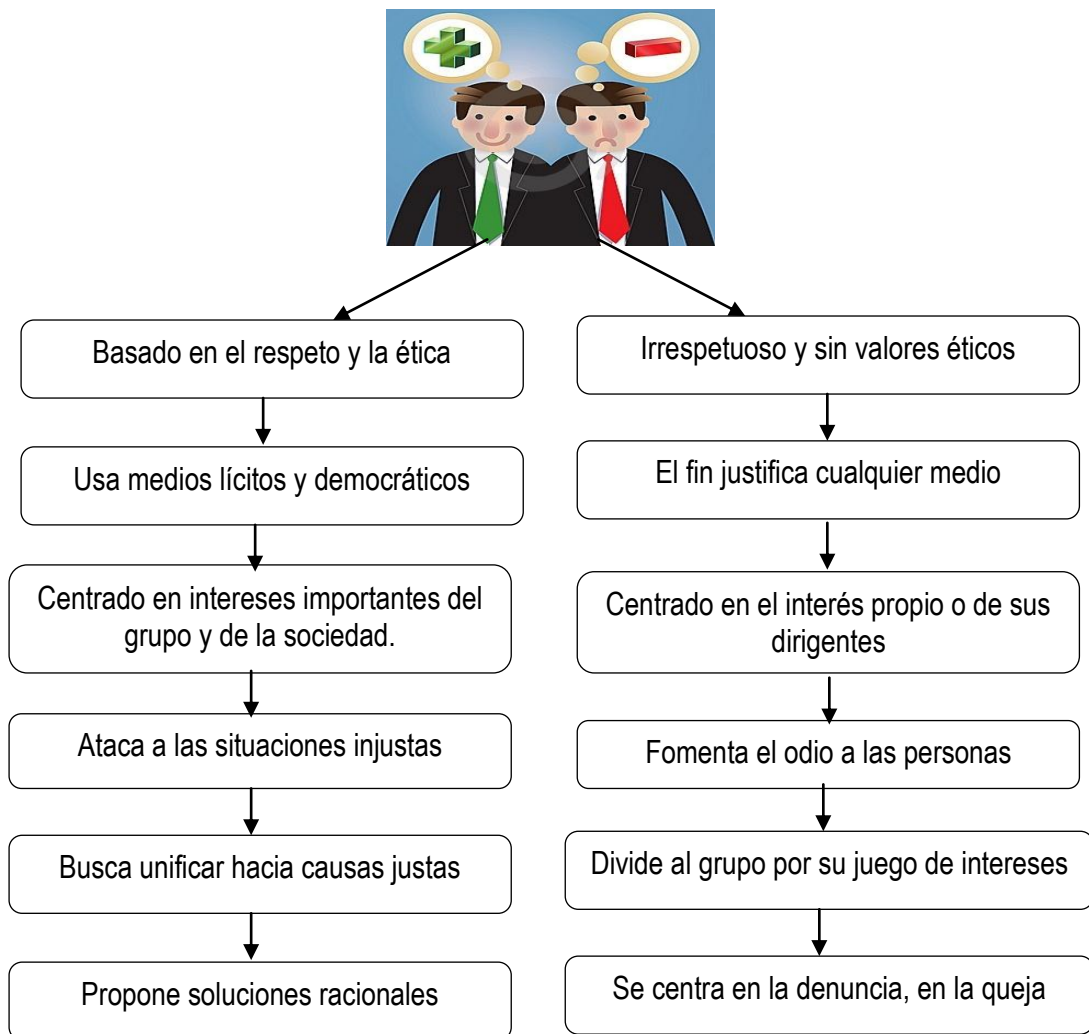
Paternalista y Demagogo.- Tiene el ego inflado, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplan; hablan mucho de equipo y democracia, son muy influenciables.

Técnico.- Conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, son objetivos y realistas dan más importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores.

Oportunista.- Son líderes que practican con frecuencia la ley de la jungla, son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre quieren salirse con las suyas, son inteligentes y hábiles para manipular al grupo, son egoístas y desleales. Tomado de (Ayala, 2005)

Ante los diferentes tipos de líderes descritos anteriormente se puede determinar que la calidad de los resultados de un liderazgo pueden ser positivos y negativos así como lo indica (Cagigal, 2007) que en base a ello se he realizado el siguiente esquema. La imagen es tomada (<http://ec.globedia.com>, 2011)

Gráfico Nro. 1: Liderazgo positivo y negativo



Elaborado por: María Juárez

Cualidades de los líderes

Las cualidades son las características propias de una persona que la distinguen de otras, los líderes tiene sus cualidades para ejercer su función, según John W. Gardner 1991 señala las siguientes: Tomado de (Abreu, 1998)

- Vitalidad física y el vigor
- Inteligencia y decisión en la acción
- Voluntad de aceptar responsabilidades
- Capacidad para las tareas
- Comprensión de las necesidades de los seguidores
- La capacidad para motivar
- Coraje, determinación y constancia
- Capacidad para ganar y mantener la confianza
- Capacidad de administrar, decidir y establecer prioridades
- Confianza para arriesgarse

2.2.3 Estilos del Liderazgo Educativo

Según Murphy. (1990) establece los siguientes estilos de liderazgo con sus características. Tomado de (Arauco)

Liderazgo instruccional: Centrado en apoyar a los profesores en el aula, supervisarlos y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza. Requiere fuerte preparación pedagógica.

Características:

- ✓ Define la misión y establece metas escolares que enfatizan los logros en los alumnos.- Implica organizar los objetivos de la escuela y comunicarlos.
- ✓ Gestiona y articula el currículum.- Promueve la instrucción de calidad, supervisa y evalúa, distribuye y protege el tiempo de instrucción, coordina el

currículum, controla el progreso de los estudiantes y supervisa y evalúa a los docentes.

- ✓ Promueve un clima de aprendizaje académico.- Establece expectativas y estándares elevados. Proporciona incentivos para estudiantes y profesores; promueve el desarrollo profesional vinculado a la práctica instructiva.
- ✓ Desarrolla un ambiente de apoyo al trabajo. Crea una cultura con un ambiente seguro y ordenado; desarrolla la colaboración y cohesión entre equipos; establece relaciones entre la familia y el centro escolar.

Liderazgo transformacional: Centrado en convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa.

Características

- ✓ *Carisma.*- Entusiasma, inspira confianza e identificación con la organización. Son percibidos con un alto grado de moralidad y seguridad.
- ✓ *Visión.*- Capacidad de formular una misión en la que se involucren los miembros de la organización en el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ *Consideración individual.*- Atiende a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- ✓ *Estimulación intelectual.*- Capacidad de empoderar a sus profesores y hacer que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.
- ✓ *Capacidad de motivar.*- Potenciar las habilidades y proporcionar apoyo emocional e intelectual. Motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior.

- ✓ *Tolerancia psicológica.*- Implica usar el sentido del humor para indicar las equivocaciones, resolver conflictos y manejar momentos difíciles.
- ✓ *Construye liderazgo compartido.*- Cultura de la participación. Crea condiciones para que seguidores colaboren con él.
- ✓ *Trabajo en equipo.*- Produce sinergia necesaria para obtener mejores resultados, estimula que los profesores compartan ideas, se inspira y se identifican con las metas del equipo siendo altamente productivos.
- ✓ *Tiempo y recursos a la formación continua.*- Cree en el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores y favorece su formación.
- ✓ *Papel simbólico.*- Representa a la institución y organización, debe ser ejemplo de trabajo duro, honestidad y disponibilidad en sus actuaciones.

2.3 DIFERENCIA ENTRE DIRECTOR Y LÍDER

Antes de emitir una diferenciación entre directivo y líder es necesario que conozcamos la definición de estos dos términos según Diccionario Práctico del Estudiante (2009)

Director.-Es el encargado de dirigir determinada actividad.

Líder.-Persona a la que un grupo reconoce y sigue como su jefe o guía. Persona o entidad que va en cabeza entre los de su clase.

Cuando hablamos de directivo estamos hablando de relativo a la dirección. Que tiene la facultad y el poder de dirigir, la función del director es la de crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional que comprende la empresa.

El directivo es un actor clave para el éxito de una institución escolar. Según Jean Lebrecht (2007), consultora educacional dice que: “la función principal del

director de colegio es ofrecer un liderazgo y una gestión profesional para una unidad escolar. Esto con el fin de crear una base sólida que permita alcanzar estándares de alto nivel en todas las áreas de trabajo de la escuela” tomado de (Magdaleno). El directivo es un actor clave para el éxito de una institución escolar. Un director debe liderar el cambio.

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, el escuchar, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un “querer hacer y saber hacer” Finalmente, debemos entender que la función de ser director no es sólo trabajar por lograr acuerdos o mediar entre los actores, sino que es un desafío permanente, un compromiso que implica explicitar y buscar la adhesión de todos a la visión y misión de la comunidad de aprendizaje.

Un líder, es según:(Maxwell, 1996) en su texto “Desarrolle el líder que está en usted”, dice: Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto. El líder es aquel que:

- Promueve el saber,
- Enseña a prender,
- Crea la responsabilidad,
- Escucha, hace hablar,
- Utiliza técnicas de grupo,
- Propone objetivos y planifica con todo el grupo,
- Se preocupa por el proceso grupal,
- Evalúa junto con el grupo,
- Trabaja con el grupo,
- Estimula, orienta, tranquiliza.

A continuación se indica las características de director y líder, tomado de (Berenstein, 2009)

Características que distinguen a un Director

- El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.
- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.
- Resistente o desconfiado de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.
- Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.
- Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.
- Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.
- En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.

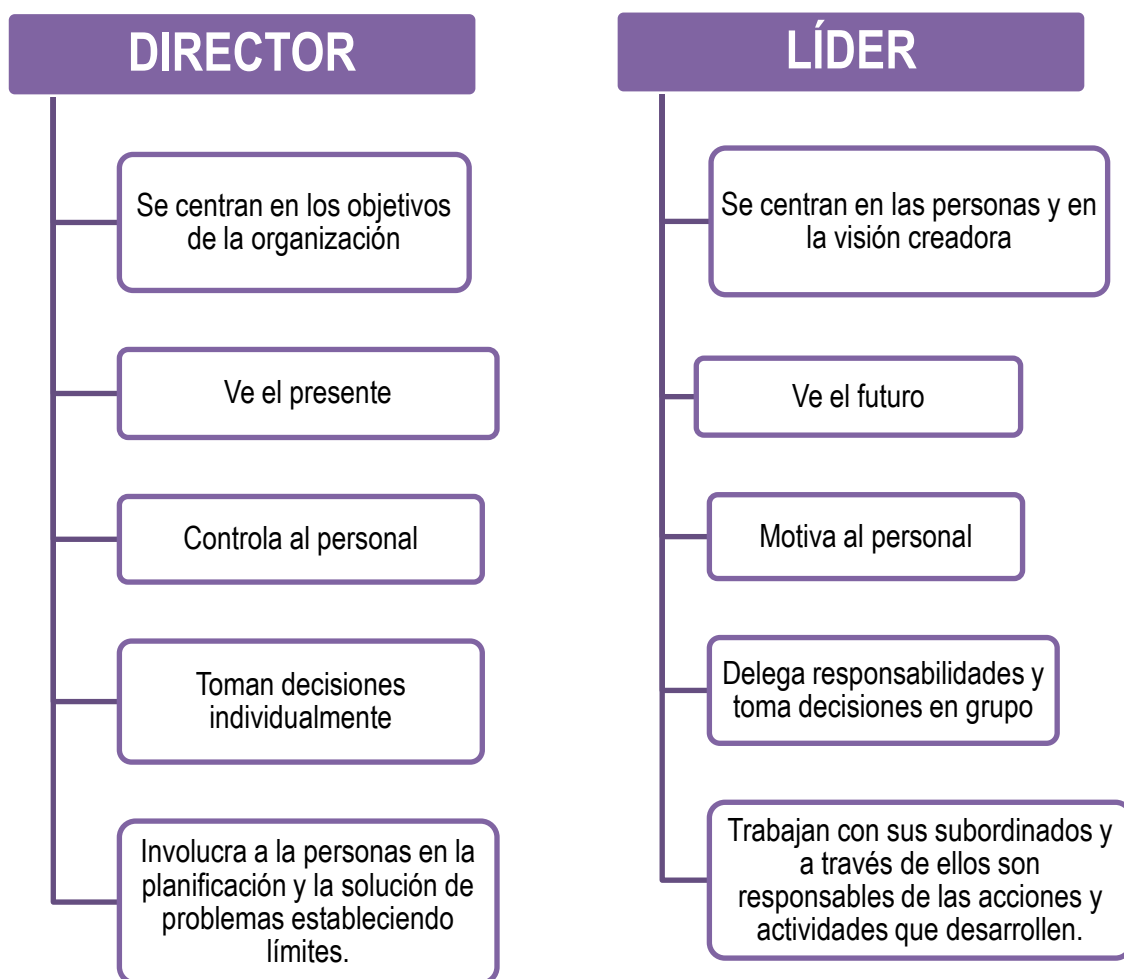
Características que distinguen a un líder:

- Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.

- Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
- Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
- Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
- Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.
- Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

Al analizar los dos conceptos de líder y directivo, encontramos que están implícitos los dos roles administrativos, lo que nos lleva a entender que, la diferencia radica en:

Gráfico Nro. 2: Diferencia entre Director y Líder



Elaborado por: María Juárez

Fuente: (Cagigal, 2007)

Se considera que la buena dirección aporta un grado de orden y coherencia a dimensiones claves tales como la calidad de educación, responsabilidad de cumplimiento y de evaluación de resultados. Es necesario que tanto directivos como las empresas deban capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

Un líder, hace frente al cambio, Cada vez son más necesarios los grandes cambios para sobrevivir y competir eficazmente en este nuevo entorno. Un mayor cambio exige siempre un mayor liderazgo.

Podemos decir entonces que un directivo, es un líder también con diferentes funciones pero en algunos roles se funden los dos oficios o funciones, sobre todo en el aspecto educativo el director a veces no hace de líder, debido a su papel de gestión administrativa, pero sería interesante que los directivos sean líderes capaces de mover paradigmas con la motivación personal que nos lleve hacia cambios positivos.

Al analizar todas estas reflexiones es evidente que se necesitan tanto directivos como líderes para desarrollar una organización, que los directivos eficaces tienen muy distintas personalidades, talentos, defectos, valores y creencias, pero todos deben conseguir que se hagan las cosas correctas. Algunos hombres de éxito han nacido eficaces, otros se han formado pues la eficacia es una disciplina, y como cualquier disciplina, se puede aprender y se debe conseguir. Las entidades de formación son las encargadas de completar la formación del hombre capaz de llevar a su organización a la cima y con ella a su capital humano.

2.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

2.4.1 Valores

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir,

apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Tomado de (Jimenez, 2008)

Otra definición obtenida desde el mismo sitio de web indica que los valores son una guía para nuestro comportamiento diario. Son parte de nuestra identidad como personas, y nos orientan para actuar en casa, en el trabajo, o en cualquier otro ámbito de nuestras vidas.

Los valores nos sirven de base y razón fundamental para lo que hacemos o dejamos de hacer, y son una causa para sentirnos bien con nuestras propias decisiones. Ayudan a proceder según lo que consideramos que está bien o mal para nosotros mismos. En otras palabras, cuando actuamos guiados por valores lo hacemos sin esperar nada a cambio que no sea nuestra propia satisfacción y realización como personas.

“Los valores éticos son aquellos comportamientos y la realidad humana que son estimados en positivo por su contribución al bien de las personas en sentido ético y no exclusivamente en sentido útil o agradable y por su propia valía para el desarrollo de la persona, son valorados positivamente”. (Guillén, 2006)

Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los valores definen la personalidad de la organización.

2.4.2 Educación en Valores

La educación en valores es sencillamente 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.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

“Lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo que son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que se manifiestan para el desarrollo humano, apuntar al perfeccionamiento integral del hombre como finalidad última, y perseverar en el ejemplo, vivo como marco de referencia motivar y en la formación de la inteligencia y voluntad como instrumentos clave en la permanente conquista de la CIMA de cada una de las esferas de valor”. (Chavarría, 2007)

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstos se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va más allá, busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

La institución educativa no es la única responsable de la educación en valores. Las prácticas educativas familiares, los medios de comunicación y la sociedad en general ejercen un papel fundamental importante.

Según el Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006 -2015 (Educación, 2006) los valores del sistema educativo ecuatoriano son:

Honestidad, para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e íntegros

Justicia, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción.

Respeto, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.

Paz, para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas.

Solidaridad, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.

Responsabilidad, para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos.

Pluralismo, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

En el Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora a más de los valores descritos anteriormente cuenta con los siguientes valores institucionales. Tomado del Segundo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007-2009.

Identidad: Cada persona es única e irreplicable, con atributos, que pueden ser parecidos o semejantes a los de otras personas, pero jamás son los mismos. Estos atributos que caracterizan la totalidad del ser y establecen su diversidad en relación con los demás seres, constituyen lo que se denomina identidad. Este valor tiene que ver con el origen, procedencia, ubicación social, étnica y cultura de la persona.

Transparencia: Es la claridad en todas las actuaciones de nuestra vida. Es el actuar único lo que genera confianza y respeto consigo mismo y con los semejantes.

Generosidad: Generosa es la persona desprendida y desinteresada, la que se aparta o desaprofia de lo que aprecia, de lo que ama verdaderamente y lo hace para beneficio de los demás. La generosidad es un valor moral inherente a la persona que tiene como características obrar con grandeza y desprendimiento.

Honradez: Este valor es propio de las personas de honor y estimación, es el respeto a las pertenencias ajenas, a la dignidad y a la vida pública y privada de nuestros congéneres.

Libertad: Es la posibilidad que tenemos de decidir por nosotros mismos como actuar en las diferentes situaciones que se nos presentan en la vida. Es el valor que nos permite actuar como conciencia y responsabilidad según nuestros criterios, inclinaciones y habilidades sin violar la posibilidad que tienen los demás de hacerlo. Esta responsabilidad implica conocer lo bueno o malo de nuestros

actos y proceder conscientemente, de otra manera, se reduce el concepto a una mera expresión de un impulso.

Creatividad: Es la capacidad del ser humano para concebir, imaginar, diseñar y generar una realidad desde unos referentes previos o en casos extraordinarios, sin referente alguno.

Inculcados estos valores en la formación de los niños y jóvenes podemos darnos cuenta que no son asimilados profundamente por parte de ellos pues a tempranas edades se encuentran consumiendo vicios como son la drogadicción el alcoholismo los embarazos lo cual ocasiona un verdadero problema en la sociedad dando como consecuencia la crisis de valores.

Según Rosemary Rizo Patrón (1988) son ejemplos supremos de la crisis de valores los siguientes tomado de (Vargas & Condori, 2005):

- La pérdida del sentido del valor de la vida, es decir la muerte se ha convertido en un hecho cotidiano, para algunos necesario e inevitable, lo que se expresa en la indiferencia y la curiosidad morbosa que despierta la misma.
- Carencia del valor de la vida digna. Vivimos en una sociedad donde un sector significativo de la población sobrevive en condiciones infrahumanas y eso ya no sensibiliza ni afecta a las personas, las sumimos como normales, lo mismo puede decirse respecto al desprecio de grupos étnicos con valores culturales distintos.
- Ausencia de una recta comprensión del concepto de libertad, el concepto de libertad a oscilado a lo largo de la historia desde el individualismo hasta una idea colectiva de la misma, en ambos casos se desfigura la naturaleza humana y sus posibilidades de realización.

- Inhibición de nuestra realidad social, ya no nos importa hacia donde nos dirigimos como sociedad, existen instituciones en defensa de la vida y de los derechos mínimos vitales del hombre, pero en un esquema general no se trabaja para tener una meta orientada al desarrollo humano del hombre, es como si a un individuo solo se le curase de sus males y heridas pero no se hace crecer, ni desarrollar, ni impulsar, ni acrecentar.

Como conclusión se puede indicar que la mayoría de los padres se esfuerzan por enseñar a sus hijos una buena escala de valores y lo mismo lo hacen los maestros de los distintos niveles educativos, pero cuando los niños y los jóvenes miran la televisión, utilizan la internet o leen la prensa sedán cuenta que la escala de valores que se les ha enseñado no se aplica en la sociedad. Es entonces cuando ellos tienden a perder dichos valores. Por lo tanto es necesario que desde los primeros años de educación, los niños y las niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los demás; también es importante que conozcan sus derechos, prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de conflictos entre compañeros.

Los valores nos permiten orientar nuestras decisiones y conducta ante la vida. Son como una brújula, nos llevan por el camino correcto, sin importar lo difícil que sean las condiciones. Vivir en valores significa tener felicidad.

3. METODOLOGÍA

3.1 PARTICIPANTES

Los participantes que intervienen en el proceso de investigación corresponden al personal directivo, personal docente, discente, administrativo y padres de familia del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”.

El personal directivo, está conformado por un Rector, un vicerrector académico, un vicerrector administrativo, concejo directivo y un representante de la junta general de directivos y profesores, todos de sexo masculino.

Tabla Nro. 1 Personal directivo del Instituto, clasificación por género

| Genero | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Masculino | 5 | 100% |
| femenino | 0 | 0% |

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaborado por: María Juárez

Tabla Nro. 2 Personal directivo del Instituto, clasificación por edad

| Edad | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| De 25 a 35 años | 0 | 0% |
| De 36-45 años | 2 | 40% |
| De 46 en adelante | 3 | 60% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaborado por: María Juárez

Las autoridades de la institución son personas jóvenes y también personas con una trayectoria llena de experiencia y capacitación continua que garantizan el buen funcionamiento del Instituto Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora.

Se realizó la entrevista al representante líder del establecimiento (rector) y a los vicerrectores, y de igual forma se aplicó las encuestas al concejo directivo.

El personal docente del instituto está conformado por personal masculino como femenino.

Tabla Nro. 3 Personal docente del Instituto, clasificación por género

| Genero | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Masculino | 44 | 29% |
| femenino | 109 | 71% |
| total | 153 | 100% |

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaborado por: María Juárez

Tabla Nro. 4 Personal docente del Instituto, clasificación por edad

| Edad | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|-------------------|-------------------|
| 25 a 35 | 35 | 23% |
| 36 a 45 | 65 | 42% |
| 46 a 55 | 30 | 20% |
| 55 en adelante | 23 | 15% |
| Total | 153 | 100% |

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaborado por: María Juárez

El 42% de los docentes del instituto cuenta con una edad que oscila entre el 36 a 45 años de edad, representando la mayoría de la población.

Para coleccionar la información necesaria para la investigación correspondiente a los docentes se tomó un tamaño de muestra igual a 25 participantes, para ello se solicitó la colaboración de 25 profesores quienes imparten cátedras en las distintas asignaturas tanto de nivel básico como de bachillerato .

El personal administrativo del instituto corresponde al personal de secretaría colecturía, de biblioteca, entre otros dando un total de 23 personas

Tabla Nro. 5 Personal administrativo del Instituto, clasificación por género

| Genero | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Masculino | 6 | 26% |
| femenino | 17 | 74% |
| total | 23 | 100% |

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaborado por: María Juárez

Tabla Nro. 6 Personal administrativo del Instituto, clasificación por edad

| Edad | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|-------------------|-------------------|
| 25 a 35 | 5 | 22% |
| 36 a 45 | 10 | 43% |
| 46 a 55 | 8 | 35% |
| 55 en adelante | 0 | 0% |
| Total | 23 | 100% |

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaborado por: María Juárez

La población estudiantil del año lectivo 2010-2011 es de 2048 estudiantes únicamente de sexo femenino, distribuida por paralelos tanto de educación básica (octavo noveno y décimo) como en las diferentes especialidades del bachillerato (primero, segundo y tercero).

Tabla Nro. 7 distribución estudiantil

| Educación Básica | | | | | | | | | |
|------------------|------------|--------------|-----------------|--------------|------------|-----------------|------------|-----|--|
| Octavos | | | Novenos | | | Décimos | | | |
| A | 34 | | A | 34 | | A | 38 | | |
| B | 33 | B | 34 | B | 37 | | | | |
| C | 34 | C | 34 | C | 38 | | | | |
| D | 35 | D | 35 | D | 36 | | | | |
| E | 34 | E | 34 | E | 36 | | | | |
| F | 32 | F | 35 | F | 37 | | | | |
| G | 33 | G | 33 | G | 34 | | | | |
| H | 33 | H | 32 | H | 34 | | | | |
| I | 34 | I | 34 | I | 35 | | | | |
| J | 32 | J | 34 | J | 35 | | | | |
| TOTAL | 334 | TOTAL | 339 | TOTAL | 360 | | | | |
| Bachillerato | | | | | | | | | |
| 1º Bachillerato | | | 2º Bachillerato | | | 3º Bachillerato | | | |
| A1 | 43 | | A1 | 29 | | A1 | 32 | | |
| A2 | 42 | 85 | A2 | 28 | 57 | A2 | 36 | 68 | |
| B1 | 34 | 132 | B1 | 42 | 165 | B1 | 30 | 117 | |
| B2 | 34 | | B2 | 42 | | B2 | 27 | | |
| B3 | 30 | | B3 | 40 | | B3 | 26 | | |
| B4 | 34 | | B4 | 41 | | B4 | 34 | | |
| C1 | 24 | 50 | C1 | 21 | 60 | C1 | 18 | 57 | |
| C2 | 26 | | C2 | 20 | | C2 | 19 | | |
| D | 10 | | C3 | 19 | | C3 | 20 | | |
| E | 17 | | D | 8 | | D | 8 | | |
| F1 | 34 | 66 | E | 10 | | E | 5 | | |
| F2 | 32 | | F1 | 27 | 59 | F1 | 20 | 41 | |
| | | | F2 | 32 | | F2 | 21 | | |
| TOTAL | 360 | | TOTAL | 359 | | TOTAL | 296 | | |

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaborado por: María Juárez

Especialidades

| | |
|----------------|---|
| A1, A2 | Sociales |
| B1, B2, B3, B4 | Químico Biológicas |
| C1, C2, C3 | Físico Matemáticas |
| D | Organización y Gestión de la Secretaría |
| E | Conservería |
| F1, F2 | Contabilidad y Administración |

Tabla Nro. 8 Número de estudiantes de acuerdo a educación básica y bachillerato

| | cursos | Nro. estudiantes | Porcentaje |
|-------------------------|---|-------------------------|-------------------|
| Educación Básica | octavo | 334 | 16,3% |
| | noveno | 339 | 16,6% |
| | decimo | 360 | 17,6% |
| 1 Bachillerato | Sociales | 85 | 4,2% |
| | Químico - Biológicas | 132 | 6,4% |
| | Físico Matemáticas | 50 | 2,4% |
| | Organización y Gestión de la Secretaría | 10 | 0,5% |
| | Conservería | 17 | 0,8% |
| | Contabilidad y Administración | 66 | 3,2% |
| 2 Bachillerato | Sociales | 57 | 2,8% |
| | Químico - Biológicas | 165 | 8,1% |
| | Físico Matemáticas | 60 | 2,9% |
| | Organización y Gestión de la Secretaría | 8 | 0,4% |
| | Conservería | 10 | 0,5% |
| | Contabilidad y Administración | 59 | 2,9% |
| 3 Bachillerato | Sociales | 68 | 3,3% |
| | Químico - Biológicas | 117 | 5,7% |
| | Físico Matemáticas | 57 | 2,8% |
| | Organización y Gestión de la Secretaría | 8 | 0,4% |
| | Conservería | 5 | 0,2% |
| | Contabilidad y Administración | 41 | 2,0% |
| total | | 2048 | 100% |

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaborado por: María Juárez

El instituto cuenta con un mayor número de alumnas en el décimo año de educación básica. Su porcentaje es de 17.6% del total de la población estudiantil.

A continuación se detalla el número de alumnas de acuerdo a la edad

Tabla Nro. 9 Número de estudiantes del instituto por edad

| Edad | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|-------------------|-------------------|
| 11 a 12 | 420 | 21% |
| 13 a 14 | 550 | 27% |
| 15 a 16 | 600 | 29% |
| 17 a 18 | 413 | 20% |
| 19 en adelante | 65 | 3% |
| total | 2048 | 100% |

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaborado por: María Juárez

El tamaño de muestra empleado de la población estudiantil es igual a 20. Se solicitó la colaboración de representantes líderes de cada paralelo, primero y segundo año de bachillerato.

3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS

Los instrumentos para la recolección de la información aplicada a los participantes son:

Entrevista

Se aplicó al rector como líder de la institución educativa y a los vicerrectores, esta es de tipo estructurada contiene cuestiones de tipo abierto y objetivo, el objetivo es determinar sobre la existencia o no de planificación para la gestión, el

liderazgo y la vivencia de los valores en la institución. El modelo de la entrevista se aprecia en el *apéndice 1*.

Encuestas

Se aplicaron a los gestores educativos es decir a los miembros del concejo directivo del instituto, este instrumento facilitó conocer las características organizacionales y de gestión, funciones de las áreas y departamentos institucionales y los rasgos predominantes del liderazgo institucional. El modelo de la encuesta se aprecia en el *apéndice 2*.

Las encuestas también se aplicaron a los docentes, el objetivo de este Instrumento es recolectar información sobre Gestión, Liderazgo y Valores en el centro educativo. Sus cuestiones se enfocan: El rol del docente, las decisiones del director, sobre los valores en el proceso enseñanza-aprendizaje, entre otros aspectos, el modelo de las encuesta se ilustra en el *apéndice 3*.

Las señoritas estudiantes también fueron encuestadas el objetivo de este instrumento es recolectar información sobre las actitudes de liderazgo del personal docente y directivo, como también las percepciones del clima escolar del Instituto Tecnológico. El modelo de las encuesta se ilustra en el *apéndice 4*.

Se aplicó encuestas a los padres de familia o representantes de las señoritas estudiantes, el objetivo es determinar si existe la participación de los padres de familia en las actividades académicas como culturales de la institución además conocer sus percepciones sobre la Gestión, Liderazgo y Valores en el centro educativo por parte de directivos y docentes. Al igual que en los casos anteriores el modelo de la encuesta se encuentra en el *apéndice 5*.

El departamento de investigación facilitó el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional en el cual se pudo revisar los instrumentos curriculares de la institución.

Los materiales que se utilizaron para coleccionar la información son: materiales de oficina, recursos humanos, tecnológicos y económicos.

3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Los métodos aplicados en esta investigación son:

Exploratorio descriptivo, facilitará conocer la realidad del instituto, la gestión de los directivos en el liderazgo educativo, distinguir los valores que sustentan los documentos curriculares, para identificar el problema como se presenta en la realidad, partiendo de los resultados de las encuestas.

Analítico Sintético, las experiencias de los docentes, el ambiente real del instituto, la forma de involucrar a los padres de familia, se revisará de manera ordenada, para explicar las relaciones entre estos elementos y el todo, lo cual nos permitirá una visión de unidad.

Inductivo Deductivo, el estudio de los casos particulares nos faculta reconocer la realidad, determinar el aporte de todos los estamentos y llegar a conclusiones lógicas acerca del liderazgo y los valores del instituto.

Estadístico, la organización de los datos en tablas estadísticas, es fundamental para la objetividad y comprensión de los datos obtenidos, además facilita los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y evaluación que apoye la toma de decisiones futuras.

Hermenéutico, es importante la interpretación bibliográfica al elaborar el marco teórico, para que este trabajo de investigación sea un aporte eficaz y efectivo en la que se precisan conceptos teóricos.

Dentro del procedimiento tenemos:

La investigación cuyo tema es Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”, es una investigación descriptiva y aplicada. Descriptiva pues permite conocer y analizar el rol del líder en instituto, aplicada pues permite aportar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la investigación.

Para aplicar los instrumentos de recolección de la información se acudió al lugar de la investigación pidiendo de antemano la autorización al señor rector. Las autoridades del plantel al igual que estudiantes y padres de familia estuvieron prestos a colaborar, no se puede decir lo mismo de los docentes que al parecer sintieron un poco de temor al ser cuestionados sobre todo los docentes de una edad considerada.

Aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información. Para ello se realizó la tabulación y codificación de la información cuantitativa. A través de ésta se analizó los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de diferentes metodologías en el estudio del fenómeno a investigarse.

Clasificados los datos se procedió al análisis e interpretación de los resultados y emitir las conclusiones y recomendaciones respectivas para plantear la propuesta en beneficio del Instituto Tecnológico.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico permite lograr un mejor acercamiento al conocimiento y análisis de la realidad del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora en cuanto a sus: problemas, potencialidades, debilidades, fortalezas y amenazas.

Se obtiene la información mediante entrevistas, encuestas, observación directa, así como también a través de los medios digitales e impresos de los documentos curriculares del Instituto como son el PEI, Código de Convivencia, e informes académicos que se encuentran publicados en su página web, todo ello permitió realizar el diagnóstico, y poder tener una mejor idea de cómo el Instituto se encuentra funcionando en la actualidad y de ahí poder determinar todas las necesidades más urgentes, y con esto contribuir una propuesta a la solución de alguno de ellos.

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

Los instrumentos de gestión educativa son documentos procesados con carácter técnico, legal, pedagógico que sirven para tomar decisiones en el instituto. Son aprobados con resolución del concejo directivo de la Institución Educativa y forman de los bienes documentales de la institución educativa.

4.1.1.1 El manual de organización.

El manual de la organización es un instrumento de trabajo necesario en la que se destacan las normas para precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

El instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora da a conocer las funciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa a través del código de convivencia, su estructura interna de la organización se da a conocer a través del plan estratégico de desarrollo institucional 2007 – 2009, documento que fue entregado por la rectora Dra. María Elena Cevallos de León, cabe indicar que su actualización se encuentra en etapa de rediseño.

4.1.1.2 El código de ética

El código de ética es un documento formal que se caracteriza por detallar los comportamientos que constituyen deberes éticos que han de ser cumplidos por los miembros de la institución para respetar derechos de terceros o bien actuaciones que han de ser evitadas así como la forma de resolver determinados conflictos éticos que se puedan presentar.

El instituto actualmente no cuenta con un código de ética, sin embargo posee un Código de Convivencia, el cual contiene funciones académicas y administrativas de todos quienes conforman la comunidad educativa, a fin de contribuir al desarrollo integral de las señoritas estudiantes.

Se debe indicar que las autoridades han visto la necesidad de contar con el documento de Código de Ética por tal razón se encuentra en un proceso de elaboración.

En un apartado del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional menciona que el proceso de formación académica, técnica y humanista de las estudiantes de la comunidad beatricina se compromete de manera autónoma y responsable a fomentar, vivir y actuar bajos los valores de: Identidad, honestidad, transparencia, solidaridad, generosidad, honradez, responsabilidad, libertad, lealtad, disciplina criticidad y creatividad, con ello se pude indicar que pese a no contar con un código de ética los valores que inculcan en la institución fortalecen el comportamiento de la estudiantes.

4.1.1.3 El plan estratégico

El plan estratégico es un documento institucional elaborado bajo un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

El Instituto Tecnológico Superior “Beatriz Cueva de Ayora” cuenta con un Plan Estratégico el mismo que se fundamenta en el compromiso institucional. Valor agregado, excelencia, cambio organizacional, cultura organizacional, calidad, autoevaluación institucional, diagnóstico institucional gestión escolar, gestión por procesos, entre otros que permite el perfeccionamiento, mejora, impulso, avance, cambio y transformación positiva en adelante de la institución.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

EL instituto tecnológico cuenta con el Plan operativo anual (POA) en el que se describe en detalle las acciones específicas a ejecutarse en un tiempo determinado, designando responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos estratégicos previsto en el estándar de gestión.

Cada POA cuenta con la descripción del proceso de seguimiento y monitoreo cuya implementación dará lugar a una fase de retroalimentación sistemática y permanente que permitirá implementar las acciones correctivas necesarias y obtener información que se registra en fichas especiales para apoyar los procesos de toma de decisiones en la gestión institucional

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, 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 instituto cuenta con un Plan Institucional 2010-2011 el mismo que está orientado a involucrar a todos los actores educativos del instituto en la planificación y ejecución de las diferentes actividades anuales tendientes a optimizar la oferta educativa.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.

El reglamento interno es un conjunto de disposiciones que permiten la aplicación de la Ley educativa.

El Instituto Tecnológico Superior “Beatriz Cueva de Ayora” cuenta con un reglamento interno que permite mejorar la labor en el desenvolvimiento del instituto con la finalidad de conseguir una verdadera formación a sus alumnas, que permita el desarrollo social, cultural y económico de la sociedad de la que forma parte. Este reglamento se encuentra como parte del código de convivencia.

4.1.2 La estructura organizativa

El Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora, al igual que todas las instituciones educativas cuenta con una estructura organizativa que donde las tareas son divididas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

4.1.2.1 Misión y visión.

Visión

El instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” se constituirá en uno de los centros de educación media y superior de más alta calidad y excelencia de la región sur del país. Su accionar integral estará caracterizado por: el desarrollo de procesos educativos fundamentados en corrientes psicopedagógicas modernas; la práctica de valores y derechos humanos, la justicia, la equidad social y de género, la defensa del medio ambiente; el impulso a los proyectos dirigidos hacia el desarrollo de la inteligencia y creatividad en las estudiantes; la promoción de la cultura popular, las artes, el deporte; el fomento a la investigación científica; el cultivo de la ciencia y la tecnología; la práctica de la evaluación curricular e institucional; la ejecución permanente de actividades de interacción entre los integrantes de la comunidad educativa e instituciones de su entorno; y, por la participación activo-reflexiva de sus estudiantes, docentes y egresadas en el desarrollo social.

Misión

El instituto superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” en su calidad de institución educativa de nivel medio y superior tiene como misión.

La formación integral de bachilleres técnicas superiores y tecnólogas con alta preparación científica, investigativa, técnica y humanística para que pueda continuar estudios superiores, integrarse activamente al mundo del trabajo, y/ o desenvolverse en el seno social como personas útiles éticas capaces y con mentalidad transformadora de su realidad social y natural.

Ofertar con calidad y con los recursos tecnológicos de punta, productos y servicios educativos, técnicos y especializados, dentro del ámbito de su competencia a las estudiantes y comunidad.

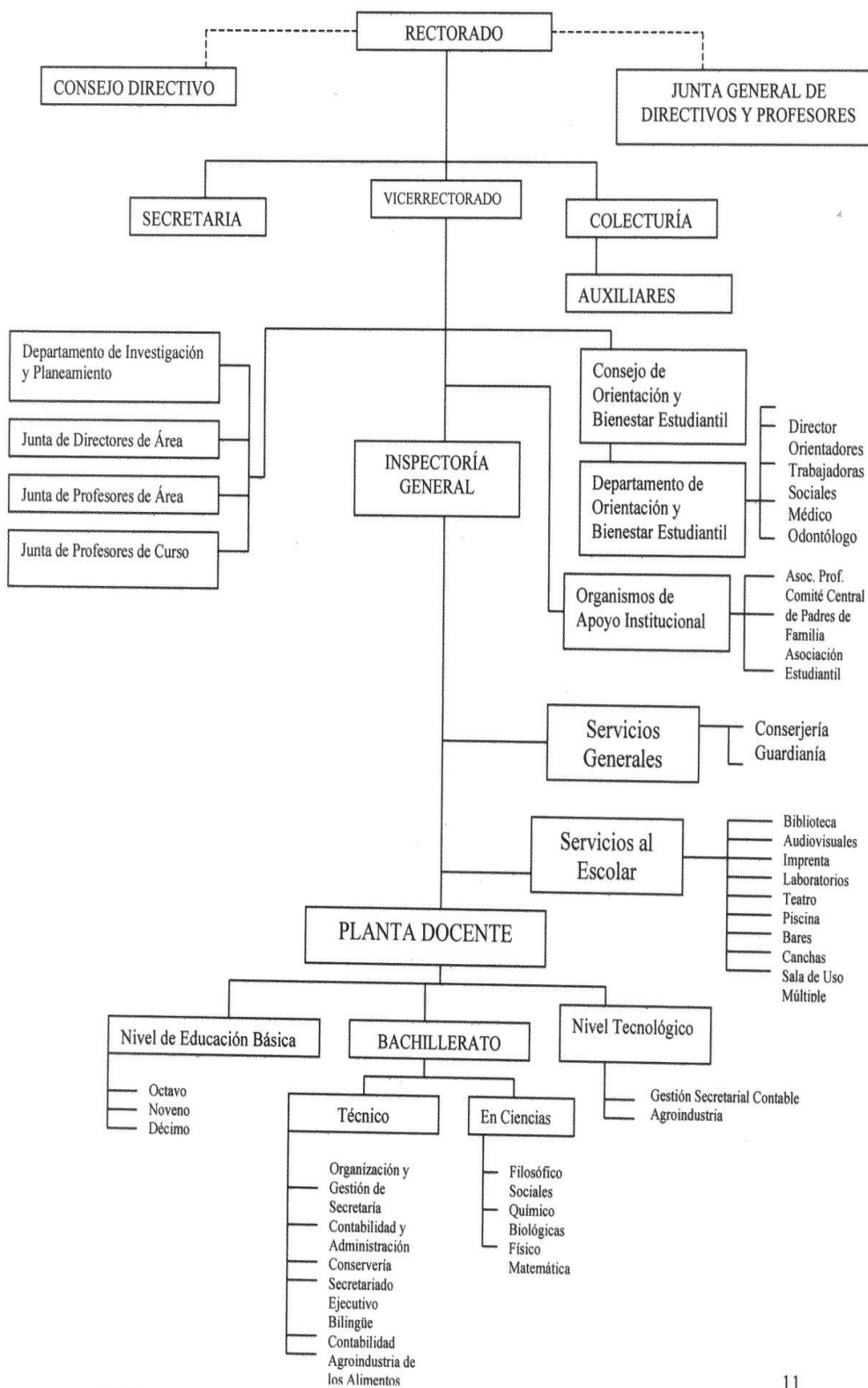
Conocer, valorar asumir enriquecer, desarrollar y promover la cultura, principios y valores del medio la región y el país.

Contribuir al desarrollo productivo de la región y el país, a través del funcionamiento eficiente y eficaz de las especialidades del bachillerato técnico y de las carreras del nivel superior; e,

Impulsar una gestión académico-administrativa dinámica, eficaz, técnica y participativa, orientada por la visión institucional y fundamentada en bases de datos productivos por el instituto y centros especializados externos, para atender las demandas socioeducativas y formación de las estudiantes y de la comunidad de la influencia.

4.1.2.2 El Organigrama.

El instituto Técnico Superior Beatriz Cueva de Ayora está estructurado de la siguiente manera:



4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

El Instituto Superior Beatriz Cueva de Ayora cuenta con los siguientes departamentos, las funciones están dadas en el Código de Convivencia:

- Rector

A más de las atribuciones y obligaciones determinadas por el Art. 96, Reglamento a la Ley Orgánica de Educación y Cultura, y otros reglamentos pertinentes, corresponde al Rector.

- ✓ Velar por el cumplimiento de lo dispuesto en la Constitución Política del Estado, las leyes, el Código de Convivencia, los proyectos, planes y programas de estudio del sistema modular, horarios, acuerdos y resoluciones adoptados por la Junta General de Directivos y Profesores; y, Consejo Directivo, así como el régimen y disciplina del Instituto.
- ✓ Establecer un horario fijo de atención para los requerimientos internos y externos de la Institución, y hacerlo conocer públicamente.
- ✓ Nombrar secretario Ad-hoc, cuando por cualquier motivo faltare el titular.
- ✓ Atender el despacho oportuno de toda petición que se presente en las dependencias del instituto.
- ✓ Elaborar los planes de inversión económica, de organización y trabajo para el nuevo año lectivo en forma conjunta con la Colectora y someterlo a consideración del Consejo Directivo.
- ✓ Dar la más amplia receptividad a las inquietudes y aspiraciones tanto de los docentes, como del personal administrativo, de servicios y de las estudiantes, siempre que contribuyan a elevar el prestigio de la institución.
- ✓ Comisionar a los Profesores Guías de curso para que junto con el personal de inspección acompañen a las alumnas en actos especiales, excursiones y otras actividades que requieran su presencia.

- *Vicerrectores*

El instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora cuenta con dos vicerrectores que laboran uno en el horario matutino y otro en el horario vespertino, sus atribuciones y deberes puntualizados de las establecidas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación y otros reglamentos pertinentes, corresponde a los Vicerrectores:

- ✓ Establecer un horario fijo de atención, para los requerimientos internos y externos de la Institución, y hacerlo conocer públicamente.
- ✓ Coordinar sus labores con el personal del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil y de la Inspección.
- ✓ Elaborar con el Departamento de Investigación y Planeamiento, DIP, el Plan Operativo Institucional Anual.
- ✓ Elaborar la planificación anual de la junta de Directores de área, y coordinar las actividades de la misma y de otras comisiones que les corresponda presidir.
- ✓ Evaluar el desarrollo de planes, programas y módulos de estudio, con la colaboración de los directores de área.
- ✓ Responsabilizarse de la coordinación técnico-académica para la formulación, instrumentación, ejecución, control y evaluación de los proyectos de experimentación educativa del Instituto.
- ✓ Disponer al Departamento de Publicaciones, la edición y publicación de módulos, documentos y materiales de estudio de las estudiantes y docentes.
- ✓ Coordinar en el mes de mayo de cada año, la organización y realización del evento de Casa Abierta.
- ✓ Coordinar, en el mes de junio de cada año, la elaboración del plan de trabajo académico de las diferentes áreas, para el siguiente año lectivo; y,
- ✓ Cumplir con las funciones que determinaren el Rector y Consejo Directivo del plantel, y las autoridades del MEC.
- ✓ Observar y ejercer un control de aula sobre los docentes y dicentes para tomar correctivos pedagógicos y disciplinarios.

- *Consejo Directivo*

A más de lo determinado en el Art. 107 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, y otros reglamentos pertinentes, corresponde al Consejo Directivo:

- ✓ Vigilar el fiel cumplimiento de los reglamentos y leyes que norman la vida de la Institución.
- ✓ Asumir una actitud de respaldo a todos los componentes de la Institución, en aspectos que tengan que ver con el cumplimiento de aspiraciones profesionales, escalonarias y económicas.
- ✓ Reconocer y estimular el trabajo de los docentes, administrativos y el aprovechamiento de las alumnas.
- ✓ Promocionar el valor social de la profesión docente a través de diferentes estímulos, homenajando a los profesores que hayan cumplido 25 años de labor profesional y a los que se jubilen, en un programa especial que se realizará con motivo del Día de Maestro.
- ✓ Aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, PLAN EDI XXI, y el POA respectivos.
- ✓ Conceder becas a las alumnas del Instituto, de escasos recursos económicos, que evidencien altos niveles de rendimiento, previo informe del DOBE.
- ✓ Conocer y aprobar el Plan de las Unidades Educativas de Producción. Los planes en su componente productivo, deberán ser administrados de conformidad a la ley.
- ✓ Designar al Coordinador e integrantes del Departamento de Investigación y Planeamiento. DIP.
- ✓ Gestionar ante las autoridades correspondientes, el ascenso del personal que está laborando en el Plantel, en caso de producirse vacantes en la planta docente y/o administrativa.

- *Departamento de Investigación y Planeamiento*

El departamento de Investigación y Planeamiento, DIP se regirá por el documento “Estructuración del Departamento de Investigación y Planeamiento”.

El coordinador del Departamento de Investigación y Planeamiento será nombrado del grupo de profesores propuesta por el vicerrector, y los demás integrantes del DIP serán nombrados a petición del coordinador.

Son deberes y atribuciones de este Departamento.

- ✓ Responsabilizarse de la conducción técnica académica institucional sobre la base de estudios diagnósticos y planificación de acciones orientadas al mejoramiento cualitativo de los servicios educativos que ofrece el plantel.
- ✓ Elaborar el proyecto educativo experimental que corresponda a las reales necesidades detectadas en el ámbito pedagógico del plantel, siguiendo lineamientos técnico-científicos y las instrucciones emanadas del nivel superior.
- ✓ Planificar investigaciones y experimentaciones pedagógicas, así como innovaciones y adaptaciones curriculares
- ✓ Desarrollar acciones sistemáticas para la captación y perfeccionamiento permanentes del personal directivo y docente
- ✓ Elaborar el horario de clases de profesores
- ✓ Coordinar la elaboración del Plan estratégico de Desarrollo Institucional y los respectivos planes operativos anuales.
- ✓ Planificar cursos de metodología evaluación y acreditación de acuerdo a los proyectos en vigencia dirigidos a los docentes que ingresen por primera vez al instituto.
- ✓ Proporcionar al Ministerio de Educación y Cultura los resultados de los proyectos educativos experimentales.

- *Junta de Directores de Área*

Son miembros de esta junta los: los vicerrectores, los directores de área, el coordinador del DOBE y el coordinador de DIP, será precedida por el vicerrector más antiguo.

A más de lo determinado en el Art. 113 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación y Cultura y otros reglamentos pertinentes, tendrán las siguientes funciones:

- ✓ Programar actos culturales, científicos y pedagógicos para contribuir al desarrollo y buen éxito del evento de Casa Abierta y fiestas de la Fundación del Instituto.
- ✓ Conocer las inquietudes que sobre el componente académico, plantean las juntas de Profesores y de Área.
- ✓ Realizar reuniones conjuntamente con el Rector para conocer propuestas de acciones y necesidades para el mejor funcionamiento del plantel.
- ✓ Realizar el control y seguimiento del desarrollo de los programas de estudio.

Los directores de Área duran dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos. Para el cumplimiento de sus funciones, en la distribución del trabajo anual, se les reconocerá dos periodos de clase, que los cumplan de acuerdo al horario dispuesto por el vicerrectorado.

- *Junta de Profesores de Área*

A más de lo determinado en el Art. 111 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación y Cultura y otros reglamentos pertinentes, las siguientes:

- ✓ Hacer constar en el plan anual respectivo, actividades científico-culturales para intervenir en el evento de Casa Abierta, en las festividades anuales del

Instituto y en los eventos locales y nacionales que se encuentran institucionalizados.

- ✓ Llevar un registro en donde consten: la asistencia del profesorado, una síntesis de los asuntos tratados y las respectivas firmas de responsabilidad del Director de Área y secretario.
- ✓ Organizar comisiones de docentes, encargados de la preparación de estudiantes para representar al plantel en eventos académicos y culturales, concursos etc.
- ✓ Planificar y realizar la difusión de la actividad académica del Área a través del periódico institucional, la página Web y otros medios de comunicación colectiva de la localidad.
- ✓ Proponer al Concejo Directivo, innovaciones educativas y curriculares pertinentes.
- ✓ Elaborar el anteproyecto de distribución de trabajo para el año lectivo siguiente, en forma democrática, de acuerdo a las capacidades y preparación académica, de cada docente en la atención a los lineamientos de DIP.

- *Junta de Profesores de Curso*

Art. 17 Son atribuciones y obligaciones de la Junta de Profesores de Curso, a más de las determinadas en el Art. 111 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación y Cultura y otros reglamentos pertinentes, las siguientes:

- ✓ Llevar a cabo las sesiones de la Junta de Curso en la fecha y hora señaladas.
- ✓ Responsabilizar al DOBE, de la preparación de las presidentas de cada paralelo para su participación en la Junta de Profesores de Curso.
- ✓ Conocer y aprobar el promedio de calificaciones de disciplina de acuerdo a Proyecto de Educación y Acreditación Vigente.
- ✓ Calificar la disciplina de las estudiantes, asignándoles a cada una el promedio de las calificaciones de los integrantes de la Junta, en donde se incluye la inspección.
- ✓ Entregar al DIP, los documentos e informes que fueren requeridos

- ✓ Entregar al DIP el informe de la Junta de Curso. Depositar en la Secretaría el libro de actas hasta dos días después de realizada la Junta.
- *Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil*

Art. 19. El Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil se integrará por: el Vicerrector que lo preside, el coordinador del DOBE, el Inspector General, un representante de los profesores guías de educación básica y otro del bachillerato nombrados por el Rector, la Médica del plantel, un representante de los profesores de actividades prácticas y una trabajadora social. Corresponde al Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil a más de lo señalado en el Reglamento General de la Ley de Educación, y otros reglamentos pertinentes, las siguientes funciones:

- ✓ Conocer, analizar y aprobar actividades o eventos que no se encuentren incluidos en el Plan Anual elaborado por el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, y que sus integrantes estimen como necesarios para las alumnas y además que se remitan exclusivamente al área de Orientación.
- ✓ Estudiar y deliberar respecto a los problemas de disciplina o asistencia presentados a este organismo por el Inspector General y profesores guías a fin de dar alternativas de solución a los mismos.

Entre otros departamentos el instituto cuenta con: Inspectoría General, secretaria. Colecturía, biblioteca, unidades de producción, de igual forma las funciones están establecidas en el Código de Convivencia.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.

El clima escolar en el instituto se puede decir que es positivo existe relación entre autoridades, profesores, administrativos, alumnas y padres de familia, pero no todos los docentes y padres de familia se comprometen con el instituto, los valores que más se destacan es el respeto, la solidaridad, confianza, entre otros,

el cual permite tener una convivencia que permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Esto se ve reflejado en la calidad de la enseñanza que imparte, pues es un instituto de prestigio.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.

El instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora cuenta con la categoría de experimental el cual permite el rediseño del currículo con la propuesta de un trabajo grupal como fundamento del proceso de aprendizaje-enseñanza y la aplicación del sistema modular como metodología innovadora y alternativa en el proceso de formación integral de las estudiantes.

La institución promueve el desarrollo de proyectos, entre los más destacados tenemos: participación en el evento de Casa Abierta con exposiciones de los trabajos elaborados por las estudiantes, participación de las estudiantes en los diferentes eventos educativos y culturales: concurso de oratoria, mesas redondas, conferencias, debates en temas concernientes a la especialidad, pasantías de las estudiantes de nivel superior en las diferentes instituciones públicas, entre otros, lo cual favorece y estimulan la participación de los alumnos, que mejoren y nivelen sus aprendizajes con el fin de generar una mejor calidad en la educación.

“Cada educador del establecimiento desde su individualidad, con su experiencia y nobleza de espíritu construirá el hoy y diseñará el mañana, ofertando sus potencialidades, para hacer la excelencia en el aula, en el patio, en el laboratorio, en la interacción diaria con las estudiantes, con sus colegas y con la comunidad en general” Luis Tituaña (2010). En todas estas actividades el docente imparte a sus estudiantes los valores, especialmente los que se destacan en el plan Decenal de Ecuador de educación del Ecuador 2006-2015.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.

Para el buen funcionamiento del proyecto institucional se debe contar con la participación de los diferentes miembros del instituto, para ello el centro educativo tiene su cultura propia, conformada por: normas, creencias, valores que defienden y que utilizan para regular el comportamiento de sus miembros.

La organización interna del instituto tecnológico cuenta con los subsistemas, tales como: concejo directivo, rectorado, equipo de docentes, área administrativa, asociación de padres de familia y concejo estudiantil. En todos estos subsistemas existe una buena relación en términos de su operatividad.

4.1.2.7 Dimensión administrativa, financiera y valores.

El instituto maneja los recursos económicos, humanos se observa que dentro de la institución investigada el equipo directivo cuenta con la colaboración del grupo de docentes, estudiantes, sin embargo se puede observar escasa coordinación entre departamentos.

En cuanto a la gestión financiera, se ha manejado el presupuesto institucional, responsable, eficiente y honestamente por parte de la colectora del plantel y del rector, lo que ha permitido un balance adecuado entre rentabilidad, productos, servicios y costos.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.

Esta dimensión involucra las relaciones del instituto con el entorno así como también la participación de los padres de familia y las organizaciones de la comunidad. El instituto cuenta con relaciones de instituciones educativas nacionales e internacionales, al menos cada año participa en foros de reflexión sobre la educación técnica y profesional, producción y empleo y su orientación en el Ecuador y América Latina.

En las actividades curriculares existe escasa participación del comité de padres de familia.

El Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora tiene convenios con instituciones públicas para que las estudiantes puedan realizar pasantías en la que se apliquen los conocimientos adquiridos en el aula. Sin embargo esto es criticado por las alumnas y padres de familia quienes consideran que no hay una debida planificación, evaluación y seguimientos de las pasantías estudiantiles, estos espacios académicos no satisfacen sus expectativas y por lo tanto el resultado de las mismas no son óptimos.

4.1.3 Análisis FODA

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) permite obtener una adecuada visión de la situación actual del instituto a fin de poder analizar y establecer los parámetros que la conforman para mejorar y fortalecer lo positivo y cambiar lo negativo.

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

Es una Virtud mediante la cual somos capaces de soportar o vencer los obstáculos que se oponen al bien y a nuestro progreso espiritual.

Es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquellos productos y servicios que directamente sea realizado por la organización y produzca una ventaja competitiva para ella frente a sus competidores.

Las fortalezas con las que cuenta Instituto Tecnológico con lleva al engrandecimiento y prestigio, por lo que es considerado uno de los mejores centros educativos del sur del Ecuador.

Debilidades

Se las llama también puntos débiles. Son aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades

Son eventos o circunstancias externas y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

La oportunidad aparece como el momento o la ocasión propicia para hacer o aprovechar algo.

Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa.

Son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes.

4.1.3.3 Matriz FODA

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Se presenta ante la comunidad educativa informes referidos a la gestión académica y administrativa del instituto además, son satisfactorios los mecanismos utilizados con este fin | <ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la cobertura educativa, especialmente en el área de la educación pública. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Los padres de familia expresan satisfacción familiar por las actividades desarrolladas en el instituto. | <ul style="list-style-type: none"> • Reforma Curricular vigente • Vigencia del Proyecto Ministerial de Educación Ciudadana, que se constituye en una propuesta de desarrollo pedagógico para la toma de conciencia, sobre los deberes de la ciudadanía y desarrollar un sentido de pertenencia. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de las empresas locales para pasantías estudiantiles de acuerdo a las especialidades técnicas | <ul style="list-style-type: none"> • Plan Decenal para la educación en el Ecuador 2006- 2015 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vigencia de un modelo pedagógico experimental | |
| <ul style="list-style-type: none"> • El modelo pedagógico vigente promueve en las estudiantes el desarrollo de destrezas para participar, investigar, analizar, reflexionar, criticar, proponer y crear. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se realiza autoevaluación institucional | |

| Debilidades | Amenazas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con todos los instrumentos de gestión se necesita reestructurarlos | <ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento del 30% del presupuesto nacional del estado para la educación |
| <ul style="list-style-type: none"> Escasa participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades curriculares. | <ul style="list-style-type: none"> Los últimos años se han caracterizado por una profunda divagación de propuestas educativas en el país |
| <ul style="list-style-type: none"> Comunicación interdepartamental regular | <ul style="list-style-type: none"> Persiste una mala distribución de los recursos, pues no hay resultados exitosos de los gastos en inversión educativa |
| <ul style="list-style-type: none"> Ausencia de lineamientos institucionalizados para evaluar las pasantías y prácticas | <ul style="list-style-type: none"> La ausencia de los padres de familia en el hogar ya sea por la migración a otras ciudades o países o por la disolución del matrimonio, afecta el estado psicológico de las estudiantes lo cual se ve reflejado en su rendimiento académico. |
| <ul style="list-style-type: none"> No se han ejecutado todos los proyectos contemplados en el PLANEDI XXI | |
| <ul style="list-style-type: none"> Aún subsisten (en porcentajes mínimos) características tradicionales del proceso de enseñanza aprendizaje como son la clase expositiva para transmitir información y el dictado | |

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 De los directivos

Con la colaboración de los directivos del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora y la aplicación de los instrumentos se logró recolectar la información que permite alcanzar los objetivos propuestos. En las siguientes páginas se encuentra un análisis descriptivo de los resultados obtenidos cuya información se presenta a través de tablas de frecuencia con la finalidad de hacer el análisis más objetivo.

Tabla Nro. 10 ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

| Formas de organización | F | % |
|--|----------|------------|
| a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre | 0 | 0 |
| b. Coordinadores de área | 3 | 60 |
| c. Por grupos de trabajo | 2 | 40 |
| d. Trabajan individualmente | 0 | 0 |
| e. No contestan | 0 | 0 |
| Total | 5 | 100 |

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaborado por: María Juárez

De acuerdo a los resultados de las encuestas a los directivos sobre la organización del trabajo, el 60% indica que lo realizan a través de los coordinadores de área. El 40% manifestaron que el instituto trabaja a través de la conformación de grupos de trabajo.

Se comprueba que de acuerdo al Código de Convivencia las reuniones de trabajo están bajo la responsabilidad de los coordinadores de área, los cuales convocan y trabajan con su grupo de esta manera se promueve el trabajo en equipo siendo una ventaja competitiva en las organizaciones.

Tabla Nro. 11 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

| Aspectos | F | % |
|--|----------|------------|
| a. El número de miembros de la institución | 3 | 60 |
| b. Los resultados obtenidos en la institución. | 2 | 40 |
| c. El valor y tiempo empleados en la institución | 0 | 0 |
| d. Otros | 0 | 0 |
| e. No contestan | 0 | |
| Total | 5 | 100 |

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaborado por: María Juárez

Sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización el 60% de los directivos encuestados consideran que se da por el número de miembros del instituto mientras que el 40% consideran que es por el resultado obtenido en la institución.

Se considera que el tamaño de una institución no está determinado por el número de personas que trabajan en ella si no por los logros obtenidos, el prestigio que tiene la institución ante la sociedad, por lo que los docentes deben estar conscientes de esta situación y no creer porque a mayor cantidad de personas más grande es la institución.

Tabla Nro. 12 Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos.

| Aspectos que se toman en cuenta | F | % |
|--|----------|------------|
| a. Si | 5 | 100 |
| b. No | 0 | 0 |
| Total | 5 | 100 |

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaborado por: María Juárez

El 100% de los encuestados consideran que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos, esto concuerda con las funciones de cada uno de los miembros del instituto que se describen en el código de convivencia, permitiendo que toda la comunidad educativa conozca cuál es el rol que está cumpliendo y cuáles son las funciones que tiene que cumplir.

Tabla Nro. 13 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

| Líder | F | % |
|----------------------|----------|------------|
| a. Director | 0 | 0 |
| b. Rector | 5 | 100 |
| c. Consejo Directivo | 0 | 0 |
| Total | 5 | 100 |

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaborado por: María Juárez

Los resultados obtenidos demuestran que la persona que lidera el instituto, el clima de respeto y el consenso en la toma de decisiones es el rector así lo manifiestan el 100% de los encuestados y se lo comprueba por la observación y análisis descriptivo realizado a los instrumentos de gestión del instituto.

De esta manera el rector adquiere un poder que le fuera entregado las autoridades de educación y que lo acredita como la primera autoridad dentro del plantel y como líder educacional.

Tabla Nro. 14 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

| Variable | F | % |
|-----------------|----------|------------|
| a. Si | 4 | 80 |
| b. No | 1 | 20 |
| Total | 5 | 100 |

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaborado por: María Juárez

Se considera que el 80 % manifiesta que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. La otra mitad de los encuestados considera que no se delega esta situación.

Entre las funciones del líder se encuentran la delegación de responsabilidades a los miembros de la institución es por ello que de acuerdo a la sencillez del problema se puede resolver delegando a colaboradores y así el rector podrá dedicarse a otro tipo de actividades de mayor complejidad.

Tabla Nro. 15 Su administración y liderazgo del centro educativo se promueve

| Orden | Se promueve | Siempre | | A Veces | | Nunca | |
|-------|---|---------|-----|---------|----|-------|---|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Excelencia académica | 5 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| b | Desarrollo profesional de los docentes | 5 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| c | La capacitación continua de los docentes | 5 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| d | Trabajo en equipo | 4 | 180 | 1 | 20 | 0 | 0 |
| e | Vivencia de valores institucionales y personales | 5 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| f | Participación de los padres de familia en las actividades programadas | 4 | 80 | 1 | 20 | 0 | 0 |
| g | Delegación de autoridad a los grupos de decisión | 4 | 80 | 1 | 20 | 0 | 0 |

Fuente: *Encuesta a los directivos*

Elaborado por: *María Juárez*

La administración y liderazgo del instituto promueve siempre la excelencia académica en un 100% así lo manifiestan los encuestados y se puede comprobar dentro de la matriz FODA como una fortaleza en la que los padres de familia consideran que sus hijas tienen un nivel académico elevado. El trabajo en equipo es del 80% que se da siempre y la vivencia de valores corresponde a un porcentaje igual al 100%, la estructura organizacional del instituto está dividida por departamentos con sus funciones establecidas donde se promueve estas variables.

De acuerdo a la interrogante sobre la participación de los padres de familia para las actividades programadas consideran que la administración y el liderazgo se promueven en un 80% y a veces se promueve 20 %, Para la acogida positiva de la participación de los padres de familia los directivos dan a conocer las consecuencias de su inasistencia. Para la alternativa delegación de autoridad a los grupos de decisión el 80% considera que se promueve siempre y un 20% considera que sucede a veces.

Tabla Nro. 16 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

| ORDEN | SE PROMUEVE | SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | |
|-------|--|---------|-----|---------|----|-------|---|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Son innatas | 5 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| b | Se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo | 2 | 40 | 3 | 60 | 0 | 0 |
| c | Se adquieren a partir de la experiencia | 4 | 80 | 1 | 20 | 0 | 0 |
| d | Se desarrollan con estudios en gerencia | 4 | 80 | 1 | 20 | 0 | 0 |
| e | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión | 5 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaborado por: María Juárez

Con respecto a las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución, los encuestados consideran que son innatas siempre en un 100%. El 40% considera que siempre se las adquiere estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y el 60% asegura que a estas se las logra estudiando a veces.

La experiencia siempre es parte fundamental para la generación de habilidades de liderazgo para dirigir una institución así lo determina el 80% de los encuestados y el 20% asegura que se las adquiere a veces.

Para la pregunta si las habilidades se desarrolla con estudios de gerencia el 80% considera que siempre y el otro 20% manifiesta que a veces, para la opción si existe si se promueve la capacitación continua en donde de combine la teoría y práctica el 100% considera que siempre

Las cualidades de liderazgo son propias de la persona pero también se las puede desarrollar a través de la capacitación continua del personal en estos temas ya que por su jerarquía que ocupan se convierten en líderes para sus compañeros de trabajo.

Tabla Nro. 17 Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

| Orden | Se promueve | Siempre | | A Veces | | Nunca | |
|-------|--|---------|------|---------|-----|-------|---|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar | 5 | 100. | .0 | .0 | 0 | 0 |
| b | La disminución del número de estudiantes por aula | 0 | 0 | 5 | 100 | 0 | 0 |
| c | La mejora de los mecanismos de control | 5 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| d | La existencia de ambientes cordiales de trabajo. | 5 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaborado por: María Juárez

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los encuestados consideran que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, el 100 % indica que siempre. Demuestran los directivos que para la mejora en los procesos se tiene que conocer los resultados. En relación a la alternativa, la disminución del número de estudiantes por aula el 100% de los encuestados manifiestan que se da a veces y para la interrogante si la mejora de los mecanismos de control el 100% manifiesta que siempre y para la alternativa la existencia de ambientes cordiales de trabajo el 100% manifiesta que siempre.

Se puede evidenciar que la información obtenida demuestra que para los directivos lo primordial es construir un clima institucional favorable para el desarrollo de las actividades inherentes a cada miembro de la organización. La

gestión educativa y el liderazgo en un equipo directivo tienen la potestad de organizar y ejecutar acciones que tengan por finalidad el cumplimiento de los objetivos los cuales rigen el futuro de la organización.

Tabla Nro. 18 De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

| Orden | Se promueve | Siempre | | A Veces | | Nunca | |
|-------|--|---------|-----|---------|----|-------|---|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | De Dirección,(rectora, Consejo Directivo, CCI | 5 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| b | De gestión (secretaría, vicerrector, comisiones) | 5 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| c | De coordinación (Jefes departamentales, coordinadores de comisiones) | 5 | 100 | 0 | 0 | | 0 |
| d | Técnica (Departamentos, equipo docente, etc. | 4 | 80 | 1 | 20 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaborado por: María Juárez

De acuerdo a la cuestión de los órganos: de Dirección, (Rector, Consejo Directivo, CCI), de Gestión (secretaría, vicerrector, comisiones). De Coordinación jefes departamentales, coordinadores de comisiones), todos se encuentran siempre en el instituto el 100% así lo afirman los encuestados, con respecto a estas situaciones. En relación a la alternativa Técnica (Departamentos, equipo docente, etc. el 80% considera que siempre se encuentra y un 20% indica que solo a veces.

Las respuestas obtenidas coinciden con las evidencias encontradas en el análisis de los instrumentos de gestión como son organigrama y reglamento

interno, en los que se verificó la existencia de órganos directivos, técnicos y de gestión.

Tabla Nro. 19 El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

| Orden | Se promueve | Siempre | | A Veces | | Nunca | |
|-------|--|---------|-----|---------|----|-------|---|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos | 4 | 80 | 1 | 20 | 0 | 0 |
| b | Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo | 5 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| c | Tratar de formar coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos | 3 | 60 | 2 | 40 | 0 | 0 |
| d | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos | 5 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaborado por: María Juárez

De acuerdo a esta interrogante sobre el equipo educativo o equipo didáctico o junta profesores del instituto, el grupo de encuestados manifiesta en un porcentaje de 100% que siempre se encargada de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje para las alumnas.

Para las alternativas, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, el 60% contesta que siempre y un 40% que a veces. Para la dimensión establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos el 100% contesta que siempre.

Se puede establecer que la mayoría de los directivos conocen las funciones y responsabilidades de los diferentes departamentos, así como lo indica en el código de convivencia.

Tabla Nro. 20 Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados

| Orden | Los departamentos se encargan de | SI | | NO | |
|-------|---|----|-----|----|----|
| | | f | % | f | % |
| a | Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia | 5 | 100 | 0 | 0 |
| b | Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución | 5 | 100 | 0 | 0 |
| c | Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente | 5 | 100 | 0 | 0 |
| d | Mantener actualizada la metodología | 3 | 60 | 2 | 40 |
| e | Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros | 3 | 60 | 2 | 40 |
| f | Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje | 3 | 60 | 2 | 40 |
| g | Elaborar una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica | 4 | 80 | 1 | 20 |

| | | | | | |
|---|--|---|-----|---|----|
| | docente y los resultados obtenidos. | | | | |
| h | Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo | 5 | 100 | 0 | 0 |
| i | Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas | 5 | 100 | 0 | 0 |
| j | Los departamentos didácticos mantienen actualizada su metodología | 3 | 60 | 2 | 40 |

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaborado por: María Juárez

De acuerdo a los resultados obtenidos, los departamentos didácticos de la institución, se encargan en un 100% en: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones del instituto, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

El 60% de los encuestados manifiestan que se mantienen actualizada su metodología, el 40% lo niegan.

En un 60% los encuestados aseguran que los departamentos didácticos promueven la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, esto permite convertirse en una ventaja para proporcionar una educación de calidad.

El 60% de los directivos encuestados manifiestan que el equipo didáctico si colabora con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje en las estudiantes esto permite que las jóvenes superen sus problemas y eviten la deserción escolar.

El 80% asegura que los departamentos didácticos elaboran una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Es importante que se promueva la investigación en el Instituto sin embargo esta no se está llevando a cabo en un 100%, es necesario que exista coordinación con áreas involucradas como es el DOBE para evitar los problemas de aprendizaje, e incentivar a las estudiantes a la investigación para el buen desarrollo de la institución y de la sociedad en general ya que nos encontramos inmersos en la realidad buscando alternativas de solución a las diferentes dificultades que se presentan en nuestro accionar.

Tabla Nro. 21 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones:

| Orden | acciones | SI | | NO | |
|-------|--|----|-----|----|---|
| | | f | % | f | % |
| A | La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico | 5 | 100 | | |

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaborado por: María Juárez

Los directivos manifiestan en un 100% que si se promueve la gestión pedagógica en el Instituto fomentando la producción del diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, lo demuestran con los eventos de Casa Abierta con las pasantías que realizan la estudiantes en las diferentes empresas públicas y fiestas culturales.

Tabla Nro. 22 Material de planificación educativa que se realiza en la institución:

| Orden | Material de planificación | SI | | NO | |
|-------|---|----|-----|----|----|
| | | f | % | f | % |
| a | Reingeniería de procesos | 1 | 20 | 4 | 80 |
| b | Plan estratégico | 5 | 100 | | |
| c | Plan Operativo Anual | 5 | 100 | | |
| d | Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes | 4 | 80 | 1 | 20 |

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaborado por: María Juárez

De acuerdo a los materiales de planificación, el plan estratégico y plan operativo anual los encuestados consideran se aplican en un 100%. Consideran en un 80% que existe la existencia de proyectos de capacitación dirigidos a los directivos y docentes. Solo el 20% de los encuestados manifiestan que han aplicado una reingeniería de procesos

Es muy ventajoso que exista la reingeniería de procesos en la institución educativa, ya que, los cambios científicos y tecnológicos siempre estarán exigiendo que se revea los procesos y se los adapte de acuerdo a las transformaciones educativas que se están dando en la actualidad, los directivos del Instituto debe trabajar en este proceso, la capacitación en el instituto tanto para docentes como directivos es necesaria con lo cual se logrará la innovación en los procesos educativos para ir conjuntamente con los cambios que se están experimentando.

4.2.2 De los profesores

La encuesta se aplicó a los docentes que imparten clases a segundo y tercer año de bachillerato del Instituto Tecnológico Experimental Beatriz Cueva de Ayora.

Fue un poco difícil contar con su colaboración, considero por el temor de ser cuestionados. Los resultados obtenidos son los siguientes.

Tabla Nro. 23 De profesores

| 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. | 17 | 68 | 8 | 32 | 0 | 0 |
| 2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. | 23 | 92 | 2 | 8 | 0 | 0 |
| 3. La gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante | 15 | 60 | 9 | 36 | 1 | 4 |
| 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 | 19 | 76 | 5 | 20 | 1 | 4 |
| 5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza | 8 | 32 | 14 | 56 | 3 | 12 |
| 6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje | 19 | 76 | 4 | 16 | 2 | 8 |
| 7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación | 19 | 76 | 5 | 20 | 1 | 4 |

| | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|----|
| integral del estudiante | | | | | | |
| 8. Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza | 2 | 8 | 10 | 40 | 13 | 52 |
| 9. Sentirme poco integrado en el instituto y entre los compañeros | 8 | 32 | 14 | 56 | 3 | 12 |
| 10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector | 2 | 8 | 8 | 32 | 13 | 60 |
| 1. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas | 17 | 68 | 7 | 28 | 1 | 4 |
| 12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector. | 18 | 72 | 4 | 16 | 3 | 12 |
| 13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica | 19 | 76 | 6 | 24 | 0 | 0 |
| 14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera | 16 | 64 | 8 | 32 | 1 | 4 |
| 15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes | 15 | 60 | 8 | 32 | 2 | 8 |
| 16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores | 14 | 56 | 11 | 44 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a los docentes

Elaborado por: María Juárez

Los docentes manifiestan en un 68% que siempre consideran que en la institución que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, solo el 32 % de los docentes afirman que se da a veces.

En un 92% los docentes siempre consideran que se promueve 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. Solo el 8% afirman que se da a veces.

Sobre la cuestión de 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, el 60% los docentes responden que siempre se da, a veces con el 36% y nunca con el 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 comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. Siempre 76 %, a veces 20% y nunca con el 4%.

Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Siempre con el 20%, a veces con el 68 %, y nunca el 12%.

Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. Siempre el 76%, y a veces con el 16%, y nunca el 8%.
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. Los docentes consideran que siempre 76%, a veces con el 20% y nunca el 4%.

Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Siempre el 8%, a veces con el 40% y nunca con el 52%.
Sentirme poco integrado en el instituto y entre los compañeros. Siempre el 32%, a veces el 56%, y nunca el 12%.

Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector. Siempre el 8%, a veces el 32% y nunca el 60%.

Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. Siempre el 68%, a veces 28%, y nunca el 4%.

Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector. Siempre 72%, a veces con el 16%, y nunca el 12%.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Siempre con el 76%, a veces con el 24%.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. Siempre con el 64%, a veces el 32%., y nunca el 4%.

Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Siempre el 60%, a veces el 32%, y nunca el 8%.

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Siempre el 56, a veces el 44%.

Con los resultados obtenidos se puede comprobar que los docentes responden positivamente sobre la gestión y liderazgo del rector, como líder del instituto, el cual cuenta con la preparación académica, cualidades y habilidades propias de un líder, las relaciones con sus compañeros y su compromiso como la institución educativa son favorables, es decir que va más allá de 50%. Sin embargo se considera que para una excelencia académica aún se tiene que mejorar, porque no todos tienen este compromiso

4.2.3 De los estudiantes

Tabla Nro. 24: De los estudiantes

| Declaraciones | CA | | A | | D | | CD | |
|--|----|----|----|----|---|----|----|----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1. El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. | 10 | 50 | 5 | 25 | 4 | 20 | 1 | 5 |
| 2. Las autoridades hablan más que escuchan, a los problemas de los estudiantes. | 0 | 0 | 10 | 50 | 7 | 35 | 3 | 15 |
| 3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. | 6 | 30 | 10 | 50 | 3 | 15 | 1 | 5 |
| 4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. | 2 | 10 | 11 | 55 | 4 | 20 | 3 | 15 |
| 5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. | 8 | 40 | 4 | 20 | 7 | 35 | 1 | 5 |
| 6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. | 3 | 15 | 7 | 35 | 7 | 35 | 3 | 15 |
| 7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. | 2 | 10 | 10 | 5 | 7 | 35 | 1 | 5 |
| 8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. | 4 | 20 | 8 | 40 | 6 | 30 | 2 | 10 |
| 9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. | 2 | 10 | 8 | 40 | 6 | 30 | 4 | 20 |
| 10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. | 8 | 40 | 9 | 45 | 3 | 15 | 0 | 0 |
| 11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase. | 15 | 75 | 4 | 20 | 1 | 5 | 0 | 0 |
| 12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente | 6 | 30 | 10 | 50 | 3 | 15 | 1 | 5 |
| 13. Los docentes se sienten comprometidos | 5 | 25 | 10 | 50 | 5 | 25 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | |
|---|---|----|----|----|---|----|---|---|
| con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. | | | | | | | | |
| 14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. | 7 | 35 | 10 | 50 | 3 | 15 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a los docentes

Elaborado por: María Juárez

En relación a la encuesta aplicada a las señoritas presidentas de curso de primero y segundo año de bachillerato se obtuvieron los siguientes resultados.

El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Completamente de acuerdo están el 50%, de acuerdo el 25%, desacuerdo el 20%, y completamente desacuerdo el 5%.

Las autoridades hablan más que escuchan, a los problemas de los estudiantes. Completamente de acuerdo están el 0%, de acuerdo el 5%, desacuerdo el 35%. Y completamente desacuerdo el 15%.

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. Completamente de acuerdo están el 30%, de acuerdo el 50%, desacuerdo el 15%, y completamente desacuerdo el 5%.

Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Completamente de acuerdo están el 10%, de acuerdo el 55%, desacuerdo el 20%, y completamente desacuerdo el 15%.

En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Completamente de acuerdo están el 40%, de acuerdo el 20%, desacuerdo el 35% y completamente desacuerdo el 5%.

Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Completamente de acuerdo están el 15%, de acuerdo el 35%, desacuerdo el 35%, y completamente desacuerdo el 15%.

El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Completamente de acuerdo están el 10%, de acuerdo el 55%, desacuerdo el 20%, y completamente desacuerdo el 15%.

Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Completamente de acuerdo están el 20%, de acuerdo el 40%, desacuerdo el 30%, y completamente desacuerdo el 10%.

Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Completamente de acuerdo están el 10%, de acuerdo el 40%, desacuerdo el 30%, y completamente desacuerdo el 20%.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Completamente de acuerdo están el 40%, de acuerdo el 45%, desacuerdo el 15%.

Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase. Completamente de acuerdo están el 75%, de acuerdo el 20% y desacuerdo el 5%.

Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Completamente de acuerdo están el 30%, de acuerdo el 50%, desacuerdo el 15%, completamente desacuerdo el 5%.

Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Completamente de acuerdo están el 25%, de acuerdo el 50%, desacuerdo el 25%.

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Completamente de acuerdo están el 35%, de acuerdo el 50%, desacuerdo el 15%.

Los resultados obtenidos demuestran que en la mayoría de las declaraciones existe un porcentaje inferior al 50% en la máxima aceptación, lo que indica que a

los docentes les falta relacionarse más con sus estudiantes, para que exista un ambiente de amistad, de interacción mutua, de trabajo en equipo, de innovación donde se aplique los valores, lo cual genera que el docente se convierta en el guía del aprendizaje de sus alumnas generando así la excelencia académica en todas las estudiantes.

Se debe tomar en cuenta que las estudiantes son parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa. Por lo razón se debe considerarlas a ellas como personas críticas y creativas, caracterizadas por plantear opciones o alternativas de solución a los problemas dados por alguna situación y no establecer un reproductor pasivo de contenidos.

4.2.4 De los Padres de Familia

Tabla Nro. 25 De los Padres de Familia

| Declaraciones | Siempre | | A Veces | | Nunca | |
|---|---------|------|---------|------|-------|------|
| | f | % | f | % | f | % |
| 1. El rector considera sus opiniones para la toma de decisiones | 7 | 46,7 | 6 | 40 | 2 | 13.3 |
| 2. EL rector atiende y soluciona los problemas de su representante cuando se presentan | 10 | 66.7 | 4 | 26.7 | 1 | 6.6 |
| 3. Acude al llamado de las autoridades y profesores del centro educativo de forma voluntaria. | 8 | 53.3 | 7 | 46.7 | 0 | 0 |
| 4. Considera que existe un liderazgo en el centro educativo que le conduce a engrandecimiento | 13 | 86.7 | 2 | 13.3 | 0 | 0 |
| 5. Tiene conocimiento de sus deberes y derechos como representante de su hija en la institución educativa | 10 | 66.7 | 5 | 33.3 | 0 | 0 |

| | | | | | | |
|--|----|------|---|------|---|------|
| 6. Enseña a su hija los valores que se deben aplicar para el desenvolvimiento en la sociedad. | 15 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7. Los docentes se interesan por los problemas de las estudiantes | 5 | 33.3 | 8 | 53.3 | 2 | 13.3 |
| 8. Existe respeto entre profesores, autoridades estudiantes y padres de familia | 12 | 80 | 3 | 20 | 0 | 0 |
| 9. Participa activamente en las actividades programadas por la institución educativa | 13 | 86.7 | 2 | 13.3 | 0 | 0 |
| 10. Los valores predominan en las decisiones de las autoridades y profesores | 10 | 66.7 | 5 | 33.3 | 0 | 0 |
| 11. Para participar en las actividades programadas por la institución, son motivados por el rector y profesores para trabajar en equipo. | 9 | 60 | 5 | 33.3 | 1 | 6.6 |
| 12. Los valores y la ética se enseñan con el ejemplo | 15 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a los padres de familia

Elaborado por: María Juárez

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede notar que pese a que existe un porcentaje inferior al 50% de padres de familia que afirman que no son considerados en el proceso de toma de decisiones, consideran más allá del 50% que existe un liderazgo en el centro educativo, el cual engrandece a la institución.

Existe un porcentaje del 46.7 de padres de familia que indican que a veces acuden al llamado de las autoridades y profesores del centro educativo de forma voluntaria.

Se considera que como representantes de sus hijas este aspecto lo deben mejorar para que sus hijas se sientan apoyadas en la formación de su aprendizaje.

El 33.3% de los padres de familia aseguran que los docentes se interesan siempre por los problemas de las estudiantes, es un porcentaje bajo pues al no tratar de ayudar al resolver los problemas de la estudiante, afecta en el proceso de enseñanza aprendizaje de la estudiante.

4.2.5 De la entrevista a los directivos

Tabla Nro. 26 De la entrevista a los directivos

| Nro. | PREGUNTA | RESPUESTA POSITIVA | f | RESPUESTA NEGATIVA | f |
|------|--|--|---|--------------------------------|---|
| 1 | ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información? | Comunicación es la vía que permite difundir la información entre personas. Información constituyen datos que generan un mensaje | 4 | Comunicar a través de mensaje. | 1 |
| 2 | ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo? | Contamos con un código de convivencia | 5 | | |

| | | | | | |
|---|--|---|---|------------------------------------|---|
| 3 | ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado? | Convocar y escuchar las versiones de los involucrados en el conflicto, ser neutral, dialogar | 4 | Conversar | 1 |
| 4 | ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo? | Tener compromiso con la institución Capacidad de: diálogo, credibilidad, innovar, motivar a los compañeros ser ético, justo | 4 | Capacidad de diálogo y preparación | 1 |
| 5 | ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado? | Democrático, Emprendedor y emprendedor para lograr un buen vivir de la comunidad beatricina. | 4 | Autócrata | 1 |
| 6 | Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo. | Eficiencia honestez, servicio, responsabilidad, respeto, transparencia, tolerancia | 5 | | 0 |
| 7 | ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos? | Libertad, lealtad, honestez, solidaridad, responsabilidad, | 5 | | 0 |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| | | disciplina | | | |
| 8 | En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son? | Son los que no se enseñan ejemplo egoísmo, adulo, distorsión de la información irresponsabilidad, sin embargo se dan los casos | 5 | . | |

Fuente: Entrevista directa

Elaborado por: María Juárez

En la entrevista realizada a los directivos se puede concluir que en la institución educativa existen valores sobre todo los valores cristianos y propios de la institución, que son armonizados con la vivencia entre: directivos, personal docente y administrativo, alumnas así como los padres de familia y colectividad, lo cual produce eficiencia en el trabajo diario mejorando el desarrollo de los procesos.

Existen grupos minúsculos que distorsiona la información, irrespetando y a veces desobedeciendo esto es lo que llamamos los antivalores, a los cuales hay que superar para impedir que afecte la gestión de la autoridad educativa.

En cuanto al liderazgo se puede notar la mayoría de los entrevistados manifiesta que se da un liderazgo participativo, trabaja en equipo, se adapta a los compañeros y a las situaciones dando importancia o valor a la lealtad, tomando decisiones con criterio, democrático y emprendedor para lograr un buen vivir de la comunidad beatricina. Emprendedor el cual motiva, impulsa a sus compañeros a la consecución de los objetivos.

MATRIZ DE PROBLEMAS

Matriz1: Matriz de problemas

| Problemas observadores | | Causa | Efectos |
|--|--|--|---|
| Diagnóstico institucional | No se definen con claridad los instrumentos de gestión educativa. | Falta gestión del directivo pedagógico | Desorientación Trabajo individual |
| Problemas en la gestión del liderazgo y valores | Los docentes no emprenden un verdadero trabajo en equipo | Falta de organización por grupos. Falta de relación | Aparecen individualidades que afectan el proceso. No se cumplen los objetivos. |
| | Los docentes no se interesan por los problemas de la estudiantes | Se limitan a cumplir con el programa de estudios | Afecta el rendimiento escolar |
| | No existe la participación voluntaria de los padres de familia en los actos programados. | Falta de compromiso con la institución | Desconocen las actividades programadas |
| | Mínima participación de estudiantes y padres de familia en la toma de decisiones | Falta de conocimiento en la gestión administrativa | Se desmotivan en participar en actividades que organice el instituto |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | Existen antivalores | Comunicación y falta de planes comunitarios de convivencia en el hogar por parte de la institución. | Ellos causan malestar en el personal docente y estudiantes. |
| | Mínima motivación a las estudiantes, durante las clases poca interacción | Estudiantes no participativos | Estudiantes sin criterio propio y temor a dirigirse en público |

Fuente: Diagnostico situacional, resultado de encuestas

Elaborado por: María Juárez

5. DISCUSIÓN

El Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” pertenece a la región sierra, está ubicado en la ciudad de Loja calle 10 de Agosto y Av. Orillas del Zamora. Es una institución educativa con 56 años de trayectoria institucional en el ámbito de la educación y formación de la mujer lojana. La preocupación constante de sus autoridades por ofrecer una educación de calidad ha promovido que la institución se situó en las categorías: Colegio Experimental, Instituto Tecnológico Superior y Experimental, e Instituto Superior Tecnológico.

Para apoyar los procesos formativos, el instituto cuenta con una logística importante: el teatro Jorge Mora, la biblioteca Emiliano Ortega, el coliseo institucional, laboratorios de: audiovisuales, Informática, Física, Química, Biología, Ciencias Naturales y Agroindustrias; Planta Procesadora de Frutas y Verduras, sala de uso múltiple, piscina, canchas deportivas; y departamento de editorial con una moderna imprenta.

Todos estos logros obtenidos están enfocados a la gestión permanente y transparente de sus autoridades para cumplir con la misión y visión establecidas, sin embargo existe ciertas falencias que posee como cualquier institución las cuales se han llegado a determinar a través de la investigación realizada, estas son:

La institución educativa cuenta con los instrumentos de gestión no definidos es decir de una manera combinada, no se forman por sus nombres específicos es así por ejemplo que el manual de funciones esta dado a través de dos instrumentos el Código de Convivencia donde se indica la funciones de los departamentos y organismos que conforma la institución mientras que su estructura organizacional está dada por el II Plan Estratégico 2007-2009. Es necesario que sean reestructurados y actualizados.

La institución no cuenta con un Código de Ética, se ha manifestado que está en proceso de desarrollo, sin embargo en un apartado del II Plan Estratégico 2007-2009, se da a conocer algunos valores que la institución lo práctica.

El Reglamento Interno de la Institución se lo da a conocer en el Código de Convivencia. Es necesario que la institución educativa reelabore los instrumentos de gestión los cuales orientan el trabajo a toda la comunidad educativa.

Otro de los problemas que se detectó en la investigación consiste en que los departamentos didácticos no mantienen actualizada la metodología en cada una de las materias a dictarse esto provoca inconvenientes en cuanto a la efectividad en la transmisión del aprendizaje. Por otra parte se detectó que falta promover la investigación, es aquí en donde se debe también mejorar, pues un centro educativo en donde no se promueva la investigación ha caído en el retroceso; es necesario que este equipo implemente estrategias para que la institución proporcione a la comunidad personas emprendedoras y capacitadas para la solución de problemas que afronta la sociedad.

Algunos miembros no se sienten comprometidos con la institución, además se observó que no existe una buena comunicación entre los docentes nuevos y los permanentes, esto conduce a trabajar de forma individual, impidiendo el contacto con sus colegas y limitando a compartir experiencias y vivencias educativas, todo esto afecta negativamente el aprendizaje de sus estudiantes.

Para eliminar el individualismo es necesario que exista gestión por parte del director que motive y oriente a trabajar colectivamente, tanto en la docencia como en la administración. No olvidemos que el director, como administrador ocupa un lugar central en relación con los intereses del profesorado, así como del mismo centro educativo y de los alumnos, por consiguiente como dice (Quintina & Moreno, 2006) que se requiere flexibilidad y un grado de autonomía que le permita responder a sucesos inesperados. Se considera que es lo que necesita el instituto, para solucionar este problema detectado, como es trabajo individualista que existe por falta de una dirección con liderazgo.

En cuanto al material de planificación no se trabaja con la reingeniería de procesos, la cual es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos. Enfocándose en agregar valor a cada uno de los pasos de un proceso y eliminar aquellos que no den o no puedan dar ningún valor agregado, siendo muy apropiada reducir costos, tiempos de procesos, mejorar el servicio educativo, así como para mejorar la motivación y la participación toda la comunidad educativa. Si el instituto no se trabaja en esta metodología es por falta de capacitación en el tema por parte de los directivos según (Quintina & Moreno, 2006) cuando dice; “que la reingeniería de los procesos en los centros educativos puede contribuir a crear oportunidades para el establecimiento de relaciones profesionales que permitan asociaciones internas útiles”.

Otro de los problemas detectados es la falta de valores en un reducido número de personas del instituto, generando los antivalores, lo que obviamente desarrolla un ambiente nocivo para los docentes, personal administrativo y alumnado, entonces es necesario que se finalice con urgencia el Código de Ética, sin embargo la ética en las organizaciones según(Guillén, 2006), no es un sinónimo de contar con un Código de Ética o de un buen gobierno, esto va más allá, es más bien de vivir y practicar los valores éticos y morales.

Dentro de los factores que afecta el rendimiento escolar de las estudiantes son los problemas que se presenta ya sean generados en el instituto o fuera de él, como son disputa entre compañeras, problemas familiares, entre otros, los cuales no son reportados a sus profesores o a ellos no les interesa ayudarles a salir de los conflictos pese a que existe en la institución el DOBE (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil). Se considera que se debe por la falta de confianza entre alumnas y docentes, a la falta de motivación. Se tiene que tener presente que el docente es el amigo del alumno es decir deben tener buenas relaciones humanas. Como lo menciona en el texto de (Quintina & Moreno, 2006) “una organización no puede ser eficaz, aunque esté bien gestionada, si olvida el ámbito interpersonal (Argyris; McGregor), por lo que el entrenamiento

de dinámica de grupos se considera de interés". Es necesario que se realicen dinámicas de grupo esto permite la relación entre profesores y estudiantes.

En relación a los padres de familia, manifiestan que educan a sus hijas en los valores lo que les permite la resolución de problemas a través del diálogo, su interacción con los directivos del instituto es a nivel bajo lo que no les permiten conocer cuáles son los métodos y técnicas de enseñanza aprendizaje que sus hijas reciben, al igual que desconozcan sus deberes y derechos como representantes; todos consideran que el amor es básico para el desarrollo cognitivo, por lo que en sus acciones siempre reflejan honestidad, cuando son llamados por las autoridades pero se debe indicar que existe un alto porcentaje de padres de familia que no acuden al llamado de los docentes y autoridades de forma voluntaria, es decir para que participen en las actividades programadas por la institución lo directivos imponen condiciones al no acudir, esto puede surgir por la falta de motivación de los docentes y directivos hacia los padres de familia.

Otro problema radica en los departamentos didácticos los cuales a través de la encuestas se ha determinado que les falta mejorar en la actualización de la metodología hoy en día la tecnología cuenta con las TICS que facilita trabajar de forma dinámica garantizando el aprendizaje.

Un problema que se detectó en el momento de realizar las encuestas a los docentes es su falta de colaboración, se considera que se dio por el temor de ser cuestionados, esto ocurrió sobre todo con profesores con muchos años de experiencia. Es necesario que exista este tipo de investigaciones cuya finalidad detectar las falencias que ocurren en los centros educativos para que sean mejorados en beneficio de la comunidad educativa y de su entorno.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Luego de la investigación realizada en el Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora se llegó a las siguientes conclusiones.

1. La gestión por parte del Rector y demás autoridades es muy buena sin embargo se puede mejorar para lograr la excelencia educativa.
2. No existe un verdadero trabajo en equipo, esto se da por el individualismo de algunos docentes.
3. No existe una reingeniería en los procesos dentro del Instituto, esto provoca pérdida de tiempo, dinero y no se aprovecha adecuadamente el recurso material, así como el recurso humano existente.
4. La presencia de anti valores provocan conflictos en el personal docente, administrativo, estudiantes e incluso en padres de familia, generando inestabilidad en el desarrollo de las actividades de trabajo, impidiendo el cumplimiento de los objetivos.
5. Los padres de familia no se comprometen en un 100% a participar en las actividades programadas por la institución ni presentan propuestas que vayan en beneficio de la formación de sus hijas
6. Existe escasa participación de los padres de familia en la toma de decisiones esto se debe a la falta de oportunidad que les brinda las autoridades del plantel.
7. No existe motivación de los docentes a las estudiantes impidiendo generar un ambiente de amistad, de confianza, donde puedan ayudar a resolver los problemas que están viviendo las alumnas ya sea fuera o dentro del plantel o por lo menos conozcan para que sean reportados al Departamento de Bienestar Estudiantil DOBE.

8. Los instrumentos de gestión se llevan de manera combinada así en el Segundo del Plan Estratégico Institucional de 2007 – 2009, se presenta la estructura organizacional de la institución mientras que en el Código de Convivencia se detallan las funciones departamentales, las cuales deben darse a conocer en el manual de funciones.
9. Falta de colaboración por parte de los docentes con su entorno, se comprobó en la aplicación de las encuestas utilizadas para esta investigación quizá esto se deba por el temor de ser cuestionados en sus labores.

Recomendaciones

Después de emitir las conclusiones se presenta algunas recomendaciones las mismas que están basadas en los problemas o falencias que se lograron detectar en esta investigación. Esperando se haya contribuido con el Instituto donde se permitió investigar.

1. Aplicar el proyecto que se pone en consideración en el presente trabajo de investigación sobre gestión en liderazgo y valores con todos los componentes de la institución educativa, esto permitirá una mejor planificación, estructuración y manejo de la comunicación educativa, así como los cambios cognitivos y afectivos de los mismos que repercutirán en las relaciones humanas de toda la sociedad educativa.
2. Las autoridades deben ser más participativa se involucrar a las estudiantes y padres de familia en el proceso de toma de decisiones.
3. Se recomienda fomentar el trabajo en equipo, motivar a los docentes para un que se sientan comprometidos con la instituto y prevalezca la capacitación continua.

4. Se recomienda que los gestores encargados del instituto empiecen a utilizar una reingeniería de procesos, para que se vaya poco a poco obteniendo mayor efectividad en cuanto al proceso administrativo y de convivencia de la institución.
5. Para poder reducir barreras y lograr la participación de los padres es necesario, tener un programa de voluntariado aprovechando las habilidades y destrezas de ellos según las necesidades del instituto, de tal manera que se inserten en la educación teniendo la posibilidad de asistir a seminarios, ejecutar actividades culturales, sociales, deportivas y académicas.
6. Se recomienda que se tome provisiones en cuanto a la trasmisión de valores en el centro educativo, pese a que sí existe en el instituto pero en grupos reducidos es necesario promover de valores fundamentales caso contrario la educación siempre será a medias, por esta razón se espera que los gestores tomen las acciones correspondientes.
7. La capacitación permanente al personal docente es necesaria en temas de motivación, trabajo en grupo, para una mayor relación con las estudiantes en las aulas, e incluso se pueden realizar reuniones de convivencia donde se traten estos temas y sobre todo se enfoquen a los valores primordiales para una buena marcha del Instituto.
8. Rediseñar los instrumentos de gestión que permitan orientar las funciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa y así garantizar el desempeño de la gestión y liderazgo en valores.
9. Los departamentos didácticos deben trabajar más en mantener actualizada la metodología para mejorar la calidad de enseñanza en el instituto Tecnológico.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

“Seminario taller sobre comunicación, gestión, liderazgo y vivencia de valores en los directivos y docentes del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora de la ciudad de Loja durante el periodo 2011 - 2012”.

2. PRESENTACIÓN.

Ante los avances científicos y tecnológicos que son de trascendental importancia para el progreso de la humanidad, simultáneamente a estos adelantos, todos los países han implementado innumerables reformas de tipo educativo destinadas al mejoramiento de la educación; es así que la Universidad Técnica Particular de Loja, en su Modalidad Abierta y a Distancia a través del programa de maestría Gerencia y Liderazgo Educativo, con la investigación de campo trata de determinar las causas de la problemática de la educación del Ecuador.

La falta de gestión, liderazgo y valores en la administración en los Centros Educativos es una realidad que se vive a nivel nacional. En la mayoría de nuestras instituciones educativas se observa que la gestión de las autoridades es escasa; en muchos de los casos la falta de apoyo por las autoridades gubernamentales ha hecho que los directivos se desmotiven en gestionar recursos que vayan en mejoramiento de la Institución.

El Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora de la ciudad de Loja no está ajeno a esta realidad. Se necesita mejorar los niveles de comunicación entre todos los estamentos que intervienen en la educación esto fortalecerá a las instituciones educativas y por ende los beneficiados serán las alumnas. La gestión y liderazgo de las autoridades involucra el manejo de los instrumentos institucionales, por ello es necesario se realice el rediseño de los mismos que permitan mejorar las estrategias gerenciales de la institución educativa.

3. JUSTIFICACIÓN.

El propósito de la organización del Seminario taller sobre comunicación, gestión, liderazgo y vivencia de valores dirigido a los directivos y docentes del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora, es para mejorar la comunicación, factor importante en las organizaciones y sobre todo en la educación donde la interacción humana es directa, se transmiten y se comparten conocimientos para formar personas que son y serán los protagonistas de una nueva sociedad.

Para mejorarla gestión y liderazgo en el establecimiento se requiere que sus autoridades y profesores perfeccionen sus competencias profesionales encaminadas al cumplimiento de los objetivos y así contribuir a lograr la calidad en la institución educativa, que vaya en beneficio y desarrollo de la sociedad actual.

Como parte de la gestión y liderazgo, es necesario también que las autoridades se encuentren capacitadas para la reelaboración de los documentos institucionales con el fin de propiciar un sistema educativo plasmado en el mejoramiento de la calidad educativa y en el buen vivir en cada uno de los diferentes departamentos del instituto

La transmisión de valores es una práctica humanista, se centrará en el profesional que utilizando las diferentes estrategias trata de transmitir el conocimiento a las estudiantes que están ligadas en este proceso, apoyado por los padres de familia, formando un triángulo donde la base de todo es el desarrollo. Por ello el docente, debe ser capacitado de forma teórica y práctica en cuanto a ética y moral con valores que efectivicen la transmisión de los conocimientos y sean capaces de trabajar en equipo con un respeto mutuo.

4. OBJETIVOS

GENERAL

- Mejorar la comunicación, gestión, liderazgo y vivencia de valores en los directivos y docentes del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora de la ciudad de Loja que conduzcan al logro de la calidad educativa durante el periodo 2011 - 2012.

ESPECÍFICOS

- Capacitar a los docentes y directivos sobre las nuevas estrategias de comunicación en mejora de la interrelación para ofrecer una educación de calidad.
- Generar un espacio teórico – práctico, que permita mejorar el rol de las autoridades y docentes del Instituto como líderes pedagógicos que conduzcan a una educación de calidad.
- Fortalecer la vivencia de valores del Instituto en todos y cada uno de los miembros de la comunidad beatricina para generar el buen vivir.

5. ACTIVIDADES

Matriz 2: Actividad 1

| Objetivo.- Capacitar a los docentes y directivos sobre las nuevas estrategias de comunicación en mejora de la interrelación para ofrecer una educación de calidad. | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Actividades | Tareas | Recursos | Tiempo | Medio de Verificación |
| <ul style="list-style-type: none"> • Seminario en Comunicación Educativa | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar grupos de trabajo de tal manera que los docentes puedan asistir en jornadas de trabajo • Motivar a los docentes e indicar la importancia del tema para mejorar la calidad en la educación • Preparar y reproducir material de trabajo • Evaluación de los resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Conferencistas experto en el tema de Comunicación Educativa • 1 Aulas para los Talleres, sala de reuniones. | <ul style="list-style-type: none"> • 10 horas distribuidas. | <ul style="list-style-type: none"> • Listado participantes asistentes |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y compartir con los docentes experiencias y conocimiento de los nuevos retos, de la comunicación en la educación | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones de trabajo • Aplicar talleres para que mejoren la comunicación entre sus miembros, aplicando técnicas de trabajo colaborativo, lluvia de ideas • Crear un clima de trabajo agradable y democrático. | <ul style="list-style-type: none"> • Maestrante • Salón de reuniones. | <ul style="list-style-type: none"> • 10 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Listado de profesores asistentes |

Matriz 3: Actividad 2

| Objetivo.- Generar un espacio teórico – práctico, que permita mejorar el rol de las autoridades del Instituto como líderes pedagógicos que conduzcan a una educación de calidad. | | | | |
|---|--|--|---|--|
| Actividades | Tareas | Recursos | Tiempo | Medio de Verificación |
| <ul style="list-style-type: none"> • Seminario taller sobre Gestión Liderazgo a los directivos del Instituto | <ul style="list-style-type: none"> • Reproducir material de seminario y taller. • Evaluación de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Conferencista experto en el tema de Gestión educativa. • 1 aula para los Talleres • Sala de Reuniones. | <ul style="list-style-type: none"> • 20 horas distribuidas 10 seminario y 10 taller. | <ul style="list-style-type: none"> • Listado de profesores asistentes |
| <ul style="list-style-type: none"> • Seminario de Toma de de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • Convocar a directivos y docentes en el tema Toma de decisiones y Gerencia Educativa • Preparar material | <ul style="list-style-type: none"> • Conferencista experto en el tema de Toma de decisiones • Sala de Reuniones. | <ul style="list-style-type: none"> • 20 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Listado de profesores asistentes |

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| | <p>educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los resultados | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación institucional sobre instrumentos de gestión | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar talleres que para la elaboración de los instrumentos de gestión | <ul style="list-style-type: none"> • Conferencista experto en el tema de Gestión educativa. • Copias de material bibliográfico. • Aulas para los Talleres • Sala de Reuniones. | <ul style="list-style-type: none"> • 20 horas distribuidas en 10 seminarios y 10 talleres. | <ul style="list-style-type: none"> • Listado de profesores asistentes |
| <ul style="list-style-type: none"> • Seminario de las Tics y estrategias de enseñanza – aprendizaje. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los docentes sobre la importancia de las nuevas estrategias en el uso y manejo de las Tics. | <ul style="list-style-type: none"> • Conferencistas expertos en el tema de Tics • 2 Aulas para los Talleres • Sala de Reuniones. | <ul style="list-style-type: none"> • 10 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Listado de profesores asistentes |

Matriz 4: Actividad 3

| Objetivo.- Fortalecer la vivencia de valores del Instituto en todos y cada uno de los miembros de la comunidad beatricina para generar el buen vivir. | | | | |
|--|--|--|--|---|
| Actividades | Tareas | Recursos | Tiempo | Medio de Verificación |
| <ul style="list-style-type: none"> • Difundir los valores institucionales al personal docente, administrativo y alumnado a través de conferencias | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con docentes y estudiantes para que sean partícipes de conferencias o mensajes sobre valores y los difundan en horas cívicas. • Evaluación de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de docentes asignados | <ul style="list-style-type: none"> • 6 horas distribuidas | <ul style="list-style-type: none"> • Listado de profesores y estudiantes participantes |
| <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en los murales, el tema sobre valores institucionales | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con las presidentas de curso, para que a través de un trabajo en equipo difundan los valores institucionales | <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Recursos materiales | <ul style="list-style-type: none"> • 6 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Listado estudiantes participantes |

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Difusión de los valores institucionales por parte del DOBE en el aula | <ul style="list-style-type: none">• Coordinar con los miembros del DOBE | <ul style="list-style-type: none">• Estudiantes y el DOBE | <ul style="list-style-type: none">• 5horas distribuidas | <ul style="list-style-type: none">• Listado de participantes |
|---|---|---|---|--|

6. RESULTADOS ESPERADOS

Finalizado el seminario taller sobre comunicación, gestión, liderazgo y vivencia de valores en los directivos y docentes del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora de la ciudad de Loja durante el periodo 2011 - 2012.

El instituto se encontrará fortalecido, los directivos y docentes podrán elaborar planes de mejora para el desarrollo de la institución ya que han desarrollado habilidades de liderazgo y están en capacidad de llevar a cabo la gestión curricular, seleccionan y organizan los contenidos en función de las necesidades educativas que tiene la institución.

Todo el personal se encontrará motivado y ejercerá su liderazgo de acuerdo al rol y funciones que cumple en la institución, el trabajo en equipo será fortalecido debido a una mayor comunicación y la vivencia de los valores institucionales en cada uno de sus miembros.

7. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

El Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora perteneciente a la provincia de Loja, Cantón Loja, se encuentra ubicado entre las calles 10 de Agosto y Orillas del Zamora, y es la institución donde se propone un seminario taller sobre comunicación, gestión, liderazgo y vivencia de valores en los directivos y docentes durante el periodo 2011 - 2012.

8. POBLACIÓN OBJETIVO

Los beneficiarios directos de la aplicación de la presente propuesta serán:

- Los directivos en conjunto con toda la comunidad educativa trabajarán con la capacitación de los coordinadores locales, supervisores, facilitadores y con sus directores. Por conseguir un modelo de gestión y liderazgo basado en valores que permita realizar funciones transparentes.

- El personal docente, administrativo y de apoyo que labora en el instituto, quienes se verán beneficiados al incrementar su nivel de participación en la toma de decisiones a la vez que desarrollarán su capacidad de liderazgo para aplicarla en el mejoramiento de las funciones que a cada uno compete.
- Las estudiantes quienes recibirán una educación de calidad fomentada en valores que les permita enfrentar los desafíos de la sociedad;
- Los padres de familia que acudirán al instituto con mayor credibilidad, el cual presentará un clima institucional y cultura organizacional fundamentada en la vivencia de valores, que hará posible una formación en sus hijas sustentada en valores.
- La autora del presente trabajo investigativo, que como maestrante tendrá la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante el periodo de profesionalización para desarrollar nuevas habilidades y destrezas en el campo de la gestión y liderazgo educacional.

9. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Realizar la propuesta de mejora se requiere de ciertos recursos que sirvieron de utilidad para recopilar la información necesaria en la ejecución de la misma: como son:

Recursos humanos. Comprenden directivos, supervisores, docentes, estudiantes y padres de familia, y comunidad.

Tecnológicos. Para llevar a cabo este proceso se requiere de algunos recursos tecnológicos como: computador, impresora, cartuchos de tinta, copiadora, escáner, dispositivo de almacenamiento flash memory, Dvd, videos conferencias, servicio de internet, equipos de presentación: Proyector o data Show, Amplificación, etc.

Materiales. Los materiales que se van a necesitar son: materiales de oficina: papel boom, esferográficos, cartulinas, cuadernos, grapadora, perforadora, corrector, carpetas textos, guías, resaltadores, pizarra, marcadores, borradores etc.

Infraestructura. Es necesario el uso de un espacio físico e implementos como: aulas, sala de reuniones, biblioteca, escritorio, mesas, pupitres, sillas.

Económicos. En lo referente a lo económico existirán algunos gastos como: uso o alquiler del servicio de internet, cartuchos de tinta, mantenimiento del computador, resmas de papel boom, resaltadores, viáticos de transporte, alimentación, copias, flash memory, DVD, esferográficos, lápiz, borradores, correctores.

Organizacionales. El Instituto Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora con el objetivo de brindar a la sociedad lojana una educación de calidad, se encuentra conformada y estructurada de la siguiente manera: directivos, comité central de padres familia, comisiones de docentes, y representantes estudiantiles. La organización y ejecución del proyecto estará bajo la responsabilidad de la alumna maestrante y de los directivos del plantel que apoyan su ejecución.

10. PRESUPUESTO

| Actividades | Cantidad | Nro. Hora s | V. Unita rio | Total |
|--|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------|
| Seminario en Comunicación Educativa | 2 Capacitadores | 20 | 10 | 400,00 |
| Capacitar y compartir con los docentes experiencias y conocimiento de los nuevos retos, de la comunicación en la educación | 1 Capacitador | 10 | 10 | 100,00 |
| Seminario taller sobre Gestión Liderazgo a los directivos del Instituto | 1 Capacitador | 20 | 10 | 200,00 |
| Seminario de Toma de de decisiones | 1 Capacitador | 20 | 10 | 200,00 |
| Capacitación institucional sobre instrumentos de gestión | 1 Capacitador | 20 | 10 | 200,00 |
| Seminario de las Tics y estrategias de enseñanza – aprendizaje | 2 Capacitadores | 20 | 10 | 400,00 |
| • Difundir los valores institucionales al personal docente, | Grupo de docentes asignados | 6 | 0 | 0 |

| | | | | |
|---|--------------------------|---|---|----------------|
| administrativo y alumnado a través de conferencias | | | | |
| • Incorporar en los murales, el tema sobre valores institucionales | Estudiantes | 6 | 0 | 0 |
| • Difusión de los valores institucionales por parte del DOBE en el aula | Estudiantes y el DOBE | 5 | 0 | 0 |
| TOTAL | | | | 1500,00 |

Cabe indicar que los docentes asignados, que colaborarán en las diferentes actividades, el reconocimiento económico está dado a través de su remuneración salarial, mientras que la participación de las estudiantes será considerada como tarea escolar.

Para solventar el valor económico que genera la capacitación existe la posibilidad de auspiciar con las partidas de capacitación que el Ministerio de Educación le asigna al Instituto.

8. BIBLIOGRAFÍA

Abreu, I. (1998). *Líderes e Imagen Pública en Venezuela*. Venezuela: Fondo Editorial de Humanidades.

Arauco. (s.f.). *www.fundacionarauco.cl*. Recuperado el 15 de 10 de 2011, de http://www.arauco.cl/_file/file_1428_presentaci%C3%B3n%20fundaci%C3%B3n%20liderazgo%20final%20cv.pdf

Ayala, s. (6 de 2005). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>

Berenstein, M. (2009). *emprendedoresnews*. Recuperado el 20 de 10 de 2011, de <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/diferencias-entre-directores-de-equipo-y-lideres.html>

Cagigal, J. (2007). *Gerencia Educativa*. Loja: UTPL.

Carrillo, L. (10 de 11 de 2008). *www.uach.mx*. Recuperado el 2 de 10 de 2011, de <http://www.uach.mx/extensionydifusion/synthesis/2008/11/10/Gestiosescolar.pdf>

Chavarría, M. (2007). *Educación en un Mundo Globalizado*. Mexico: Trillas.

Colombiaaprende. (s.f.). Recuperado el 10 de 06 de 2011, de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

Definición.de. (s.f.). Recuperado el 20 de 2011, de <http://definicion.de/gestion/>

Definición.de. (s.f.). Recuperado el 25 de 5 de 2011, de <http://definicion.de/gestion/>

Díaz, M., Mota, J., & Tovar, J. (24 de 10 de 2008). *johanatov.blogspot.es/*. Recuperado el 12 de 11 de 2011, de <http://johanatov.blogspot.es/>

Diccionario de la Lengua Española. (1992). Espasa Calpe.

Educación, C. N. (2006). *Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador*. Recuperado el 10 de 9 de 2011, de http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Ecuador/Ecuador_Hacia_Plan_Decenal.pdf

Guillén, M. (2006). *Ética de las Organizaciones. Construyendo Confianza*. Madrid: Pearson.

<http://ec.globedia.com>. (6 de 23 de 2011). Obtenido de <http://ec.globedia.com/pensamientos-positivos-negativa>

Jimenez, J. (2008). *El Valor de los Valores*. Recuperado el 25 de 10 de 2011, de <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>

Magdaleno, A. (s.f.). www.monografias.com. Recuperado el 15 de 10 de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos82/rol-directores-como-lideres-academicos/rol-directores-como-lideres-academicos2.shtml>

Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el líder que esta en Usted*. Estados Unidos: Caribe.

Quintina, M., & Moreno, C. (2006). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores*. España: McGRAW-HILL.

Unesco-Perú. (2011). <http://www2.minedu.gob.pe>. Recuperado el 6 de 10 de 2011, de http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf

Vargas, N., & Condori, H. (2005). *Monografias.com*. Recuperado el 1 de 8 de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos20/valores-peru/valores-peru.shtml>

Villacís, J. (1999). *El ABC de Liderazgo y Gerencia de Recursos Humanos*. Quito: Graficare.

www.educacioninicial.com. (s.f.). Recuperado el 10 de 11 de 2011, de <http://www.educacioninicial.com/El/contenidos/00/1850/1895.ASP>

9. APÉNDICES

9.1 Apéndice 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL
ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Sr. Rector.

La información brindada a través de este medio, es un aporte de gran importancia para fundamentar el informe de tesis y para potenciar la propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9.2 Apéndice 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL
ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sres. Gestores Educativos

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento

Educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

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 trimestre ()
- 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:
- El número de miembros en la institución ()
 - Los resultados obtenidos en la institución ()
 - El valor y tiempo empleados en la institución ()
 - 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
- Director ()
 - Rector ()
 - 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 continua de los docentes | | | |
| d | Trabajo en equipo | | | |
| e | Vivencia de valores institucionales y personales | | | |
| f | Participación de los padres de familia en las actividades programadas. | | | |
| g | Delegación de autoridad a los grupos de decisión. | | | |

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, Ud. 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 | | | |

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

9.3 Apéndice 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL
ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

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

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

| DECLARACIONES | Siempre | A Veces | Nunca |
|---|---------|------------|-------|
| El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. | | | |
| 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. | | | |
| 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. | | | |
| 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. | | | |
| Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza | | | |
| Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. | | | |
| En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. | | | |
| Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros | | | |
| Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. | | | |
| Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. | | | |
| Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo. | | | |
| Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica | | | |
| Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera | | | |
| Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. | | | |
| Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. | | | |

9.4 Apéndice 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL
ENCUETA A ESTUDIANTES

Estimadas alumnas

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.

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...

9.5 Apéndice 5

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL
ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de familia:

Por favor lea atentamente cada una de las declaraciones. A continuación responda según la realidad del centro educativo.

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

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

| DECLARACIONES | Siempre | A Veces | Nunca |
|--|---------|---------|-------|
| 1. El rector considera sus opiniones para la toma de decisiones | | | |
| 2. EL rector atiende y soluciona los problemas de su representante cuando se presentan | | | |
| 3. Acude al llamado de las autoridades y profesores del centro educativo de forma voluntaria. | | | |
| 4. Considera que existe un liderazgo en el centro educativo que le conduce a engrandecimiento | | | |
| 5. Tiene conocimiento de sus deberes y derechos como representante de su hija en la institución educativa | | | |
| 6. Enseña a su hija los valores que se deben aplicar para el desenvolvimiento en la sociedad. | | | |
| 7. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes | | | |
| 8. Existe respeto entre profesores, autoridades estudiantes y padres de familia | | | |
| 9. Participa activamente en las actividades programadas por la institución educativa | | | |
| 10. Los valores predominan en las decisiones de las autoridades y profesores | | | |
| 11. Para participar en las actividades programadas por la institución, son motivados por el rector y profesores para trabajar en equipo. | | | |
| 12. Los valores y la ética se enseñan con el ejemplo | | | |

9.6 Apéndice 6

AUTORIZACIÓN PARA APLICAR LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Resp. Graf.
Por favor apoyar el
trabajo con los datos.
 Loja, 17 de junio de 2011
Estudiante

Mgs.
 Luis Tituaña.
 RECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR EXPERIMENTAL BEATRIZ CUEVA DE
 AYORA.
 Loja.

De mis consideraciones

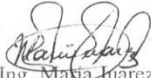
Reciba un cordial saludo, felicitaciones y augurios de éxitos en su función que Ud. muy bien desempeña, y aprovecho la presente para expresarle y solicitarle lo siguiente:

Como estudiante del cuarto ciclo de la maestría en Gestión y Liderazgo Educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja, en una ocasión anterior solicite me permita realizar el análisis de los instrumentos de gestión del plantel, para desarrollar la investigación con el tema: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN", en la prestigiosa institución que usted dirige. Para continuar con la investigación solicito me permita realizar las siguientes actividades

- Entrevista a su persona
- Aplicación de encuesta a los miembros del Concejo Directivo ✓
- Aplicación de encuestas a 25 docentes ✓
- Aplicación de encuestas a 25 señoritas estudiantes presidentas de curso de segundo y tercer año de bachillerato ✓

Esperando que su respuesta sea favorable para la realización de mi proyecto de tesis le antelo mis agradecimientos.

Atentamente,


 Ing. María Juárez Illescas,
 Estudiante-Maestría en Gestión y Liderazgo Educacional
 Universidad Técnica Particular de Loja

Adj. Modelo de encuestas

Autorizado  17-06-2011