



**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 Sección Técnicas del Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo de la ciudad de Loja, durante el período lectivo 2010 – 2011”.

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

**AUTOR:** Ing. Luis Alfonso Calva Dávila

**DIRECTORA:** Mgs. María Mercedes Zuín Ramírez

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

Loja, octubre del 2011

Magíster.

María Mercedes Zuín Ramírez

**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. María Mercedes Zuín R.

**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

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

.....

Luis Alfonso Calva Dávila  
C.I. 1900252097

## **ACTA DE CESIÓN**

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

Loja, octubre del 2011.

Luis Alfonso Calva Dávila

**AUTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por lo más valioso que tengo, la vida; por todas las oportunidades que me ha dado y los talentos que he recibido.

A mi esposa e hijos que siempre me han apoyado incondicionalmente.

Mis sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica Particular de Loja, por la formación que me han brindado y que se han convertido en factores fundamentales para mi desarrollo personal y profesional.

Así mismo, expreso mi gratitud a la Magíster María Mercedes Zuín, Directora de Tesis, quien en forma desinteresada y oportuna supo guiarme durante el desarrollo del presente proyecto.

Mi eterna gratitud a todas aquellas personas que me dieron aliento y me apoyaron durante este proceso.

Luis

## **DEDICATORIA**

Primeramente dedico el presente trabajo a Dios, Ser Supremo que me acompaña en todo momento.

A mi esposa Martha y mis hijos Nathaly, Michelle, Luis, Sofía y Maily, quienes me han brindado su amor y confianza.

A todos quienes, a lo largo de estos dos años de formación, me han animado a seguir y alcanzar mis metas planteadas.

Luis

## **CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

### **ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.**

Loja, 28 de enero de 2011

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

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

### **FIRMAS DE CONFORMIDAD**

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

Ing. Luis Calva Dávila  
**ALUMNO MAESTRANTE**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA .....	iii
ACTA DE CESIÓN .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xii
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. La Gestión Educativa. ....	6
2.1.1. Concepto .....	6
2.1.2. Importancia .....	8
2.1.3. Tipos de gestión. ....	9
2.2. Liderazgo Educativo. ....	13
2.2.1. Concepto .....	13
2.2.2. Tipos de liderazgo .....	17
2.2.3. Características. ....	18
2.2.4. Dimensiones del liderazgo .....	20
2.2.5. Liderazgo y autoestima positiva .....	21
2.2.6. Liderazgo y trabajo en equipo .....	22
2.3. Diferencia entre directivo y líder. ....	23
2.4. Los valores y la educación. ....	26
2.4.1. Concepto de valor .....	26
2.4.2. Educación en valores .....	28
2.4.3. Reflexión ética en la práctica de la educación social .....	30
3. METODOLOGÍA .....	33
3.1. Participantes .....	33
3.2. Materiales e Instrumentos de investigación .....	37
3.3. Método y procedimiento .....	39
4. RESULTADOS .....	42
4.1. DIAGNÓSTICO .....	42
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores. ....	42

4.1.1.1.	El manual de organización .....	42
4.1.1.2.	El código de ética. ....	43
4.1.1.3.	El plan estratégico .....	43
4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA) .....	47
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI) .....	50
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones. ....	53
4.1.2.	La estructura organizativa del Instituto. ....	60
4.1.2.1.	Misión y visión .....	60
4.1.2.2.	El organigrama .....	61
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos. ....	64
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores. ....	65
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores .....	65
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores .....	66
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores. ....	67
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores .....	68
4.1.3.	Análisis FODA. ....	68
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades. ....	69
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas .....	71
4.1.3.3.	Matriz FODA. ....	73
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS. ....	76
4.2.1.	De los directivos .....	77
4.2.2.	De los profesores .....	92
4.2.3.	De los estudiantes .....	97
4.2.4.	De los padres de familia. ....	102
5.	DISCUSIÓN. ....	108
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES. ....	120
6.1.	Conclusiones .....	120
6.2.	Recomendaciones .....	121
7.	PROPUESTA DE MEJORA. ....	122
8.	BIBLIOGRAFÍA. ....	131
9.	APÉNDICES. ....	134
9.1.	Fotografías el Patrono y Escudos del Instituto .....	135
9.2.	Fotografías del Instituto. ....	136
9.3.	Formato de encuesta a directivos .....	137
9.4.	Formato de encuesta a docentes .....	140
9.5.	Formato de encuesta a estudiantes .....	142
9.6.	Formato de encuesta a padres de familia .....	144
9.7.	Cuestionario de entrevista a directivos. ....	146

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1.	Personal Directivo y Autoridades período 2010-2011 clasificado por sexo y edad. ....	34
Tabla 2.	Personal Docente de la Sección Técnicas período 2010-2011 clasificado por sexo y edad .....	34
Tabla 3.	Personal Docente de la Sección Técnicas período 2010-2011 clasificado por título académico .....	35
Tabla 4.	Personal Administrativo y de Servicio período 2010 - 2011 clasificado por sexo y edad .....	36
Tabla 5.	Población Estudiantil de la Sección Técnicas período 2010-2011 clasificada por sexo y especialidad .....	36
Tabla 6:	Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo. ....	77
Tabla 7:	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización. ....	78
Tabla 8:	Las tareas de los miembros de la Institución y el manual de normas. ....	78
Tabla 9:	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. ..	79
Tabla 10:	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos .....	79
Tabla 11:	La administración y liderazgo del centro educativo promueve. ....	80
Tabla 12:	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución. ....	81
Tabla 13:	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Educativa. ....	82
Tabla 14:	Organismos que integran la Institución. ....	83
Tabla 15:	Actividades del equipo educativo., equipo didáctico, junta de profesores. ....	84
Tabla 16:	Los departamentos didácticos y sus acciones .....	85
Tabla 17:	La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones. ....	86
Tabla 18:	Material de planificación educativa. ....	86

Tabla 19:	Resultados de la encuesta a docentes. ....	92
Tabla 20:	Resultados de la encuesta a estudiantes. ....	97
Tabla 21:	Resultados de la encuesta a padres de familia. ....	102
Figura 1:	Organigrama del Instituto .....	63
Matriz 1:	Matriz FODA del Instituto .....	73
Matriz 2:	Resultados de la entrevista a directivos. ....	87
Matriz 3:	Matriz de problemáticas. ....	106

## **RESUMEN.**

La presente investigación se desarrolló con el propósito de determinar las formas de ejercer la gestión, el liderazgo y los valores en el Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” de la ciudad de Loja, por parte de autoridades y personal docente que labora en esta Institución.

Se emplearon algunos instrumentos de investigación dirigidos al personal directivo, docente, administrativo, alumnos y padres de familia de la Sección Técnicas del Instituto. Se aplicaron encuestas, entrevistas y revisión de material bibliográfico, documentos curriculares e instrumentos normativos y de planificación institucional, donde se evidenció la forma de ejercer la gestión, el liderazgo y los valores en el establecimiento.

Los resultados del proceso investigativo permitieron constatar la falta de liderazgo y gestión institucional a nivel docente y directivo, así como el escaso compromiso de maestros y padres de familia en la generación de ambientes cordiales de trabajo y de participación en los proyectos de desarrollo institucional. De igual manera se evidenció que el proceso educativo está fortalecido con la práctica de valores, aunque falta delegar autoridad en la toma de decisiones así como una mayor participación de los miembros de la comunidad educativa

## 1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo y una eficiente gestión institucional inciden directamente en el mejoramiento de la enseñanza y por ende, en la obtención de excelentes resultados de aprendizaje, ya que se propende la construcción de las condiciones institucionales que garanticen un desempeño eficaz de todo el personal, como principal factor de calidad en un sistema educativo.

Al hablar de liderazgo educativo, no se hace referencia a la acción individual de quienes ejercen cargos directivos, sino que involucra el accionar de todos los entes educativos, promoviendo un entorno laboral donde las oportunidades y recursos orientados al mejoramiento, estén al alcance de todos aquellos que lo requieran.

Como la gestión implica un conjunto de interacciones humanas, entonces se debe priorizar la práctica de valores en la toma de decisiones. De ello depende el compromiso asumido por todos los actores del hacer educativo en pos de conseguir los objetivos institucionales.

Cabe señalar que al tratarse de una institución educativa con una infraestructura muy compleja y un número elevado de estudiantes, docentes y administrativos, su organización y administración se vuelve también compleja, por lo que se requiere de una gestión directiva estrictamente planificada y tendiente a armonizar el accionar de todos los departamentos, áreas y equipos de trabajo con que cuenta la Institución.

Las autoridades promueven cierta descentralización en la toma de decisiones, asignando algunas funciones y responsabilidades de gestión a los directores de cada una de las cuatro Secciones con que cuenta el Instituto. Sin embargo, muchos inconvenientes se presentan debido a la falta de compromiso por parte de algunos docentes y padres de familia, respecto a asumir en forma voluntaria y democrática las responsabilidades asignadas.

Como Institución Educativa Marista y conforme lo estipula su ideario, misión y visión institucionales, se promueve a todo nivel la práctica de valores, situación que no se halla plenamente fortalecida, debido a la falta de colaboración de los padres de

familia, quienes no asumen el verdadero papel de orientadores del desempeño y comportamiento de sus hijos.

Cabe destacar que en la Institución no se registran trabajos de investigación similares que se hayan desarrollado anteriormente, por lo que es prioritario centrar la atención en esta área de desempeño, considerando que al no existir la suficiente gestión y liderazgo institucional, no se podrán plasmar los proyectos que conlleven al mejoramiento de la calidad educativa en el Instituto.

El desarrollo del presente trabajo centró su accionar en la consecución del siguiente objetivo general: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Como toda gestión institucional va orientada a promover la calidad educativa, y por ende la formación integral del alumno y la creación de ambientes cordiales de trabajo, entonces las decisiones institucionales deben basarse en la práctica de valores, de tal forma que se fomente la adhesión voluntaria y solidaria de todo el personal para aportar en el cumplimiento de las metas institucionales.

Así mismo, el presente trabajo promovió el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- a. Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.

El referente teórico fue fundamental para el desarrollo del presente trabajo investigativo, ya que permitió conocer con mayor profundidad aspectos relacionados con la gestión, el liderazgo y los valores en las instituciones educativas. De igual manera constituyó un referente para la realización del análisis, interpretación y discusión de resultados, así como para el planteamiento de conclusiones sobre el trabajo investigado.

Los referentes teóricos se obtuvieron de algunos textos relacionados, así como de material electrónico y en línea.

- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

La labor investigativa se guió por una actitud transparente, crítica, coherente y de compromiso con todos los involucrados en el proceso investigativo, de tal forma que los resultados reflejan la realidad de la convivencia institucional. Es importante recalcar que estos resultados serán puestos a consideración de los directivos institucionales para su análisis y difusión.

- c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

Mediante el análisis de los documentos curriculares y de planificación, así como en base a los resultados de las encuestas y entrevistas a los miembros de la comunidad educativa, se pudo determinar las fortalezas y debilidades de la gestión y liderazgo institucional así como el grado de aceptabilidad y compromiso de los demás actores educativos.

Los roles de desempeño de los directivos están plenamente identificados en los documentos legales y de planificación de la Institución; sin embargo, el grado de liderazgo y su incidencia en las decisiones tomadas y el compromiso asumido por parte de los demás miembros de la comunidad educativa, se determinan a partir de los resultados de la investigación realizada.

- d. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores; este último, es el eje transversal de la administración educativa.

Una vez realizada la investigación, tanto documental como de campo, se procedió a realizar la organización, tabulación y análisis de la información recopilada. La

interpretación de los resultados permitió determinar el diagnóstico institucional relacionado con la gestión, liderazgo y valores. Todo ello se basó en un estudio crítico, objetivo y transparente de la documentación y la información obtenida.

El resultado de la investigación es un referente para que los miembros de la comunidad educativa realicen un análisis crítico sobre la gestión y liderazgo institucional, y de ser necesario, cambiar su accionar en pos de conseguir un mayor compromiso de todo el personal para aunar esfuerzos en la consecución de una educación de mejor calidad.

El presente proyecto fue desarrollado tomando en cuenta algunos aspectos relacionados con su factibilidad. Por un lado, se brindó toda la apertura por parte del Rector del Instituto para realizar la investigación y la posibilidad de implementar un plan de mejoras que promueva el fortalecimiento de la gestión y liderazgo institucional. Como respaldo existe un documento firmado entre la Autoridad del Instituto y el alumno investigador.

Los conocimientos y la experiencia fueron un factor indispensable para el desarrollo de la presente investigación, situación que no fue un impedimento, considerando la formación adquirida durante el estudio de la Maestría y la experiencia como profesional de la educación.

Además, cabe señalar que el presente trabajo constituye un requisito para el grado de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo ofertado por la Universidad Técnica Particular de Loja.

Como la Institución no requirió invertir recursos económicos en el presente proyecto investigativo, entonces no existió ninguna restricción económica que obstaculice el desarrollo de este trabajo. En lo relacionado a la Propuesta de Mejoras, se gestionará los recursos económicos a través de la Fundación Álvarez y el Comité Central de Padres de Familia del Instituto.

En sí, no se presentaron mayores dificultades relacionadas con la planificación y desarrollo de la investigación, lo cual permitió culminar a cabalidad el presente proyecto.

Al tratarse de un proyecto relacionado con el estudio de aspectos importantes sobre la gestión y liderazgo institucional, se requirió de un alto compromiso por parte de directivos y autoridades para asumir retos que conlleven al mejoramiento de la calidad educativa.

Como beneficiarios directos del presente proyecto, se mencionan a los directivos, docentes y representantes de padres de familia de la Sección Técnicas del Instituto, quienes serán capacitados en aspectos relacionados con valores y liderazgo en la práctica educativa. Por otro lado, como alumno maestrante, este trabajo permitió la adquisición de experiencias invaluable en el área de investigación educativa, así como el cumplimiento de un requisito para la obtención del título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Como beneficiarios indirectos se cuentan todos los miembros de la comunidad educativa, ya que al contar con un personal formado en valores y liderazgo educativo, se garantiza una gestión académica e institucional más participativa y solidaria, tendiente al fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estimado lector, le invito a que me acompañe durante el desarrollo del presente trabajo, ya que estoy seguro que este maravilloso ámbito de la gestión, el liderazgo y los valores en el campo educativo, conduce a una verdadera reflexión sobre la realidad que viven las instituciones de educación de nuestro País, motivo suficiente para promover aportes importantes en bien de su mejoramiento. Considero además, que de una manera u otra, todos estamos implícitos en un proceso educativo, que requiere de nuestra contribución para forjar por una educación más integral, solidaria y participativa.

## 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es el conjunto de conceptualizaciones y principios que guían la investigación, estableciendo unidades relevantes para cada problema a investigar.

Los conceptos investigados y analizados, sustentan el proceso de diseño, aplicación e interpretación de resultados de la investigación motivo del presente proyecto.

### 2.1. La Gestión Educativa

#### 2.1.1. Concepto

*“La gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración", donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí misma, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa” (Botero, 2009, 2).*

La gestión hace referencia a la acción y al efecto de administrar o llevar a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales conducirán al logro de un objetivo determinado.

Mediante la gestión se dirige, gobierna, dispone, organiza y ordena en pos de lograr los objetivos propuestos. Es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

La gestión puede estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una organización.

La gestión es un término aplicado fundamentalmente en el ámbito empresarial y tiene que ver con tareas de planificación, ejecución y control de estrategias y acciones tendientes a lograr objetivos y metas de la entidad. Implica un fuerte compromiso, preparación y dedicación de directivos de la institución, ya que de sus acciones y decisiones depende el correcto desempeño del grupo que se halla bajo su responsabilidad, y por ende, la consecución plena de los objetivos y metas institucionales.

En el ámbito educativo, quien esté al frente de estas responsabilidades, debe tener un alto grado de preparación y experiencia en gerencia educativa, con lo cual se garantizará la aplicabilidad de mecanismos y estrategias idóneas que orienten la labor institucional y acentúe el compromiso de todos los actores educativos, en pos de la consecución de las metas institucionales.

Al hablar de gestión educativa, es importante analizar la siguiente reflexión: *“La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología. La gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”* (Botero, 2009: 2).

Por tanto, la gestión educativa no está vinculada solamente a las actividades directivas del centro educativo, sino a todas las actividades del proceso educativo en las que se hallan implícitos todos los miembros de la comunidad educativa. Se hace gestión al administrar recursos y promover proyectos y actividades de mejoramiento académico de los alumnos en el aula de clase. Se promueve gestión cuando los padres de familia se implican directamente en acciones de mejoramiento institucional. En sí, un proceso de gestión compartida implica la conjunción de

esfuerzos de todos los actores educativos en pos de generar proyectos que permitan constantemente el fortalecimiento de la calidad educativa del centro de educación.

### 2.1.2. Importancia

Los abrumadores cambios tecnológicos y las sociedades del conocimiento, plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarias y más participativas. Se espera que las instituciones educativas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos.

En este contexto es necesario volver a pensar las modalidades de gestionar las instituciones educativas para que funcionen como organizaciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos.

Los equipos directivos de estas instituciones 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 instituciones educativas y otras organizaciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

Es preciso recuperar la potencialidad y capacidad de los directivos educativos, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Por ello, es prioritario elevar sus niveles de profesionalización para que promuevan en sus instituciones una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de elevar la calidad de los aprendizajes.

Las exigencias de una sociedad moderna y cambiante y el avance desmesurado de la tecnología, ha condicionado a las instituciones educativas a adoptar nuevos paradigmas que les permitan marchar a la par con las exigencias del mundo globalizado.

El gestor educativo debe ser capaz de aceptar estos nuevos retos y promover cambios en la gestión institucional, de tal forma que se garantice la adaptabilidad de su institución a las nuevas exigencias educativas y tecnológicas.

*“La gestión escolar articula las múltiples instancias de la vida en las escuelas, con la clara orientación de lograr aprendizajes significativos en los alumnos. Gestionar implica entonces entretener, relacionar todo aquello que acontece en la cotidianidad de la escuela entre las personas, los recursos, los objetivos, los procesos, con miras a un fin: en nuestro caso es el de una educación de calidad, pertinente y con equidad. Gestionar es hacer que se logren los propósitos de la institución, del Proyecto Educativo Institucional y con ello satisfacer las demandas y necesidades de la comunidad educativa”* (Caballero, 2002, 34).

Por tanto, la gestión educativa es la encargada de llevar a cabo el desarrollo de los proyectos de mejoramiento académico e institucional propuestos en su proyecto Educativo, generando las buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa y promoviendo un óptimo uso de los múltiples recursos para lograr la eficiencia y eficacia educativa.

La gestión educativa debe promover la participación activa de todos los actores educativos y sociales, de tal forma que de manera conjunta se sumen esfuerzos para la consecución de las metas institucionales. Se debe fomentar la capacitación constante de todo el personal, lo cual redundará en la consecución de la calidad educativa, tan anhelada por las instituciones y los profesionales de la educación en el nuevo milenio.

### 2.1.3. Tipos de gestión

Los tipos y modalidades de gestión son múltiples, ya que se pueden agrupar de acuerdo al ámbito de su desarrollo. Desde un primer punto de vista, se puede clasificar en:

**Gestión Social.**-Aquella que se ocupa de un conjunto de acciones y toma de decisiones encaminadas a construir diversos espacios destinados a la interacción

social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos.

**Gestión de Proyectos.-** Encargada de administrar y organizar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**Gestión del Conocimiento.-** Una cuestión ampliamente difundida a nivel organizacional, ya que se ocupa de la transferencia del conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización y de esta manera el conocimiento resultará siendo un recurso disponible para todos los componentes de la entidad.

**Gestión Ambiental.-** Concepto de gestión no tan difundido, pero decisivo a la hora de la vida, ya que la misma refiere al conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. A través de esta se organizarán todas aquellas actividades orientadas a darle a una comunidad la mejor calidad de vida posible

**Gestión Tecnológica.-** Se concibe como el proceso de planificación y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología. Este ámbito es muy difundido y utilizado en todas las organizaciones, ya que promueven una innovación en los procesos y los recursos.

**Gestión Estratégica.-** Encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, incidiendo directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos. Se basa en la planificación estratégica para cumplir con su propósito.

En cada ámbito, los diversos tipos o estilos de gestión están estrechamente relacionados. Por ejemplo, para realizar gestión social o ambiental, se requerirá de la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo (gestión de proyectos), y éste a su vez, necesita de personal capacitado y experto, así como información de

procesos y de la organización suficiente para su planificación, ejecución y control; estos procesos y recursos son parte de la gestión del conocimiento.

En el ámbito educativo, se puede clasificar la gestión en dos áreas:

**Gestión Educativa.-** Relacionada con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación. Involucra las acciones y decisiones provenientes de la autoridad política y administrativa que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un sector, provincia o una nación. Generalmente las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

**Gestión Escolar.-** Acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directrices consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata de un nivel de gestión que abarca la institución escolar y su comunidad educativa de referencia.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción, administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

No podrá realizarse la gestión escolar sin que se contemple previamente toda la normatividad, lineamientos, planificación curricular promovidos por los organismos gubernamentales a través de la gestión educativa. Así mismo, la gestión educativa establece reformas legales y curriculares que deberán ser adaptados y aplicados por los equipos directivos de cada una de las instituciones educativas.

En el campo educativo, se reconoce tres áreas de gestión (Ríos, 2010, 4):

- **Gestión Directiva:** La realiza el coordinador o director de la institución y tiene que ver con la coordinación y determinación de roles y funciones con los diversos equipos y demás directivos institucionales, con el fin de emprender acciones para la consecución de las metas y objetivos. Es una labor de conducción y apoyo a todas las demás áreas administrativas, académicas y financieras de la institución educativa.
- **Gestión Curricular-Pedagógica:** Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área encargada de toda la planificación académico-pedagógica de la institución, la que tiene que ver con el diseño curricular-metodológico, seguimiento y evaluación docente, ambiente de trabajo en el aula, nivel de aprendizaje y satisfacción de los alumnos.
- **Gestión de Convivencia e Inclusión:** Trata aspectos relacionados con la vinculación con la comunidad. La institución educativa no puede estar ajena a la realidad social y del medio, por lo que tiene que emprender en actividades que involucren a miembros de la comunidad, con el fin de recabar información importante relacionada con necesidades e intereses de los alumnos y el medio, lo que permitirá promover una educación más solidaria y acorde a la realidad social.

Por otro lado, no podemos descartar un aspecto importantísimo para la gestión organizacional, y es lo relacionado a la gestión administrativa y financiera, ya que es la que se encarga de la consecución y uso óptimo de los recursos financieros que la institución requiere para emprender sus proyectos de desarrollo.

Entre las dimensiones de la gestión educativa, se puede mencionar las siguientes:

- Preocuparse por el personal. Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar el trabajo en un ambiente de cordialidad.
- Apoyo instructivo a todo el personal.
- Monitorizar las actividades de la institución, para verificar el cumplimiento de metas y replantear estrategias tendientes a su consecución.
- Construir relaciones con la comunidad. Además de organizar actividades que faciliten la participación familiar y comunitaria, es importante propender que la institución se configure y opere como parte de una comunidad más integral.

## 2.2. Liderazgo Educativo

### 2.2.1. Concepto.

El término **liderazgo** proviene del inglés “**leader**”, que significa guía. Más que un elemento de la organización, es un proceso directivo o gerencial que orienta, dinamiza y conduce el recurso humano.

Para cumplir con su función, los gerentes o directivos tienen que ser estrategas o planificadores, organizadores de procesos y líderes para inspirar y propiciar el cambio organizacional.

*“El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”* (Guillén, 2006: 171).

El **liderazgo** es la capacidad o habilidad que orienta el camino a seguir, a través de la estimulación por su influencia de todas las áreas que conforman un sistema organizacional, potenciando al máximo cada una de ellas, logrando a través de la

creatividad el incremento de la productividad, traducida en la satisfacción de necesidades, con el fin de alcanzar los objetivos generales de la institución.

El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

*“Si la dirección de un centro educativo representa una de las tareas más complejas en el campo de la organización escolar, debemos admitir que la diversidad cultural del alumnado supone un factor añadido a las dificultades de la tarea directiva. Es en estos contextos multiculturales donde el liderazgo de la dirección adquiere una mayor relevancia. La nunca fácil convivencia entre las personas de cualquier colectivo demanda la existencia de un líder que sea capaz de aunar esfuerzos en pos de una meta común, que permita a la organización desarrollarse y superar los conflictos que se puedan plantear”* (Cuevas& Díaz, 2005, 15).

Los líderes se encuentran en permanente evolución personal, ocupándose a la vez de estimular a los demás hacia su propia evolución, por medio de la habilidad o capacidad que poseen para transmitir su enfoque, inspirando o motivando a todos aquellos que están a su cargo (individuos, grupos, áreas, etc.) logrando su aprobación y consecuente adhesión, para alcanzar la metas fijadas por la institución.

Por tanto, el liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para motivar e influir a un grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Significa tener la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, incentivar y motivar a un grupo o equipo de trabajo.

No debe entenderse el liderazgo como la capacidad para guiar a otras personas ciegamente en función de la supuesta visión de un líder, sino, en ayudar a cada una de las personas a conducirse en el camino hacia su propia visión y objetivos. El líder es quien se pone al servicio de otros para ayudarlos a conducirse por un camino que él ya ha recorrido.

El comenzar a comprender la verdadera esencia del liderazgo es el primer paso para construir un mundo donde las personas que ocupen puestos directivos sean verdaderos líderes o no, como es tan habitual hoy en día, encontrar personas que queriendo liderar a otros, no pueden ni siquiera con su propia vida

En este contexto cabe también analizar el término **educación**, el cual puede definirse como: *“proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento integral de cada ser humano. Es por ello que educarse significa, siempre, ir en busca de la excelencia personal...”* (Chavarría, 2007: 71).

Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una concienciación cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores.

El proceso educativo se materializa en una serie de habilidades y valores, que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en el individuo. De acuerdo al grado de concienciación alcanzado, estos valores pueden durar toda la vida o sólo un cierto periodo de tiempo.

En el caso de los niños, la educación busca fomentar el proceso de estructuración del pensamiento y de las formas de expresión. Ayuda en el proceso madurativo sensorio-motor y estimula la integración y la convivencia grupal.

La **educación formal o escolar**, por su parte, consiste en la presentación sistemática de ideas, hechos y técnicas a los estudiantes. Una persona ejerce una influencia ordenada y voluntaria sobre otra, con la intención de formarle.

Entonces, la educación es el proceso mediante el cual el ser humano aprende diversas materias, habilidades, competencias de su interés. Por medio de la educación, es que sabemos cómo actuar y comportarnos en la sociedad. Sin la educación, nuestro comportamiento, no sería muy lejano a un animal salvaje.

La educación conduce a la formación integral del individuo, es decir al desarrollo de sus facultades intelectuales, físicas, psicomotoras y emocionales. Lo vuelve

coherente, es decir, un individuo capaz de establecer una armonía entre las ideas y la conducta, entre la teoría y la práctica. Un individuo formado es más humano y más espiritual, más dueño de sí mismo.

En el proceso educativo es muy importante la figura del educador (maestro y padres de familia), y la tarea de autoformación del propio educando. El alumno necesita como educador a una persona ejemplar a quién admirar y de quién aprender.

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

El líder educativo debe propiciar el desarrollo de todos sus dirigidos, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. Asume una enorme responsabilidad, ya que es quien promueve decisiones y acciones encaminadas a la consecución de la calidad educativa en beneficio de los educandos y de la comunidad en general.

El liderazgo educativo también debe manifestarse en la labor diaria de aula, donde el docente propicie ambientes de participación activa y creativa por parte de los alumnos, de tal forma que se garantice el verdadero aprendizaje, donde predomine la actitud crítica, la confianza y la solidaridad entre todos los miembros del aula, generando un aprendizaje voluntario y motivado, mediante la orientación y guía del docente como líder transformacional y participativo.

Podemos afirmar entonces, que la eficacia escolar está íntimamente ligada al liderazgo, pues se puede evidenciar que las instituciones educativas efectivas tienen en su dirección a buenos líderes institucionales y pedagógicos, reconocidos y respetados como tales por toda la comunidad educativa.

### 2.2.2. Tipos de liderazgo

Se identifican tres tipos de liderazgo (Guillén, 2006, 173):

**Liderazgo Transaccional.-** Relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo. El líder utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente. El líder que confía tan sólo en el estilo transaccional, sin combinarlo con el transformacional, sólo consigue el compromiso a corto plazo de sus subordinados y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar, además de sentir que sus esfuerzos podrían parecer egoístas.

**Liderazgo Transformacional.-** Relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. El líder “transforma” a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual, tanto personal como profesional, y en el potenciamiento de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. No es recomendable si los subordinados son inexpertos.

Los líderes transformacionales: motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer, despiertan la conciencia de éstos acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos; Estos líderes consiguen que los miembros del grupo superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión organizacional.

**Liderazgo Servidor.-** Relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión

mediante la generación de confianza. El líder puede ser una persona discreta, que pasa inadvertida, que no busca el poder y que lidera sin pretenderlo.

Desde otro punto de vista, se puede analizar los siguientes estilos de liderazgo:

**Liderazgo Directivo o Autócrata.-** El líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cuándo, cómo y dónde deben llevar a cabo una tarea, para proceder a controlar de cerca su desarrollo. Entre las falsas creencias en torno al estilo directivo está la de que éste significa uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas o intimidación.

**Liderazgo Participativo.-** Los líderes consideran la opinión de los subordinados, aunque sean ellos los que toman la decisión final. El deseo de crear un espíritu de equipo motiva al trabajo cooperativo de los subordinados.

**Liderazgo Delegativo.-** Estilo de liderazgo que conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Sin embargo, el líder continúa siendo responsable en último término.

En el contexto educativo debería promulgarse un ambiente de liderazgo TRANSFORMACIONAL-PARTICIPATIVO, de tal forma que todos los actores del hacer educativo participen libre y voluntariamente con sus ideas y acciones en pos de reformas y estrategias que estén encaminadas al logro de la calidad educativa; y así mismo, se promueva en el aula un ambiente participativo y crítico, donde el docente se convierta en el guía y transformador de las conductas de los alumnos mediante la consecución de un aprendizaje de calidad.

### 2.2.3. Características.

El liderazgo es una capacidad humana que implica una serie de habilidades interpersonales, entre las que se mencionan las siguientes:

- Excelencia en las actividades básicas del día a día: actuar apasionadamente, con optimismo, motivando y valorando a los demás miembros del grupo, demostrando honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad.
- Excelencia en relaciones personales: el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, sino que se demuestra con las relaciones interpersonales. El líder cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza duraderas.
- Adaptación al cambio: Los líderes tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.
- Eficacia personal: se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas, tiene momentos de reflexión para replantear las acciones a seguir.
- Creatividad e innovación: Las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Se debe crear e innovar pero pensando en la ejecución de dichos proyectos, de tal forma que no se queden como simples ideas o planes de papel.
- Ser el entrenador del equipo: Aconseja, observa cosas que se pueden mejorar, comparte experiencias pasadas generosamente.
- Conciencia social: Una organización no es simplemente una entidad solitaria sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte. Es importante generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad.

El liderazgo no está libre de valores. Antes de juzgar la eficacia de cualquier líder se debería considerar tanto los medios utilizados por éste para lograr sus metas como el contenido moral de dichas metas

Además, un verdadero líder es una persona capaz de saber lo que quiere tanto a nivel profesional como personal, es consciente de sus fortalezas y debilidades,

acepta la responsabilidad por su éxito y aprende a desarrollar sus potencialidades y talentos.

#### 2.2.4. Dimensiones del liderazgo

- *Construir una visión de la escuela.* El liderazgo identifica para los demás lo que es importante, aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.
- *Establecer las metas.* Si no se tiene metas y propósitos bien definidos, no se podrá articular acción alguna para conseguirlos.
- *Proveer estímulos intelectuales.* Los líderes contribuyen a que el personal reexamine su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
- *Ofrecer apoyos individualizados.* Tiene que ver con la adquisición de recursos para el desarrollo no sólo de los miembros del personal, sino también de la institución. El personal precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.
- *Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización.* Proponer prácticas como modelos ejemplares, a seguir por el personal.
- *Inducir altas expectativas de realización (resultados).* Transmitir al personal altas expectativas de excelencia y calidad, de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la institución en el centro del cambio.
- *Construir una cultura educativa productiva.* Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, participativo y creativo.

Que promueva el trabajo en equipo y el compartir experiencias con los demás docentes.

- *Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones institucionales.* Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

#### 2.2.5. Liderazgo y autoestima positiva

Uno de los elementos fundamentales de la capacidad para liderar es la autoestima positiva, la cual se expresa en términos de satisfacción con uno mismo. Esto genera en el grupo un sentimiento de confianza y altas expectativas, por cuanto se demuestra la capacidad que tiene el líder para demostrar entusiasmo, espontaneidad, imaginación, relaciones interpersonales y una capacidad ilimitada para aprender nuevos comportamientos.

Para lograr una autoestima positiva, se debe propender lo siguiente:

- Reconocer fortalezas y equilibrar debilidades propias y de los demás.
- Fortalecer destrezas y desarrollar talentos innatos.
- Adaptar fortalezas y debilidades propias con las necesidades de la organización.
- Disfrutar del trabajo y sentirse orgulloso de él.

Según Fabiola Betancur (Betancur, 2004, 9), para promover una autoestima positiva, un líder debe cultivar cinco destrezas fundamentales:

- Aceptar a las personas como son.
- Enfocar las relaciones y los problemas en función del presente, no del pasado.
- Tratar a las personas que nos rodean con la misma cortesía con que se trata a las personas recién conocidas.
- Confiar en otros aún sabiendo que existe el riesgo de cometer errores.
- Obrar sin recibir aprobación o reconocimiento constante de otras personas.

Por tanto, un líder crea confianza cuando:

- Es coherente entre lo que dice y piensa (sinceridad).
- Sus acciones respaldan sus palabras (historia anterior).
- Hace lo que sabe y le gusta (competencia).

Un líder que genera confianza sabe responder al fracaso y asume el error como una oportunidad para crecer y aprender. Esta actitud positiva lleva al líder a concentrarse en el éxito y no en el fracaso.

Si se comete un error se debe preguntar ¿qué se puede hacer? y no ¿quién es el culpable? Es decir, un líder con actitud positiva busca la solución a los problemas y no los responsables de una situación negativa acaecida en la organización o el grupo que dirige.

#### 2.2.6. Liderazgo y trabajo en equipo

Es incuestionable que el liderazgo organizacional está íntimamente ligado con el trabajo en equipo. La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza y el respeto, aportes y sugerencias, creatividad y retos compartidos.

Un equipo es un grupo de personas que realiza un trabajo común, lo cual los vincula, organiza y orienta hacia objetivos compartidos. Los miembros de un equipo intercambian funciones y actividades en mutuo compromiso, y así mismo aprenden a manejar sus diferencias con absoluta madurez.

Según Isabel González (González, 2005, 2), para que los equipos de trabajo sean efectivos deben evolucionar desde su constitución como grupo inicial, hasta llegar a poseer las siguientes características:

- Objetivos comunes y acordados (claramente definidos y compartidos).
- Tareas definidas y negociadas (desempeños claros y acordados de conformidad con los miembros).
- Procedimientos explícitos que garanticen fluidez (solución de problemas, toma de decisiones, acceso a la información).

- Buenas relaciones interpersonales (clima de respeto y confianza para que se genere sentido de pertenencia).
- Alto grado de interdependencia (tareas complementarias, conciencia del esfuerzo para lograr objetivos comunes, fomento de la cooperación y de estructuras horizontales de comunicación)

Por otro lado, se requiere fomentar algunas habilidades personales de trabajo en equipo, como por ejemplo:

- Saber escuchar: No sólo oír a los demás, sino tomar conciencia de los sentimientos que acompañan esas ideas para no herir susceptibilidades. Saber conocer y ubicar el lenguaje verbal y corporal (gestos y posturas).
- Formular preguntas: Profundizar en los planteamientos y conocer bien los puntos de vista de los demás miembros del equipo.
- Plantear resúmenes: Para revisar posibles dudas y hacer síntesis de los aportes propios y los de los miembros del equipo.
- Ser flexible: Capacidad de cambiar y negociar puntos de vista que fomenten innovaciones y asumir nuevas normas y hábitos, sin que esto genere conflictos.
- Ser proactivo: Tener iniciativa hacia la mejora y una actitud positiva ante los retos, en lugar de una posición de resistencia al cambio.
- Ser asertivo: Para expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo.
- Abierto a la crítica: Aceptar la crítica como sugerencia hacia el proceso de mejora de la organización, no como desvalorización personal.

### **2.3. Diferencia entre directivo y líder**

Antes de establecer diferencias entre estos dos conceptos íntimamente relacionados, sería importante conceptualizar los términos líder y directivo.

¿Qué es un líder?

*“Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de los que éstos les afectan a ellos. Poseen autoridad, su influencia en el*

*comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente. En realidad el líder es aquella persona que conduce a otras en libertad” (Guillén, 2006, 171).*

Un líder es la persona que posee cualidades extraordinarias y que no se manifiestan, o se manifiestan en menor grado en los demás miembros del grupo. Tiene la capacidad para organizar, influir y dirigir al grupo de personas que lo rodean y que aceptan sus sugerencias y decisiones en forma libre y voluntaria.

El líder es el miembro más capacitado e influyente del equipo de trabajo, quien motiva y guía a los demás miembros del grupo a la consecución de los objetivos comunes. En base a su carisma y cualidades preponderantes, se ha ganado el respeto y la confianza de sus dirigidos. El grupo voluntariamente acepta las sugerencias y decisiones del líder, porque confían en sus capacidades y aptitudes. Por ejemplo, en el ambiente escolar se puede identificar como líder a un maestro frente a sus alumnos, un alumno frente a sus compañeros, un directivo frente a la institución.

El líder está preparado para asumir todos los retos y llevar a los subordinados hacia la consecución de las metas comunes. Por tanto, debe poseer la capacidad para escuchar, analizar y decidir sobre los caminos a seguir en beneficio de sus dirigidos.

¿Qué es un directivo?

Se aplica a la persona que forma parte de un conjunto de personas que gobiernan, mandan, rigen o guían un grupo o una cosa.

El director del centro educativo, es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo.

Es necesario que el director inspire credibilidad, respeto y confiabilidad en aquellos con los que trabaja. 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 armónico.

El director o gerente educativo, es el responsable de guiar, dirigir, orientar la labor y gestión de una institución educativa, encaminando los esfuerzos conjuntos de todos los miembros, a conseguir los objetivos y metas institucionales.

El director debe poseer un amplio conocimiento de gerencia educativa, así como experiencia en gestión institucional, con lo que estaría garantizada la correcta toma de decisiones y acciones en beneficio del centro educativo bajo su responsabilidad.

En una connotación ideal, el director de una institución educativa debe ser un líder, y así mismo, un líder debe poseer capacidades de dirección para guiar adecuadamente al grupo bajo su responsabilidad.

Sin embargo, las realidades de las organizaciones, instituciones o grupos son múltiples, por lo que pueden distinguirse cualidades diversas, así como diferencias entre uno y otro, como se analiza a continuación:

- Un director dirige un grupo de individuos organizados dentro de una estructura formal preestablecida, como puede ser un área, departamento, equipo o institución. Un líder, dirige un grupo de individuos que pueden o no estar organizados dentro de estructuras formales; puede guiar un grupo de amigos, compañeros de aula o trabajo, etc.
- La autoridad del director proviene de un nivel superior respecto a la posición que ocupa, por ejemplo, nombramiento del Ministerio de Educación. La autoridad del líder proviene de aquellos con quienes interactúa y comparte normas y valores.
- La autoridad del director es oficial y puede ser o no aceptada voluntariamente por los demás miembros del equipo. La autoridad del líder es moral, porque proviene de un acuerdo voluntario entre los miembros del grupo.
- Las decisiones del director pueden cumplirse voluntaria u obligatoriamente, dependiendo del grado de aceptabilidad de los miembros del equipo de trabajo. Las decisiones del líder son aceptadas voluntariamente por todos los miembros del grupo y existe el compromiso de su cumplimiento.

- El director posee el sustento legal y normativo para hacer cumplir sus decisiones. El líder no posee sustento legal, pero sí la confianza y el compromiso de los miembros del grupo.

Pero más que enfatizar en las diferencias entre director y líder, es importante recalcar que todo director educativo debe poseer las cualidades de liderazgo, para garantizar la armonía y el compromiso de todos los actores del hacer educativo, respecto a las acciones encaminadas a la búsqueda de la excelencia educativa en la institución que dirige.

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

### 2.4.1. Concepto de valor.

*“Pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre. Los valores son lo que hace diferente a una persona íntegra de la que no lo es...”* (Chavarría, 2007: 58).

Por tanto, se concibe al valor como aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño. Ésta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijará los valores de cada uno de nosotros; por ejemplo, si desde niños nuestros padres nos dicen que ayudar es bueno pero robar es malo, sabremos en el interior de nuestra conciencia, que si tomamos algo que no es nuestro, estaremos cometiendo un delito.

Un valor es algo que perfecciona al que lo posee, es algo valioso que lo enriquece. El ser humano lo busca porque para él representa algo que lo va a hacer mejor o le va a dar más. Cada individuo tiene su propio orden de valores dependiendo de lo que quiera hacer en su vida. Todo lo que lo acerque a esta meta va a ser valioso para él, y rechazará todo lo que lo aleje de su fin.

Si el ser humano no tiene claro lo que quiere lograr en su vida y vive por impulso, siguiendo la inspiración del momento, nunca va a lograr nada. Su vida será un dar vueltas sin sentido en un laberinto que no tiene principio ni fin.

Si se quiere vivir la vida a un nivel humano se tiene que esforzarse. El primer paso es tener clara las metas, el “por qué” de la vida, lo que se quiere lograr, y en vista a ello estructurar los valores de acuerdo a un orden de importancia.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Todo individuo busca satisfacer sus necesidades. Un valor lleva al ser humano a defender y crecer en su dignidad de persona, a buscar el bien, es decir, aquello que lo mejore, lo perfeccione y complemente.

El ser humano es un ser racional ético y moral que lo identifica y distingue del resto de seres vivos. Dependiendo de la cultura, cada ser humano posee y practica valores, que en cierta medida constituyen normas de convivencia y aceptabilidad en la sociedad.

El valor se perfecciona con su práctica diaria y depende de la cultura y el grado de formación del individuo para interiorizar el valor o generar un disvalor. Por ejemplo, si un niño crece en un ambiente con padres que pregonan y practican la honestidad, es casi seguro que este niño interiorizará este valor y lo cultivará en su diario vivir. Por el contrario, si crece en un ambiente deshonesto, es muy probable que este disvalor sea uno de los componentes de su personalidad.

Los valores éticos, morales, religiosos, sociales se deben predicar con el ejemplo, de ahí que se recalca la importancia de que como padres debemos tener el compromiso y la obligación moral para inculcar en nuestros hijos la práctica de estos valores, lo que garantizaría la formación de individuos de bien y útiles a la sociedad.

#### 2.4.2. Educación en valores.

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida educativa.

*“La educación en los valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud. Por tanto, la educación en los valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida. En cuanto educadores, debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano”* (Chavarría, 2007, 68).

La educación debe preparar al individuo para el logro en cada momento de la autorrealización, entendida ésta como la orientación de la personalidad que se dirige al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social.

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses.

De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental.

Se promueve tres condiciones para la educación en valores:

- Conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).
- Conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación. Porque el estudiante es producto del medio social y familiar donde se desarrolla.
- Definir un modelo ideal de educación, acoplado a las características individuales y sociales del alumno, como protagonista principal del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La educación en valores tiene las siguientes incidencias:

- Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo, como ser humano íntegro y en busca de su plenitud.
- Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad, promoviendo un individuo útil y pendiente de la transformación social.
- Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.
- Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología. Directrices fundamentales para orientar el proceso educativo.

Educación es formar integralmente a los educandos que se hallan bajo nuestra responsabilidad, sin distinción de cultura, sexo, edad, ideología. La formación integral implica la enseñanza de conocimientos, habilidades, así como la práctica constante y sistematizada de valores.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única responsable de la formación y desarrollo de éstos. El hogar es el primer escalón en la formación del niño, y si éste no ha recibido la suficiente orientación y ejemplo por parte de los demás miembros del hogar, no tendrá las bases éticas y morales suficientes para practicar y cultivar los valores fundamentales de todo individuo, aunque en la escuela se le recalque respecto a su importancia.

En la escuela, la educación en valores es intencional, consciente y voluntaria, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe estar dispuesto al cambio.

Pero no debemos olvidar también la influencia del medio en la formación del individuo, situación que se vuelve cada vez más caótica debido a la proliferación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, a través de las cuales se dispone de abundante información y programas educativos importantes, pero también de contenidos completamente alejados de los preceptos morales y éticos considerados para la correcta formación del individuo.

De ahí la importancia del rol que debe asumir el educador (docente y padres de familia), para saber orientar la formación integral de los educandos, de tal forma que aprendan a usar estas herramientas tecnológicas bajo las consideraciones éticas y morales que vayan en beneficio de su formación plena.

#### 2.4.3. Reflexión ética en la práctica de la educación social.

La práctica profesional constituye un servicio social orientado a la satisfacción de una necesidad determinada, bajo ciertas condiciones de trato y comportamiento. Esto conlleva una dimensión ética de actuación, es decir, el valor moral de las acciones deseables y no deseables de quien las ejerce y de quien las recibe.

David Ansoleaga y Juan L. Gómez (Ansoleaga y Gómez, 2005, 2), manifiestan que el componente ético presente en toda práctica profesional es un proceso individual que integra, al menos, tres funciones:

- *Reflexión*: Capacidad de reconocer la necesidad de analizar la actuación, conforme a una sensibilidad y conciencia ética;
- *Discriminación*: Capacidad de discernir la orientación que se debe dar a la actuación, en función de la interiorización de un determinado valor o criterio ético.
- *Decisión*: Capacidad de ajustar el comportamiento al modelo ético de referencia asimilado.

La profesión educativa requiere la disponibilidad de un compendio ético que rija la actuación profesional con criterios que trascienden el ámbito de lo individual. En este ámbito, se deben reconocer cuatro escenarios:

- Relaciones con los sujetos (destinatarios beneficiados o perjudicados de la práctica educativa).
- Relaciones interprofesionales (equipos multiprofesionales e interdisciplinarios de trabajo).
- Relaciones institucionales (organismos oficiales, sociales, financieros, etc.).
- Comportamiento técnico aplicable en la actuación profesional.

Los principios que deben regular toda actuación profesional, se resumen así:

- *Criterio ético en las relaciones con los sujetos*: respeto, honestidad, protagonismo, confidencialidad
- *Criterio ético en las relaciones interprofesionales*: Independencia y autonomía profesional, interdisciplinariedad, lealtad profesional.
- *Criterio ético en las relaciones institucionales*: Coherencia institucional, imparcialidad en los conflictos.

- *Criterio ético en el comportamiento técnico:* Competencia profesional, formación permanente, responsabilidad y equidad, velar por el correcto uso de instrumentos y materiales, respeto y promoción de la profesión.

El desarrollo profesional del educador plantea la necesidad de ubicar su profesionalidad en el marco de un determinado cuerpo de conocimientos y de valores, en una reconocida y delimitada función socio-cultural y en la conquista de un digno estatus económico y social, todo lo cual le otorgue la verdadera idoneidad, autonomía y responsabilidad que han de caracterizar su actuación profesional.

Aunque en nuestro país, la profesión docente no tiene el debido reconocimiento socioeconómico, sin embargo conlleva una enorme satisfacción para quienes la ejercemos, sobre todo cuando se refleja una manifestación de gratitud en nuestros alumnos y cuando somos testigos de los triunfos profesionales de aquellos que pasaron por nuestras aulas y que luego forman parte activa del desarrollo social.

### **3. METODOLOGÍA**

El Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo”, es una institución educativa que oferta formación académica en los niveles Básico, Medio y Tecnológico, priorizando su atención a las clases sociales menos favorecidas de la provincia de Loja y del Sur del País.

Esta Institución es administrada por la Agrupación Marista Ecuatoriana (AME) y su financiamiento es Fiscal. Está dividida en cuatro Secciones: Básica (Octavo, Noveno y Décimo Año), Bachillerato Técnico (Contabilidad, Agropecuaria y Mecánica Industrial), Bachillerato en Ciencias (Físico Matemáticas, Químico Biológicas y Sociales) y Nivel Superior (carreras tecnológicas de Análisis de Sistemas, Contabilidad Computarizada, Industria de Alimentos, Mecánica Industrial y Diseño Gráfico y Multimedia).

Cada sección cuenta con un director y su propio personal docente y de servicios. Las autoridades son nombradas por la Agrupación Marista Ecuatoriana, quienes son ratificadas por la FEDEC y por el Ministerio de Educación.

A lo largo de sus cincuenta años de vida institucional, el Instituto ha contribuido a la formación de miles de jóvenes, fundamentalmente de los sectores sociales menos favorecidos, lo que le han catapultado como una institución de un marcado reconocimiento social en el medio y en todo el país.

#### **3.1. Participantes**

La investigación se orientó a la Sección de Bachillerato Técnico, la cual cuenta con las especialidades de Mecánica Industrial, Contabilidad y Agropecuaria, con un total de 12 paralelos, 373 alumnos y 60 docentes. La dirección de Sección la asume el Vicerrector Administrativo, quien además, cumple las funciones de Coordinador General de las Unidades Educativas de Producción.

Esta Sección cuenta con su equipo de inspectores y orientadores, así como su personal de servicio.

## Personal directivo

Tabla 1. Personal Directivo y Autoridades período 2010-2011 clasificado por sexo y edad.

Edades	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje (%)
Menor o igual a 40 años	1	0	1	9,09
De 41 a 50 años	4	1	5	45,45
De 51 a 60 años	4	1	5	45,45
<b>TOTALES</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>
PORCENTAJE (%)	<b>81,82</b>	<b>18,18</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Archivo Maestro de Instituciones Educativas y Agenda Institucional 2010-2011.

Elaborado: Luis Calva Dávila.

Se observa una tendencia de directivos hombres con un 81,18%, mientras que solamente el 18,18% de la planta directiva está integrada por mujeres. Respecto a la edad, se observa que el 45,5% están en el rango de 41 a 50 años, y el 45,5% son mayores de 50 años de edad.

## Personal docente

Tabla 2. Personal Docente de la Sección Técnicas período 2010-2011 clasificado por sexo y edad.

Edades	Hombres	Mujeres	TOTAL	Porcentaje (%)
Menor o igual a 40 años	3	4	7	11,67
De 41 a 50 años	10	1	11	18,33
De 51 a 60 años	9	9	18	30,00
61 años o más	20	4	24	40,00
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>
PORCENTAJE (%)	<b>70,00</b>	<b>30,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Archivo Maestro de Instituciones Educativas

Elaborado: Luis Calva Dávila

En la planta docente de la Sección Técnicas del Instituto existe la tendencia del género masculino con un porcentaje del 70,00%, mientras que el género femenino solamente implica el 30% del profesorado de esta Sección..

Así mismo se observa una tendencia de docentes con promedio de edad de 61 años o más con un 40,00%, mientras que docentes con un promedio de edad menor o igual a 40 años solamente representan el 11,67 %.

. *Tabla 3. Personal Docente de la Sección Técnicas período 2010-2011 clasificado por Título Académico.*

<b>Título Académico</b>	<b>F</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Bachiller	2	3,33
Técnico	1	1,67
Tecnólogo	6	10,00
Tercer Nivel	50	83,33
Cuarto Nivel	1	1,67
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>

*Fuente:* Archivo Maestro de Instituciones Educativas

*Elaborado:* Luis Calva Dávila

Se observa una clara tendencia de docentes con Título Académico de Tercer Nivel (83,33 %), mientras que un solo docente de la Sección posee título de Cuarto Nivel (1,67 %). Cabe destacar la presencia de bachilleres (2), técnicos (1) y tecnólogos (6), como profesionales de la docencia, situación que llama la atención, considerando la gran responsabilidad de la profesión, y que por tanto se debe propugnar la profesionalización y mejoramiento permanente de quienes imparten esta noble y difícil misión de educar.

## Personal administrativo y de servicios.

Tabla 4. Personal Administrativo y de Servicio período 2010-2011 clasificado por sexo y edad.

Edades	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje (%)
Menor o igual a 40 años	1	5	6	20,00
De 41 a 50 años	3	6	9	30,00
De 51 a 60 años	11	0	11	36,67
61 años o más	4	0	4	13,33
<b>TOTALES</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>
PORCENTAJE (%)	<b>63,33</b>	<b>36,67</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Archivo Maestro de Instituciones Educativas

Elaborado: Luis Calva Dávila

Se evidencia una notable tendencia de hombres en la planta administrativa y de servicios (63,33%), mientras que las mujeres sólo representan el 36,67% del personal. Así mismo, respecto al promedio de edad, se observa que el rango más significativo corresponde a las personas con un promedio de edad comprendido entre 51 y 60 años (36,67%).

## Población estudiantil

Tabla 5. Población Estudiantil de la Sección Técnicas período 2010-2011 clasificada por sexo y especialidad.

Especialidad	H	M	TOTAL	Porcentaje (%)
Mecánica Industrial	103	0	103	27,61
Agropecuaria	46	32	78	20,91
Contabilidad	48	144	192	51,48
<b>TOTAL SECCIÓN</b>	<b>197</b>	<b>176</b>	<b>373</b>	<b>100,00</b>
PORCENTAJE (%)	<b>52,82</b>	<b>47,18</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Archivo Maestro de Instituciones Educativas y Sistema Académico del Instituto.

Elaborado: Luis Calva Dávila

Como se puede observar, existe una distribución casi equitativa entre alumnos de ambos sexos, situación muy importante que permite determinar la aceptación de las mujeres por las carreras técnicas, ya que por tradición, estas especialidades han sido siempre cursadas mayoritariamente por los hombres.

Se evidencia así mismo, la preferencia mayoritaria de los alumnos por la especialidad de Contabilidad, ya que el 51,48% del alumnado de la Sección opta por esta oferta académica. La carrera técnica que menos acogida tiene es la de Agropecuaria con un 20,91% de la población estudiantil de esta Sección.

### ***Muestra:***

Para el proceso investigativo se seleccionó una muestra de veinte docentes de la Sección Técnicas escogidos al azar, veinte estudiantes (tres miembros de las directivas de paralelo) de Primero y Segundo Año, seis miembros del Personal Directivo y Autoridades de la Institución (Rector, Vocal Principal del Consejo Directivo, Jefe de Recursos Humanos, Jefe del Departamento de Planificación y Evaluación Institucional, dos directores de área), y quince padres de familia seleccionados de las directivas de los paralelos de primero y Segundo Año.

### 3.2. Materiales e instrumentos de investigación.

Al tratarse de una investigación de campo, se propicia el contacto directo con los sujetos y objetos de investigación, como es el personal de la Institución, los padres de familia y los documentos de planificación y de ámbito normativo.

La investigación fue respaldada por los siguientes instrumentos:

### **Encuesta**

Permite la recopilación de información objetiva, clara y puntual sobre intereses y criterios del encuestado. Es el instrumento más utilizado en un proceso de investigación exploratoria, por cuanto es sencilla de responder y facilita el anonimato.

Fue dirigida a directivos y autoridades, docentes, alumnos y a padres de familia, para recabar información sobre sus criterios relacionados con la gestión en liderazgo y valores en el Instituto.

La encuesta comienza con indicaciones generales sobre la forma de consignar las respuestas, luego recaba información general de la institución a través de preguntas de selección simple y múltiple, posteriormente se pregunta sobre formas organizativas de la institución así como delegación de funciones, formas de concebir el liderazgo directivo y el nivel de compromiso de directivos, docentes y padres de familia en el contexto académico y de gestión del establecimiento.

La información fue recopilada mediante preguntas de selección múltiple y matrices de ítems y categorías de la escala de Likert.

### **Cuestionario de entrevista**

La entrevista es un instrumento que permite establecer un diálogo directo y personal con el sujeto de investigación para recabar información relacionada con intereses y formas de concebir la realidad de la gestión institucional.

Se aplicó un modelo de entrevista semiestructurada por cuanto se utilizó un cuestionario preestablecido y que sirvió como guía en el diálogo; sin embargo, se permitió cierta flexibilidad al momento de emitir criterios relacionados con las temáticas de interés.

Se entrevistó a seis directivos y jefes departamentales de la Institución y se recabó información relacionada con aspectos comunicacionales, de liderazgo y valores en la gestión institucional.

### **Ficha de revisión documental.**

Se elaboró fichas sencillas para anotar los aspectos fundamentales de la gestión, liderazgo y valores, contemplados en los diferentes documentos e instrumentos de gestión y planificación institucional.

Cabe señalar que previo la autorización del Rector del Establecimiento, se reprodujeron fotocopias de los documentos e instrumentos de gestión y planificación, con el fin de contar permanentemente con fuentes de información válidas para el análisis e interpretación de las temáticas objetos de investigación.

### 3.3. Método y procedimiento

Al tratarse de una investigación de campo y documental, se requirió la aplicación de algunos métodos y técnicas de investigación.

El método **exploratorio-descriptivo**, para la recopilación de información mediante el contacto directo con el sujeto/objeto de investigación (personal del Instituto), así como la revisión directa de la documentación institucional. También se emitieron descripciones y explicaciones relacionadas con la forma de gestión institucional, a partir de los datos recopilados del proceso de investigación.

El método **Analítico-Sintético**, mediante el cual se realizó el análisis objetivo de la información recopilada y se procedió a emitir interpretaciones y juicios de valor relacionadas con los resultados obtenidos en contraste con la fundamentación teórica y la experiencia.

El método **Estadístico**, que facilitó la organización y tabulación de la información recopilada mediante las técnicas e instrumentos de investigación, además de brindar información cuantificable necesaria para el análisis e interpretación de los resultados.

El método **Hermenéutico**, a través del cual se realizó la recopilación e interpretación de la información bibliográfica para la elaboración del marco teórico relacionado con la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

Así mismo, se utilizaron algunas técnicas como la **lectura**, la cual permitió la revisión de bibliografía sobre el tema de investigación así como la documentación relacionada con la gestión y planificación institucional.

La **encuesta** fue la principal técnica de investigación aplicada en este proceso investigativo, ya que se utilizó en la recopilación de información objetiva relacionada con las apreciaciones de los miembros de la comunidad educativa, considerando que se trata de una técnica caracterizada por su anonimato, sencillez para seleccionar opciones acordes a su criterio y la facilidad de aplicación.

La **entrevista semiestructurada** se aplicó a los directivos y jefes departamentales para recabar información relacionada con su punto de vista respecto a la gestión institucional, los valores y el liderazgo educativo practicado en el Instituto.

El procedimiento de aplicación de instrumentos de recopilación de información, así como su procesamiento e interpretación, se desarrolló de la siguiente manera:

Primero se procedió a la revisión bibliográfica y documental sobre fundamentación teórica relacionada con la gestión, liderazgo y valores en las instituciones educativas, con el fin de contar con las bases suficientes para desarrollar eficientemente el presente proyecto.

Posteriormente se concretó la elaboración de un plan de trabajo, en el que se consideró un cronograma, tipo de población y muestra a considerar, técnicas e instrumentos de recopilación de datos.

Con la autorización respectiva por parte del Rectorado, se procedió a la aplicación de los instrumentos de recopilación de datos: Encuestas a seis autoridades y jefes departamentales, veinte docentes y veinte alumnos de la Sección Técnicas, y quince padres de familia seleccionados durante la reunión de entrega de calificaciones.

Las entrevistas se aplicaron a las mismas autoridades y jefes departamentales seleccionados para la aplicación de las encuestas. Se realizó la revisión de documentos de gestión y planificación institucional, mediante una lectura crítica y analítica de los artículos, literales o párrafos que contemplan aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores en el Instituto. Así mismo, se efectuó un análisis comparativo con teorías y conceptos relacionados, para luego llegar a las conclusiones correspondientes.

A continuación se procedió con la organización, análisis e interpretación de la información recopilada, determinando las conclusiones correspondientes, las cuales representan un referente para la promulgación del plan de mejoras a sugerir para el fortalecimiento de la gestión y liderazgo institucional.

Por último se elaboró el informe final, considerando para el efecto el análisis retrospectivo de todo el proceso investigativo, así como la fundamentación teórica relacionada con el tema de investigación y los diversos lineamientos sugeridos en la guía didáctica, el director de tesis y las Normas APA para la redacción de informes.

Desde luego que el proyecto no termina ahí, ya que como alumno maestrante se asume el compromiso ineludible de realizar las gestiones pertinentes ante las autoridades institucionales, para instrumentar la propuesta de mejoras, de tal forma que se pueda hacer realidad este importante aporte para el fortalecimiento de la gestión y liderazgo así como la práctica de valores en nuestra Institución.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO.**

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

Los instrumentos de gestión constituyen la guía del desempeño institucional, ya que incluyen la normatividad, lineamientos y esquemas de planificación que orientan el accionar del Instituto. Para el presente proyecto, se realizó el análisis considerando los ámbitos de gestión, valores y liderazgo de la Institución. En primera instancia se realizó un estudio y análisis crítico de los contenidos de los instrumentos y posteriormente se especificó las conclusiones respectivas.

##### **4.1.1.1. El Manual de Organización**

El manual de organización es un instrumento fundamental que especifica normativas y lineamientos relacionados con las funciones y responsabilidades del personal de cada una de las áreas y departamentos de una institución educativa. Este instrumento orienta y canaliza las disposiciones administrativas, así como las funciones que debe desempeñar el personal de la Institución, conforme a su ubicación jerárquico-administrativa.

En el Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” no está disponible este instrumento en forma específica, por lo que la orientación del desempeño se hace en base al Organigrama Institucional, Reglamento Interno, Ley de Educación y disposiciones y resoluciones de autoridades institucionales y organismos de educación.

En vista de que se trata de un instrumento importante de orientación del esquema organizativo institucional, sería prioritario que las autoridades emprendan un proyecto para su elaboración y puesta en marcha, ya que permitiría contar con un documento que especifique el perfil de puestos, perfil del personal, funciones y responsabilidades, entre otros aspectos.

#### 4.1.1.2. El Código de Ética

Especifica comportamientos que constituyen deberes éticos que deben ser cumplidos por los miembros de la institución educativa para respetar los derechos de los demás. Detalla actuaciones que pueden ser evitadas, así como el modo de resolver determinados problemas éticos que pueden presentarse.

El Instituto no cuenta con un Código de Ética, sin embargo su actuar se orienta por los valores institucionales establecidos en su Modelo Pedagógico. También se cuenta con un Consejo de Disciplina y otros organismos de orientación, para guiar procedimientos de alumnos y personal.

Actualmente está en desarrollo un Manual de Convivencia Participativa y Democrática, que abarcaría, entre otros aspectos, valores que orienten el proceder institucional.

Por su importancia para la convivencia institucional, este instrumento debe ser desarrollado y puesto en marcha en la institución, considerando sobre todo, la gran magnitud institucional en lo referente a su infraestructura y número de miembros que la conforman. Ello facilitaría en gran medida la orientación del accionar de los miembros del Establecimiento.

#### 4.1.1.3. El Plan Estratégico

El Plan estratégico es un documento en el cual los responsables de la dirección de la institución educativa definen las políticas, directrices y líneas de acción para que la institución consiga las metas en un plazo determinado, generalmente de 1 a 5 años.

En el Instituto, se cuenta con el Plan de Transformación Institucional (PTI), el cual fue creado por el Departamento de Investigación, Planificación y Evaluación Institucional (DIPEI), el 04 de Julio de 2009, para un período de tres años lectivos.

Los aspectos relacionados con la gestión, los valores y el liderazgo contemplados en este instrumento, como parte del accionar institucional y la formación académica, se destacan a continuación.

### ***Ámbito de gestión.***

El Instituto promueve la conformación de una sociedad del conocimiento basado en la realidad local, nacional y mundial, de tal forma que sus egresados se encuentren capacitados en sus destrezas y competencias, para emprender proyectos productivos para bien suyo y de la sociedad (PTI, 2009, 7).

Conforme se estipula en el mismo documento, se considera el establecimiento de convenios de cooperación interinstitucional, para fortalecer permanentemente la formación del personal docente y alumnos del Instituto. De igual manera se promulga la vinculación del Instituto con el medio externo, con el fin de diseñar proyectos educativos acordes con la realidad social.

Aunque se mantienen convenios de cooperación para la realización de prácticas en los centros de trabajo, falta gestionar otro tipo de ayuda con otros organismos gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de conseguir recursos para el mejoramiento de la infraestructura así como la capacitación y mejoramiento profesional de la planta docente.

El Instituto promueve la implementación de un currículo por competencias para garantizar una formación sólida del alumno.

Cabe señalar que aunque se trata de una institución educativa con un marcado reconocimiento y aceptabilidad social, no se aprovecha al máximo estas circunstancias para conseguir recursos encaminados al desarrollo institucional.

Por otro lado, la Fundación Álvarez como organismo no gubernamental, administradora de las Instituciones Maristas y cuya finalidad es la ayuda social, debería propender en mayor medida, un verdadero apoyo económico y logístico, encaminado al desarrollo de proyectos de mejoramiento institucional.

### ***Ámbito de valores***

El Instituto prioriza una oferta educativa con identidad propia, orientada a la formación integral de la persona y que privilegia la consecución de valores para llegar a ser buenos cristianos y honrados ciudadanos al servicio de una sociedad más justa, humana y solidaria. Se promueve la educación Católica y Marista como servicio social sin fines de lucro, con una oferta educativa de calidad y dinamizada por el humanismo cristiano (PTI, 2009, 8).

Se enfatiza una educación basada en valores, en la que el ser humano es el centro de todo el proceso educativo y que es capaz de surgir y trascender. Una educación basada en un clima de libertad, que propicia la tolerancia y el respeto, pero también la toma de decisiones libres y responsables.

Se promueve una Institución flexible y abierta a los cambios de una sociedad cambiante; con una planta docente, directiva y administrativa como apoyo constante del aprendizaje de los alumnos.

Prioriza la conformación de una comunidad educativa mediante la vivencia de valores humanísticos-cristianos, ofreciendo una educación católica integral, conforme a los preceptos Maristas y de San Marcelino Champagnat.

Así mismo, se promueve la formación integral del alumno, con identidad y conciencia pluricultural y pluriétnica, donde predominen los principios de solidaridad, tolerancia, respeto y actitud activa y positiva en la solución de los problemas y el logro de su proyecto de vida. Una institución que prioriza la atención a las clases menos favorecidas.

Aunque estos preceptos se consideran el ideal de una institución cristiana que prioritariamente orienta su formación al ser humano, fundamentalmente de las clases menos favorecidas, actualmente no se prioriza estos valores, sobre todo por las implicaciones de las nuevas regulaciones educativas que enfatizan la aceptabilidad de los nuevos alumnos a las instituciones educativas, en base a su rendimiento académico. Pues, se ha vuelto una educación selectiva, donde la

pluriculturalidad y la individualización dejaron de ser aspectos importantes del sistema educativo.

### ***Ámbito de liderazgo***

El Instituto se proyecta como una institución que oferta servicios educativos de calidad, donde se fortalece el desarrollo de la inteligencia a nivel de pensamiento crítico, creativo, práctico y teórico. Así mismo, se promueve la formación de jóvenes con destrezas y competencias, que les permitan desenvolverse en el ámbito familiar, laboral, profesional, promoviendo de esta manera su propio desarrollo y el de los demás (PTI, 2009,9).

Se forma jóvenes para que actúen coherentemente con la normatividad y principios de la legislación y administración educativa, comprometidos con el fortalecimiento del prestigio institucional y de la calidad educativa.

Se promueve en todos los estamentos de la comunidad educativa, el interés por la investigación, con el fin de lograr una participación activa con ideas y proyectos, en el mejoramiento del desempeño institucional.

En conclusión, el PTI es el instrumento que orienta el accionar institucional durante tres años lectivos. Sin embargo, según el análisis realizado, su elaboración centra más la atención en el diagnóstico institucional a través de la matriz FODA y la brecha existente entre el autodiagnóstico y los estándares de gestión, delegando menor espacio para la propuesta de las estrategias y proyectos de desarrollo.

Falta enfatizar aspectos relacionados con la gestión institucional por parte de directivos y docentes, tendientes a conseguir recursos para el mejoramiento de la calidad educativa, así mismo, no se evidencia un marcado apoyo a las participaciones estudiantiles en eventos culturales, deportivos y de vinculación con la comunidad.

#### 4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

El POA es un documento institucional en el cual se establecen los objetivos a cumplir en un período de tiempo específico (un año), así como las acciones a seguir. Especifica por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por todos los actores institucionales en el trabajo cotidiano.

El Instituto cuenta con dos instrumentos POA:

##### **Plan Operativo Anual del Plan de Transformación Institucional (PTI).**

Este instrumento prioriza proyectos fundamentales para el período lectivo 2009-2010, pero que debido a diversas circunstancias no se pudieron completar para ese período, y por lo tanto se consideraron para desarrollarlos y complementarlos en el presente período lectivo. Fue elaborado por un Comité de Gestión del PTI, socializado con la comunidad educativa y posteriormente aprobado por el H. Consejo Directivo.

Tanto en su justificación como en los objetivos, se promueve una educación de calidad basada en la formación integral de los alumnos.

Los proyectos prioritarios (POA-PTI, 2009, 2) que se propone desarrollar, acorde con los ámbitos en estudio, son los siguientes:

- Elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos, que permita guiar y verificar el cumplimiento de las exigencias legales tendientes al mejoramiento de la gestión académico-administrativa de la Institución.
- Desarrollo del Manual de Evaluación Institucional, orientado al mejoramiento continuo del desempeño del personal docente, administrativo y de servicio.

- Implementación de un Plan Anual de Capacitación y Actualización Docente, con el fin de fortalecer las competencias didácticas y profesionales en pos de mejorar la calidad educativa de la Institución.
- Fortalecimiento del Programa de Bienestar Social Estudiantil, que contribuya a solucionar necesidades psicológicas, de salud, alimentación y de rendimiento académico de los alumnos.
- Programa de Seguimiento de Inserción Laboral y Carrera Profesional de los Egresados, lo cual permitirá evaluar su desempeño y mejorar la oferta formativa de la Institución, así como el establecimiento de convenios de cooperación entre la Institución y el mercado de trabajo.
- Establecimiento de Convenios de Cooperación con empresas e instituciones para el desarrollo del Módulo de Formación en los Centros de Trabajo, de tal modo que se garantice el logro de aprendizajes basados en la práctica, a la vez que el futuro profesional establezca los vínculos con el sector laboral.

Como se puede observar, los proyectos están más orientados a la gestión, aunque su desarrollo e implantación considera los principios elementales de convivencia institucional, basados en la filosofía propia de la educación Católica-Marista.

Sin embargo, reitero mi sugerencia de implementar un proyecto relacionado con gestión y liderazgo para los alumnos, como por ejemplo, promoviendo eventos de intercambio entre líderes estudiantiles de diversas instituciones, tendientes a generar propuestas de mejoramiento académico y de infraestructura de sus respectivas instituciones educativas. Por supuesto, que previo a la consideración en el POA, los proyectos deben estar propuestos en el PTI correspondiente.

Así mismo, sugiero que se realice una replanificación del desarrollo e implantación de los diversos proyectos considerados en el presente POA, para que se garantice su aprobación y ejecución acorde con el cronograma establecido.

## **Plan Operativo Anual del Departamento de Investigación, Planificación y Evaluación Institucional (DIPEI).**

El DIPEI es un organismo de carácter técnico y pedagógico, que tiene la responsabilidad de llevar a cabo la investigación pedagógica, la planificación curricular, la evaluación, asesoramiento técnico-pedagógico, capacitación y mejoramiento docente, así como la planificación, ejecución y evaluación de proyectos académicos.

El presente POA fue desarrollado por el DIPEI, y considera la promulgación de proyectos importantes para el período lectivo 2010-2011.

Para la priorización de proyectos se consideró la matriz FODA, la cual fue socializada con todos los miembros de la comunidad educativa en el período lectivo 2009-2010. Conforme a la temática de estudio, se seleccionaron los siguientes proyectos de planificación y desarrollo (POA-DIPEI, 2010, 2):

- Seguimiento en la entrega y validación de la planificación didáctica anual, proyectos de aula y planes de clase. Con ello se determinarán acuerdos y compromisos para mejorar la planificación didáctica.
- Plan de capacitación docente sobre actualización y fortalecimiento curricular de la educación General Básica y del Bachillerato en Ciencias y Técnicas.
- Implementación de criterios unificados de evaluación de los aprendizajes para diagnosticar y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Monitoreo y asesoramiento sobre la aplicación coherente de estrategias metodológicas y procesos de evaluación en el desarrollo de la clase. Es decir, orientar la tarea académica, de tal forma que el docente aplique en el aula lo que tiene en su planificación.

Fundamentalmente todos estos proyectos se relacionan con el área de gestión a nivel de autoridades, directivos y jefes departamentales y de áreas académicas, por

lo que se recomienda involucrar en estos procesos a alumnos y padres de familia, con el fin de obtener propuestas consensuadas y se garantice la aplicabilidad y desarrollo mediante el compromiso de participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

#### 4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI es el instrumento de planificación y gestión estratégica que permite en forma sistematizada hacer viable la misión del establecimiento educativo, y con ello, el mejoramiento de la calidad educativa institucional.

El PEI del Instituto fue desarrollado por el DIPEI y está proyectado para su gestión y desarrollo durante el quinquenio 2010-2015. Para su elaboración se partió del diagnóstico interno y externo a través de la matriz FODA, lo que permitió establecer una serie de necesidades prioritarias y las alternativas de solución.

Los aspectos más importantes considerados en el PEI, respecto a los ámbitos motivo de estudio, se especifican a continuación:

##### **Ámbito de Gestión**

En el Instituto se promueve el fortalecimiento de las relaciones de la Institución con el medio externo así como el establecimiento de convenios interinstitucionales, con el fin de propiciar la formación constante de alumnos y docentes y contribuir al mejoramiento del servicio a la comunidad (PEI, 2010, 39).

Por otro lado, se enfatiza la gestión directiva en el sentido de conseguir la infraestructura educativa suficiente y actualizada, para lograr aprendizajes significativos y acorde a la realidad y a los avances tecnológicos.

##### **Ámbito de Valores**

La Institución promueve la formación integral de la persona, en lo humanístico, cristiano, técnico y científico; basada en los preceptos católicos y el estilo educativo

de Marcelino Champagnat, con lo cual se promueve una auténtica comunidad educativa mediante la vivencia de valores. Se exige de todos los estamentos institucionales, una actitud coherente con leyes, disposiciones y manual de convivencia institucional, así como la transparencia en la rendición de cuentas respecto a la gestión académica e institucional (PEI, 2010, 39).

Se promueve una educación solidaria, donde el educador es un amigo y guía de la formación del alumno, a través del entendimiento de sus necesidades y la ayuda a la solución de sus problemas. Una educación con ambientes que propicien la tolerancia, el respeto, la solidaridad, la autorrealización personal, donde el alumno asuma sus propias responsabilidades y reconozca su identidad personal, institucional y nacional.

El docente practica la misión de maestro como auténtica vocación de servicio y se identifica y compromete con los postulados institucionales. Guía al alumno con el ejemplo, por lo cual es una persona capacitada psicológica y profesionalmente, para generar en el alumno el interés y la motivación suficientes para que éstos sean artífices de su propio desarrollo. Desde luego, que como en cualquier institución educativa, existen ciertos docentes que no están comprometidos con este espíritu altruista, lo que dificulta el logro de una verdadera formación integral en los alumnos.

El alumno es el actor más valioso del sistema educativo, es el promotor de su propio aprendizaje, el que goza de los derechos fundamentales para su formación íntegra, pero así mismo, que debe cumplir con deberes y obligaciones encaminadas a su convivencia como ente social y solidario. Valora, respeta y promueve el comportamiento social como exigencia de justicia y de igualdad. Lógicamente que existen muchos factores externos e internos que inciden negativamente en la consecución de un excelente rendimiento y comportamiento, por lo que, tanto directivos como docentes y padres de familia, deben unir esfuerzos para minimizar estos efectos nocivos para la formación del alumno.

El padre de familia es un ente activo en la formación de sus hijos, inculcando ejemplarmente hábitos, actitudes y valores y asumiendo el compromiso de participar activamente en la gestión y desempeño institucional como pilar fundamental en el

logro de los objetivos institucionales. El padre de familia debe ser consciente de su rol protagónico en la formación de su hijo, asumiendo responsablemente su rol de guía y maestro en las tareas de hogar.

Los perfiles orientados a valores para todas las secciones y áreas, se fundamentan en dos aspectos.

- La práctica de valores desde la fundamentación y orientación cristiana.
- El emprendimiento de acciones de conocimiento y desarrollo personal dirigidos a la construcción de su proyecto de vida.

### **Ámbito de Liderazgo**

Se proyecta a la Institución como generadora de oferta educativa de calidad, que se basa en la investigación como instrumento básico de planificación y construcción de conocimientos, y que asume con espíritu crítico los principales cambios que el desarrollo social exige. Las autoridades y directivos son líderes capacitados académica y administrativamente para asumir las responsabilidades de la gestión académica-institucional con creatividad, innovación y espíritu humanista (PEI, 2010, 40-42).

El docente es un profesional con formación científica, tecnológica y humanística, con predisposición para la investigación, innovación y gestión, que dinamiza el proceso de interaprendizaje aplicando las innovaciones científico-tecnológicas y las nuevas TICs.

El alumno es un ente activo y crítico, que asume los retos de la nueva educación y se perfila como un ejemplo de formación y construcción de la nueva sociedad.

Se promueve la formación crítica y propositiva de jóvenes capaces de utilizar y aplicar eficientemente los saberes científicos y técnicos en la construcción de nuevas alternativas de solución a las necesidades sociales. Aplica sus iniciativas, creatividad y capacidades para emprender en proyectos productivos y microempresariales, en beneficio personal y de la colectividad.

El Instituto asume la formación en la práctica de valores, como uno de los ejes transversales más importantes del proceso educativo. Promueve los valores como proceso de humanización, lo cual conduce a una actitud solidaria de todos los miembros de la comunidad educativa, promulgando así una formación y gestión institucional basada en el compromiso de todos por velar y aportar activamente en el cumplimiento de las metas institucionales que conlleven al mejoramiento de la calidad de la educación.

En sí, el Instituto por sí solo no podrá lograr los objetivos institucionales; deberá promulgar la gestión y las alianzas estratégicas, que le permitan los intercambios tecnológicos y académicos, como pilares fundamentales para conseguir el mejoramiento institucional, tan anhelado por todos los miembros de la comunidad educativa.

Se propende formar un alumno y futuro profesional con iniciativa y capacidades propias y suficientes, para emprender en su propio desarrollo y el de los demás, fortaleciendo cada vez más su capacidad de líder, procurando el logro de un ente activo, crítico y solidario, capaz de promover cambios significativos en el aula, la institución y el medio que lo rodea.

#### 4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.

El reglamento interno es un documento que define un conjunto de normas y procedimientos a los cuales deben sujetarse todos los miembros de la institución educativa, en cuanto a sus relaciones de trabajo y desempeño académico.

El análisis de los artículos del Reglamento Interno Institucional se lo realiza acorde a los tres temas centrales de nuestro estudio, y posteriormente se realiza una interpretación personal y se emiten conclusiones respecto a su aplicabilidad en el ámbito educativo dentro del Instituto:

### **Ámbito de gestión.**

Mediante este instrumento se promueve el desarrollo sostenible y sustentable a través de una oferta educativa de calidad, acorde con el avance científico y tecnológico del momento; una participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, con el fin de llevar a cabo actividades conjuntas de planificación, organización, dirección y toma de decisiones respecto a la gestión pedagógica y de evaluación institucional válidas para fomentar el desarrollo del Instituto. Se impulsa la capacitación del personal docente y administrativo en forma continua, para ello se promueven proyectos de autogestión con el fin de financiar la capacitación y mejoramiento profesional (Reglamento Interno del ISTDAB, 2005, 5-10).

Como parte de las funciones de las autoridades, se establece la determinación de los lineamientos, orientaciones y políticas institucionales, así como la responsabilidad de planificar, organizar y aplicar las estrategias y acciones adecuadas para lograr los objetivos institucionales.

Así mismo, se asignan tareas de asesoramiento y control a los diversos organismos institucionales como la Asociación Estudiantil, Comité de padres de Familia, Asociación de Profesores y Personal Administrativo y de Servicios, entre otros.

Otra de las tareas fundamentales de las autoridades es la coordinación y ejecución de actividades de capacitación, desarrollo personal y relaciones humanas de todo el personal del Instituto; la aplicación de los lineamientos educativos conforme se halla estipulado en las directrices de la Comunidad Marista, CONFEDEC, FEDEC y organismos estatales reguladores de la educación.

La gestión institucional se encarga de velar por el cumplimiento de los procesos de evaluación institucional y docente, así como tomar las decisiones pertinentes para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por su parte, el DIPEI es el organismo responsable de la investigación pedagógica, planificación curricular, y del control, seguimiento y evaluación institucional, así como

de la planificación y ejecución de proyectos de mejoramiento institucional. Se encarga del asesoramiento técnico-pedagógico, capacitación y mejoramiento profesional del personal docente del Instituto.

En otro nivel, se hallan los directores de área y sección, quienes son responsables de la planificación microcurricular y del POA, así como de las gestiones pertinentes ante las autoridades para conseguir recursos suficientes para la solución de las necesidades prioritarias del área y del mejoramiento profesional de sus miembros.

Este documento también especifica el derecho de los alumnos para participar activamente en la planificación y ejecución del proceso de enseñanza y aprendizaje, así como el dar propuestas orientadas al mejoramiento del personal directivo, docente y administrativo del Instituto.

### **Ámbito de valores.**

A través de este instrumento, se promulga una educación católica, basada en los principios del Evangelio y en la filosofía de la Educación Marista; una educación centrada en la persona como un ser libre, responsable, digno e irrepetible, atendiendo fundamentalmente a los más desfavorecidos económicamente. Se promueve la participación de todos los actores del hacer educativo, en un ambiente de sencillez, respeto, confianza, tolerancia, aceptación mutua, solidaridad y fomentando la actitud crítica y creativa para lograr personas de bien y útiles a la sociedad (Reglamento Interno del ISTDAB, 2005, 5-12).

Mediante estas regulaciones, se garantiza la educación integral de los adolescentes, para lograr la transformación del entorno social, luchando contra la corrupción, violencia verbal, física, psicológica y sexual, procurando que los educandos superen las dependencias destructivas y asimilen y practiquen los valores que les permitan desenvolverse positivamente en la sociedad.

Una función importante del Consejo Directivo es la de promover la unidad de todos los miembros de la Institución y su permanente formación profesional, basado en la práctica de valores y los lineamientos de la Educación Católica y Marista.

La labor evangelizadora de todos los estamentos institucionales se realiza mediante varios campos de acción y de convivencia cristiana como: Jornadas de Formación para la Vida, que orienta a alumnos y padres de familia; solidaridad, que se encarga de la labor social y de ayuda a alumnos y grupos vulnerables de la comunidad; grupos juveniles (GAMA, REMAR), cuya misión es la guía a jóvenes y adolescentes en su proceso de maduración cristiana; entre otros.

Se organiza talleres y espacios de reflexión para el fortalecimiento de los valores entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Se promulga como deberes de los docentes, la responsabilidad de la formación integral de los alumnos, mediante la práctica de valores, hábitos y actitudes positivas, a través del ejemplo vivencial. Además, el control de disciplina, higiene y buena presentación de los alumnos, y la atención comedida y cordial a los padres de familia. Así mismo, se promueve la potenciación de la autoestima en los alumnos y a orientar su comportamiento mediante ayuda psicopedagógica oportuna, para que solucionen sus problemas individuales y de grupo.

Como deberes del alumno se promueve la responsabilidad de asumir su propio aprendizaje basado en el cumplimiento y el respeto de las normas disciplinarias y de convivencia, fortaleciendo un aprendizaje solidario y de identidad con la Institución.

Como derechos se especifica la educación en valores humanístico-cristianos que fortalezca el respeto a la dignidad e integridad física, psicológica y moral, mediante un trato amable, equitativo y justo.

Así mismo, se especifica aspectos disciplinarios y de sanciones respecto al comportamiento de los alumnos y al uso del uniforme y su presentación personal.

Se propende el fortalecimiento del sentido de pertenencia e identidad institucionales, en todos los alumnos del Instituto, así como la promoción de espacios de reflexión sobre la realidad institucional y de la comunidad. Se procura fomentar el compañerismo, el respeto y la armonía entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Se especifica aspectos relacionados con la labor de los responsables y coordinadores de diversos departamentos y oficinas como: Secretaría, Colecturía, Contabilidad, Biblioteca, Guardalmacén, Talleres Didácticos, Mantenimiento y Servicios, Laboratorio Pedagógico, Carpintería, Granja, Laboratorio de Computación, cuya gestión en valores se orienta a dos aspectos importantes:

1. El desempeño de las funciones con responsabilidad y ética profesional; y,
2. Atención con cortesía y el mantenimiento de las buenas relaciones humanas con los demás miembros de la comunidad educativa.

Se promueve en los padres de familia la lealtad y respeto por la filosofía, carisma y principios educativos institucionales, así como responsabilizarse por la buena presentación de sus hijos. Sus sugerencias y reclamos deben ser canalizados en un ambiente de respeto y consideración mutua.

Se prioriza la orientación y ayuda a los alumnos con dificultades personales, familiares, sociales y psicopedagógicas, a través de un seguimiento personalizado, la visita a las familias y promoviendo gestiones ante las autoridades institucionales y organismos de ayuda, para canalizar el personal idóneo y los recursos necesarios para solucionar los problemas de los alumnos.

### **Ámbito de liderazgo.**

Se pretende una participación activa y permanente de los alumnos en el aula, guiándolos para que sean protagonistas de su propio desarrollo y del de los demás.

Al dar la apertura para que los alumnos sugieran estrategias para el mejoramiento del personal directivo, docente y administrativo, se fomenta una actitud crítica y de cooperación, lo cual conlleva a la formación de los futuros líderes.

Se promueve la entrega de estímulos y condecoraciones otorgados a los estudiantes destacados en los diversos ámbitos como: abanderados, portaestandartes y escoltas, mejor bachiller y mejor egresado, alumnos distinguidos en certámenes y eventos de carácter académico, cultural, científico, deportivo y otros. Estos estímulos

constituyen una motivación para que los futuros líderes vayan fortaleciéndose como tales.

En sí, la gestión educativa orientada al ambiente escolar, tiene que ver con la planificación, ejecución y control de proyectos y actividades tendientes a la consecución de los objetivos institucionales.

En el campo de la *Gestión Directiva*, a nivel de autoridades y directivos, falta especificar algunas responsabilidades inherentes a sus funciones y que son necesarias para la consecución de recursos que permitan el desarrollo de proyectos de mejoramiento institucional. Por ejemplo, quizá podría especificarse el hecho de que el Rector y Vicerrector Administrativo, gestionen ante la Comunidad Marista, Fundación Álvarez y otros organismos gubernamentales y no gubernamentales, la obtención de recursos económicos para capacitación profesional y mejoramiento de infraestructura.

En el campo de la *Gestión Curricular-Pedagógica*, se responsabiliza al DIPEI de la planificación, desarrollo y control de proyectos académico-curriculares y de mejoramiento docente. Sin embargo, aunque no se considera en el Reglamento Interno, las áreas académicas son también responsables del mejoramiento académico-curricular del Instituto, a través de propuestas de innovación y desarrollo. Por otro lado, debe considerarse también el compromiso de alumnos y padres de familia, para aportar constantemente en el mejoramiento de la calidad educativa.

En el campo de la *Gestión de Convivencia e Inclusión*, no se consideran explícitamente aspectos de gestión relacionados con la vinculación con la comunidad. Por ejemplo, debería promoverse espacios de reflexión conjuntamente con padres de familia y autoridades educativas sobre el avance académico y reformas curriculares. Por otro lado, es importante establecer los convenios de cooperación interinstitucional, los mismos que permitirían el intercambio de recursos y la apertura de espacios que faciliten la cooperación mutua.

La educación en valores promueve al individuo a su realización personal, a la búsqueda de su propio ser y por ende, de su identidad personal.

La Institución, como establecimiento educativo Marista, que fundamenta su accionar en la Doctrina Católica, además de concebir un Modelo Pedagógico Humanista-Social-Cognitivo, prioriza la gestión institucional y pedagógica, en la práctica de valores, promoviendo a todo nivel, el desarrollo del ser humano como ente social e individual.

El Reglamento Interno estipula para todos los organismos y estamentos institucionales, la práctica y desarrollo de valores morales, éticos, cívicos y sociales, conforme a los principios y carisma de la Educación Marista.

Quizá falta especificar la organización de espacios de reflexión y convivencia entre el personal directivo, docente, administrativo, alumnos y padres de familia, que permita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.

El director líder, el docente líder y el alumno líder, son las personas capaces de guiar y dirigir un grupo de compañeros o miembros de un equipo de trabajo, en pos de unir esfuerzos para lograr los objetivos comunes.

Desafortunadamente, en el presente Reglamento, falta especificar un organismo o departamento encargado de promocionar y fomentar el liderazgo a nivel estudiantil y docente.

Entre otras actividades, se podría promocionar la participación estudiantil en eventos de discusión y planteamiento de propuestas con fines de mejoramiento institucional, así como la organización de grupos de trabajo para actividades académicas, socio-culturales y deportivas, mediante las cuales se potencie la participación activa y solidaria de todos los miembros del Instituto.

## 4.1.2. La estructura organizativa del Instituto

### 4.1.2.1. Misión y Visión

#### **Misión:**

La misión especifica el propósito de la institución educativa, es su razón de ser.

En el ISTDAB, la Misión Institucional se halla definida en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y su descripción es la siguiente:

*“El Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo es una institución cofinanciada por el Estado Ecuatoriano, dedicada a la educación integral de la juventud lojana y del país, en los niveles de bachillerato y tecnologías superiores, mediante el modelo pedagógico Humanista-social-cognitivo, para formar buenos cristianos y honrados ciudadanos”.*(Proyecto Educativo Institucional del ISTDAB, 2010,39).

Al hablar de educación integral, se hace referencia a una educación fundamentada en valores y que propende la formación plena de individuos competentes, críticos y creativos, priorizando el desarrollo de la persona humana como tal, dentro del contexto y de la sociedad en sí.

A manera de sugerencia, se podría suprimir de la redacción de la Misión Institucional el texto “cofinanciada por el Estado Ecuatoriano”, ya que hace referencia a la figura legal que determina el financiamiento de la Institución, cuando en la realidad no se da tal figura, por cuanto el financiamiento total lo hace el Estado, prohibiéndose la contribución de valor económico alguno por parte de los padres de familia. Además, considero que la misión institucional se debe orientar a la especificación de la tarea académico-curricular y de valores para conseguir sus propósitos institucionales.

En lo demás, la misión institucional sí se engloba en los preceptos del modelo pedagógico y del ideario vigente en la Institución.

## **Visión:**

Especifica la percepción del lugar que la institución espera ocupar en el futuro, hacia dónde se quiere dirigir. Determina la actividad que pretende desarrollar, los servicios que brindará y cómo hacerlo. Describe la ruta, el camino a seguir, para alcanzar la misión.

La Visión Institucional se halla establecida en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) planteada de la siguiente manera:

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

El Instituto se propone ser una Institución trascendente mediante la formación integral de bachilleres y tecnólogos, lo que define un propósito firme de lo que la Institución pretende ser, un centro educativo sólido y de excelencia, con marcado liderazgo en el contexto educativo de nuestra comunidad.

La visión institucional sí define el propósito que la Institución pretende alcanzar a través de la aplicación de su misión institucional, conforme a lo estipulado en su modelo pedagógico y su ideario institucional.

### 4.1.2.2. El Organigrama

El organigrama es un esquema que especifica la organización de la entidad educativa que permite analizar la estructura organizativa representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización. Representa de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos.

El organigrama del ISTDAB se halla establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), es un modelo de estructuración mixto, ya que se definen jerarquías verticales, así como relaciones horizontales del mismo nivel. Se especifican cuatro niveles:

Decisión: Organismos encargados de la toma de decisiones como Junta General, Consejo Directivo, Rector, Vicerrectores, Jefe de Recursos Humanos, Directores de Sección e Inspectores.

Planificación y Coordinación Académica: Organismos responsables del desempeño académico institucional como: Departamento de Investigación, Planificación y Evaluación Institucional, áreas académicas y directores de área, comisiones.

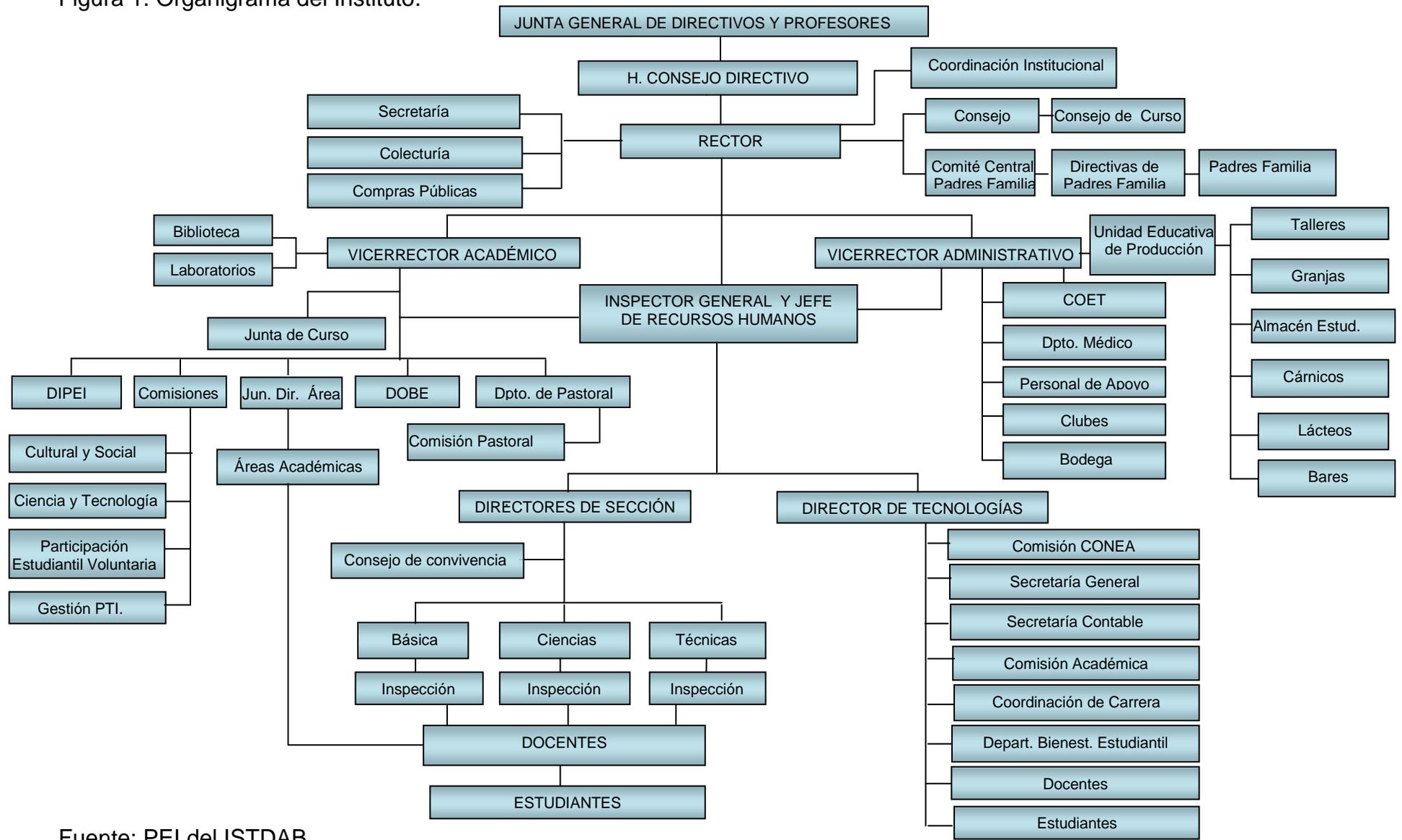
Operativo: Gestores del hacer educativo: Personal docente, personal de orientación y bienestar institucional, alumnos.

Apoyo y organización: Personal con funciones y responsabilidades complementarias a la labor docente como: Personal administrativo y de servicios, comité central de padres de familia, asociación de profesores, empleados y trabajadores, y consejo estudiantil.

El organigrama institucional actual se muestra a continuación (Proyecto Educativo Institucional del ISTDAB, 2010, 8).

:

Figura 1. Organigrama del Instituto.



Fuente: PEI del ISTDAB

Al tratarse de una institución compleja en cuanto a su tamaño y organización, su organigrama adquiere un grado de complejidad en cuanto a la estructuración, por lo que resulta muy complicado su lectura y comprensión.

Sería importante reestructurar un nuevo esquema que permita una mejor legibilidad y comprensión de los diversos componentes del mismo, además de desarrollar el Manual de Organización y Funciones, con lo cual se tendría una percepción más clara de la relación entre sus diversos componentes, así como una mejor definición de las funciones y responsabilidades asignadas a cada departamento, unidad o miembros de la organización educativa.

#### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

El Manual de Funciones es un documento que describe las funciones inherentes a todas las áreas que conforman la estructura organizativa de una institución educativa. Es la versión detallada de su estructura organizativa, su naturaleza y objetivos y, por ende, las funciones de las distintas unidades organizacionales que lo integran, permitiendo tener una visión de conjunto del quehacer institucional. Delimita las responsabilidades y funciones de las áreas organizacionales, procurando el conocimiento por parte de los responsables y evitando la duplicación y/o superposición de funciones.

El ISTDAB no dispone de un Manual de Funciones, pero las responsabilidades y atribuciones de todas las áreas y departamentos, están especificadas en el Reglamento Interno Institucional. Además, las funciones especiales son determinadas vía resolución de Consejo Directivo, conforme a lo estipulado en las Leyes y Reglamentos de Educación.

Sería importante que la Institución defina su Manual de Funciones, ya que al tratarse de una entidad muy compleja, por su tamaño y organización, existen ciertos inconvenientes relacionados con la delimitación de responsabilidades y atribuciones por parte de los miembros de los diversos departamentos.

#### 4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

##### 4.1.2.4.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

La dimensión pedagógica está descrita en el PEI, y básicamente se concentra en el Modelo Pedagógico Institucional que es el Humanista-Social-Cognitivo y que se lleva a la práctica a través de la planificación curricular y el sistema metodológico de aprendizaje aprobados en la Institución.

Con el propósito de inculcar los valores, a nivel institucional se consensuó los siguientes compromisos con los valores cristianos y marianos:

- Coherencia en la vida entre lo que se piensa, se sabe, se cree y se practica.
- Confianza en sí mismo y en los demás.
- Calidad de vida y espíritu de familia.
- Otros valores morales, sociales, estéticos, etc., que se trabajan en los proyectos de aula.

Con la nueva propuesta del Ministerio de Educación, concretada en el documento denominado “Actualización y fortalecimiento de la Educación General Básica y del Bachillerato General Unificado”, se establece el modelo pedagógico basado en la pedagogía crítica, y para la práctica de valores se ha planteado los siguientes ejes transversales que serán abordados en todas las áreas:

- La formación de una ciudadanía democrática.
- La protección del medio ambiente.
- El cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes
- La educación sexual en la niñez y la adolescencia.

Las reformas curriculares son consensuadas por toda la comunidad educativa, y su aplicación se lleva a efecto previo la capacitación correspondiente de la planta docente afectada para el efecto.

#### 4.1.2.4.2. Dimensión organizativa operacional y valores

La Institución cuenta con un organigrama estructural acorde con los lineamientos planteados por el Ministerio de Educación y el Reglamento Interno, en el cual se definen los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo, operacional y de apoyo, con sus respectivas relaciones horizontales con los demás miembros del mismo nivel.

En el Instituto están claramente definidos algunos estamentos y organismos como: Directivos, Asociación de Profesores, Empleados y Trabajadores, Asociación Estudiantil y Comité Central de padres de Familia, que se reúnen por sí mismos periódicamente para analizar y sugerir estrategias de mejoras respecto a la marcha institucional.

Se promueven reuniones conjuntas para socializar proyectos y alternativas de solución a problemas suscitados durante la gestión institucional.

En este contexto, la participación activa y las relaciones interpersonales de todos los miembros de la comunidad educativa, se sustenta en el respeto, la solidaridad y el compromiso por velar constantemente por el fortalecimiento de la calidad educativa del Instituto.

Desafortunadamente, la Institución se divide en cuatro secciones: Básica, Técnicas, Ciencias y Nivel Tecnológico, lo cual implica un cierto aislamiento entre el personal de cada una de las secciones, que se trata de palear con los eventos de convivencia que la Institución organiza para todo su personal.

Como la Institución goza de una gran aceptabilidad a nivel local y regional, existe una sobrepoblación de aspirantes para ingresar a octavo año, lo que redundará en la disposición de paralelos con un elevado número de alumnos (promedio de 40), lo que dificulta aplicar una educación personalizada y de calidad, considerando además que la disposición física de los ambientes de trabajo docente, no son del todo acoplados para la práctica de una educación integral y participativa. Aun así, se ha hecho un esfuerzo enorme por modernizar los laboratorios y talleres, lo cual beneficia directamente la calidad del aprendizaje de los alumnos.

#### 4.1.2.4.3. Dimensión administrativa y financiera y valores

La dimensión administrativa está supeditada a las leyes orgánicas y reglamentos emitidos por el Ministerio de Educación y la Ley de Servicio Público. La Institución adapta su Reglamento Interno acorde a este marco jurídico.

La contratación del personal docente se realiza por concurso público, en el cual una comisión designada por el Consejo Directivo, califica el currículum y el desempeño académico a través de clases demostrativas de los aspirantes. Esto garantiza transparencia en el proceso de selección de personal que vaya a aportar al mejoramiento académico institucional.

Las disposiciones administrativas se canalizan oportunamente a través de recursos humanos en un ambiente de respeto y cordialidad. Por otro lado, todo el personal es consciente de las responsabilidades e implicaciones disciplinarias suscitadas por su incorrecto procedimiento en el desempeño de sus funciones.

La dimensión financiera está vinculada a los lineamientos dictados por el Ministerio de Economía, e internamente en la Institución está bajo la responsabilidad de la Colectora y Rector.

El Instituto cuenta con un presupuesto estatal, lo cual garantiza el pago del personal, servicios básicos y materiales didácticos y de oficina; por lo que, en base a gestiones realizadas por las Autoridades, Consejo Estudiantil y Comité Central de Padres de Familia, se provee de alguna infraestructura necesaria para la labor institucional, como salas de cómputo, baterías higiénicas, piscina temperada, equipos de laboratorios, etc.

Al final de cada período lectivo, las autoridades emiten un informe a toda la comunidad educativa, sobre las gestiones, adquisiciones y obras realizadas durante su gestión.

#### 4.1.2.4.4. Dimensión comunitaria y valores

Existe un fuerte vínculo entre la Institución y la comunidad en general, de ahí el reconocimiento que el Instituto ha logrado a través de los años de loable labor educativa.

Los padres de familia juegan un papel importante en la gestión institucional, ya que a través del Comité Central, se desarrolla actividades encaminadas al mejoramiento académico y de infraestructura institucional; por otro lado, promueven eventos de compartimiento entre todo el personal docente y administrativo del Instituto.

Los estudiantes se vinculan con la comunidad a través de los campos de acción: Solidaridad y Educación Ambiental. Así mismo, se realizan jornadas de compartición y reflexión a través de los grupos GAMA, REMAR y Fraternidad de Laicos.

Las áreas de Religión y Jornadas, se encargan de eventos de reflexión para padres de familia y alumnos; así mismo, se brinda servicios de Primera Comunión y Confirmación.

El Instituto ayuda también a la comunidad a través del servicio médico gratuito en el Dispensario Hermano Jaime. Así mismo se cuenta con instalaciones deportivas y recreacionales donde la comunidad puede asistir a compartir momentos de sano esparcimiento.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta importantísima que permite determinar el diagnóstico institucional en un momento determinado. Facilita la identificación de los aspectos positivos y negativos de la vida institucional, tanto internos como externos al centro educativo, y que inciden de una u otra manera a la gestión y desempeño institucional.

Los aspectos considerados para el análisis FODA fueron obtenidos de los instrumentos analizados, así como del resultado de la investigación desarrollada. Se anotan los aspectos más importantes.

#### 4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

##### **Fortalezas:**

Al tratarse de una Institución completa y compleja, cuenta con organismos de apoyo para la planificación y gestión académico-curricular, como el DIPEI, directores de área, directores de sección, etc. Así mismo se dispone de una planta docente experimentada y capacitada mayoritariamente para la labor académica y de investigación.

Cabe destacar que en la planificación curricular se promueve el pensamiento crítico y creativo, tanto en el aspecto teórico como práctico. La planificación didáctica permite la unificación de criterios en las áreas académicas y entre docentes de la misma asignatura.

En forma general, la relación maestro-alumno se desarrolla en un ambiente favorable de respeto, lo que facilita la comprensión mutua, la disciplina, la acción y el buen desempeño académico.

Se promueve el fortalecimiento de la formación humana y cristiana a alumnos y padres de familia, a través de las jornadas de reflexión. Así mismo, se dispone de departamentos y personal especializado para la orientación y asistencia social y médica a todos los miembros de la comunidad educativa.

La Institución cuenta con una infraestructura y equipamiento físico adecuado para servicio a los alumnos como a la colectividad, aunque algunos ambientes requieren de actualización y modernización.

Se cuenta con el apoyo incondicional del Comité Central de Padres de Familia y la Asociación Estudiantil, así como de la Comunidad Marista y Fundación Álvarez para

emprender en proyectos de mejoramiento de la infraestructura y de la calidad educativa.

### **Debilidades:**

Como toda institución educativa, el ISTDAB aqueja de ciertos aspectos negativos que inciden en su labor institucional como: Escasa o ninguna capacitación docente en las nuevas tecnologías de la información y comunicación, así como de nuevas metodologías de enseñanza, lo que redundaría en una educación no actualizada y cierta resistencia de la planta docente para aceptar dichas innovaciones y reformas curriculares.

Al tratarse de una institución financiada por el Estado, no cuenta con el presupuesto suficiente para implementar infraestructura educativa (talleres, salas de cómputo, laboratorios, biblioteca, otros ambientes); así mismo, la demanda excesiva de alumnos aspirantes a Octavo Año implica la conformación de paralelos de 40 estudiantes, lo que dificulta brindar una educación personalizada y de calidad.

Por la magnitud del conglomerado docente, se dificulta llevar un adecuado control, seguimiento y evaluación de su desempeño, lo que en ocasiones ha ocasionado la práctica académica tendiente a la improvisación y el facilismo. Así mismo, en ciertos casos la relación maestro-alumno se limita al ámbito estrictamente académico; y por otro lado, ciertos maestros confunden la autoridad con la instigación del miedo y la utilización de métodos muchas veces inadecuados.

Cabe destacar también que la mayoría de la planta docente se encuentra con un promedio de edad superior a 50 años; así mismo, respecto a su profesionalización, sólo un docente cuenta con Título de Cuarto Nivel, mientras que la mayoría dispone de título de Tercer Nivel.

Se evidencia una inadecuada comunicación interpersonal entre alumnos, docentes y padres de familia, por lo que no se asume el interés y compromiso por el desempeño académico con responsabilidad. Además, existe una marcada resistencia al acatamiento de reglas y disposiciones institucionales.

Se evidencia una insuficiente gestión institucional así como un escaso liderazgo en las autoridades, lo que dificulta la participación democrática y el compromiso de todos los miembros en el desarrollo de proyectos de mejoramiento institucional.

Al no disponer de un manual de procedimientos administrativos ni código de ética, se dificulta el gobierno de la Institución por su magnitud y complejidad.

En otro sentido, se denota un contexto sociocultural y afectivo no favorable, debido a que un gran porcentaje de alumnos son hijos de migrantes.

#### 4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

##### **Oportunidades:**

Se promueve por parte del Ministerio de Educación una reforma curricular, así como proyectos de capacitación y políticas educativas tendientes al mejoramiento profesional así como de la calidad educativa de las instituciones de educación.

Por otro lado, algunos organismos gubernamentales y no gubernamentales (ONG's, universidades, etc.), están promoviendo eventos de carácter científico y tecnológico así como carreras de profesionalización, lo que puede ser aprovechado por los docentes para su actualización y formación.

El abrumador crecimiento de la tecnología informática y educativa pone a disposición de todos, una abundante cantidad de información y herramientas de comunicación para promover la investigación y la participación colaborativa entre los profesionales de la docencia.

Como la Institución goza de un marcado reconocimiento social, puede aprovechar esta coyuntura para promover convenios de cooperación interinstitucional; además, se cuenta con funcionarios públicos y privados ex alumnos del Instituto que pueden favorecer la gestión en pos del mejoramiento institucional.

**Amenazas:**

Debido a las limitaciones presupuestarias, la Institución puede quedarse al margen de la implementación de infraestructura adecuada y del mejoramiento profesional para promover una educación de calidad.

Con la promulgación de las nuevas leyes y el Código de la Niñez y Adolescencia, se corre el riesgo de su mala interpretación y aplicabilidad, lo que promovería una formación muy permisiva y por ende la proliferación de la indisciplina.

Las crecientes demandas tecnológicas y sociales implican una importante inversión en infraestructura y capacitación permanente, lo cual se puede ver afectado por el insuficiente presupuesto estatal destinado a este fin.

Por otro lado, es importante recalcar la incidencia de los medios de comunicación en el contexto social y familiar, lo cual puede afectar negativamente en la formación de nuestros estudiantes, sobre todo cuando no existe la orientación adecuada por parte de docentes y padres de familia, para promover en los alumnos el uso correcto de la información difundida.

Estos aspectos FODA se sintetizan en la siguiente matriz:

4.1.3.3. Matriz FODA.

Matriz 1: Matriz FODA del ISTDAB

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con organismos de gestión y planificación curricular</li> <li>• Mayoría de docentes experimentados y capacitados</li> <li>• Las mallas curriculares promueven el desarrollo del pensamiento crítico, creativo, teórico y práctico.</li> <li>• La planificación didáctica permite unificación de criterios .</li> <li>• En general, la relación maestro-alumno se desarrolla en un ambiente favorable de respeto y cordialidad</li> <li>• Fortalecimiento de la formación humana y cristiana a alumnos y padres de familia, a través de las jornadas de reflexión.</li> <li>• Dispone de departamentos y personal especializado para la orientación y asistencia social y médica.</li> <li>• Dispone de infraestructura y equipamiento físico adecuado para servicio a alumnos y la colectividad.</li> <li>• Apoyo incondicional del Comité Central de Padres de Familia y la Asociación Estudiantil, a la gestión institucional</li> <li>• Apoyo de la Fundación Álvarez y Comunidad Marista para emprendimiento de proyectos de desarrollo institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta capacitación en nuevas TICs y nuevas metodologías.</li> <li>• Cierta resistencia de docentes para aceptar innovaciones y reformas curriculares.</li> <li>• Insuficiente control, seguimiento y evaluación al desempeño docente.</li> <li>• Excesivo número de alumnos por aula.</li> <li>• Insuficiente presupuesto por parte del Estado para mejoramiento de la infraestructura y capacitación docente.</li> <li>• Cierta infraestructura educativa obsoleta.</li> <li>• Mayoría de docentes con promedio de edad superior a los 50 años.</li> <li>• Mayoría de docentes con título de Tercer Nivel.</li> <li>• Improvisación y facilismo por parte de ciertos docentes.</li> <li>• Falta de compromiso de ciertos estudiantes y padres de familia.</li> <li>• En ciertos casos, la relación maestro-alumno se limita al ámbito estrictamente académico.</li> <li>• Ciertos maestros confunden la autoridad con la instigación del miedo y la utilización de métodos inadecuados.</li> <li>• Inadecuada comunicación interpersonal entre docentes y padres de familia.</li> <li>• Resistencia de algunos estudiantes, docentes y padres de familia al acatamiento de reglas y disposiciones institucionales.</li> <li>• Falta liderazgo en directivos y autoridades.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta gestión institucional por parte de directivos.</li> <li>• No existe un manual de procedimientos administrativos ni código de ética.</li> <li>• Dificultad en el gobierno de la Institución por su magnitud y complejidad.</li> <li>• Ciertos equipos, materiales y bibliografía desactualizada.</li> <li>• Contexto socio-cultural y afectivo no favorable.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma curricular, proyectos de capacitación, lineamientos y políticas educativas del Ministerio de Educación para mejoramiento educativo.</li> <li>• Posibilidad de capacitación y mejoramiento profesional por parte de organismos estatales y no gubernamentales.</li> <li>• Abundante tecnología educativa e informática disponible, así como eventos de carácter científico y tecnológico, para promover la investigación y formación.</li> <li>• Reconocimiento social del Instituto, lo cual posibilita la generación de convenios de cooperación y el apoyo de la comunidad.</li> <li>• Padres de familia y ex alumnos en puestos claves, que ayudan a la gestión institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quedarse al margen de la innovación debido a su Insuficiente asignación presupuestaria estatal.</li> <li>• La mala aplicación de leyes y reglamentos, así como del Código de la Niñez y Adolescencia, puede generar una educación permisiva y la indisciplina.</li> <li>• El avance abrumador de la tecnología y otras exigencias sociales, puede ocasionar retraso o una formación desactualizada.</li> <li>• La incorrecta utilización de los medios de comunicación masiva puede incidir negativamente en la formación de los estudiantes.</li> </ul>

Fuente: *Diagnóstico institucional.*

Elaborado: *Luis Calva Dávila.*

Basado en este diagnóstico FODA, se tiene ya una visión de la realidad institucional, lo cual constituye un elemento importante para determinar causas y efectos, así como para plantear un plan de mejoras tendiente a solventar los problemas más urgentes de la realidad educativa del Instituto.

Como se puede observar, en términos generales, la Institución cuenta con muchas fortalezas que le permiten surgir y constituirse como una de las Instituciones más reconocidas en el medio; pero así mismo, se evidencia un sinnúmero de debilidades que deben ser superadas, para de esta forma promover un verdadero cambio en la gestión institucional, tendiente a lograr la calidad educativa.

Por otro lado, en el conglomerado social el Instituto vislumbra una serie de oportunidades que pueden ser aprovechadas para promover proyectos de desarrollo, y de igual forma no debe descuidar las amenazas potenciales presentes que pueden desfavorecer el cumplimiento de sus metas.

## **4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.**

El Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” es una institución educativa con un marcado reconocimiento social en la ciudad de Loja y la Región Sur del País, administrada por la Agrupación Marista Ecuatoriana (AME) y financiada por el estado Ecuatoriano.

A lo largo de sus cincuenta años de servicio a la comunidad, el Instituto se ha ido convirtiendo en un establecimiento pionero en la formación de bachilleres y tecnólogos, orientando su atención, en forma prioritaria a las clases sociales menos favorecidas del Sur del País.

Oferta educación en los niveles Básico, Medio y Tecnológico, lo cual da lugar a la conformación de cuatro Secciones: Básica, Bachillerato Técnico, Bachillerato en Ciencias y Tecnológica. Cada Sección cuenta con un director y su propia planta docente y de servicios.

En el caso de la Sección Técnicas, a la cual está orientada la presente investigación, oferta las carreras de Contabilidad, Agropecuaria y Mecánica Industrial, con un total de 12 paralelos, 373 alumnos y 60 docentes (período lectivo 2010-2011).

Una vez que se diseñaron los instrumentos de investigación correspondientes, se procedió a determinar las muestras respectivas para cada uno de los instrumentos, así como los informantes, considerando aquellos que podrían contribuir con información más objetiva y confiable respecto a los temas de investigación (directivas de paralelos).

La encuesta se aplicó a seis directivos y jefes departamentales, a veinte docentes seleccionados al azar de la nómina correspondiente, veinte alumnos escogidos de las directivas de los paralelos de Primero y Segundo de Bachillerato Técnico (presidente, vicepresidente y secretario) y quince padres de familia seleccionados de las directivas de cinco paralelos. Durante la aplicación de este instrumento no se suscitaron mayores novedades, salvo la dificultad para localizar a los docentes en los diversos ambientes de trabajo.

La entrevista fue aplicada a los mismos funcionarios seleccionados para la aplicación de la encuesta, para lo cual se empleó un formato de cuestionario de entrevista como guía, aunque fue necesario establecer un diálogo formal que permitió aclarar mejor ciertos aspectos considerados en el cuestionario. Este diálogo se desarrolló en un ambiente cordial, en el cual el entrevistado brindó toda la apertura para la obtención de la información. No se empleó para el efecto ningún equipo audiovisual.

Cabe recalcar que para disponer de los documentos e instrumentos de gestión y planificación se contó con la colaboración de Autoridades y de los miembros del Departamento de Investigación, Planificación y Evaluación Institucional (DIPEI). Se aprovechó esta instancia para recabar algunas impresiones adicionales relacionadas con el análisis de estos documentos así como de algunos proyectos de desarrollo contemplados para períodos siguientes.

#### 4.2.1. De los directivos

Tabla 6: *Forma de organización de los equipos de trabajo en el Instituto.*

<b>Forma de organización de los equipos de trabajo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director/rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	0	0,0
b. Coordinadores de área.	6	100,0
c. Por grupos de trabajo.	0	0,0
d. Trabajan individualmente.	0	0,0
e. No contestan	0	0,0

*Fuente:* Encuesta a directivos

*Elaborado:* Luis Calva Dávila.

Como se evidencia en la tabla 6, los equipos de trabajo son organizados por los coordinadores de cada área académica, quienes tienen la responsabilidad de planificación de las asignaturas, así como sugerir proyectos de capacitación e implementación de infraestructura.

Tabla 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Institución.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	50,0
b. Los resultados obtenidos en la institución.	3	50,0
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0,0
d. Otros.	0	0,0
e. No contestan	0	0,0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado: Luis Calva Dávila.

Como se puede observar, existe una división de criterios al considerar los aspectos a tomar en cuenta al medir el tamaño de la organización. Así, el 50% de los directivos manifiestan que el tamaño organizacional se mide por el número de miembros, mientras que el otro 50% especifican que para el efecto se considera los resultados obtenidos. Se evidencia la no existencia de un parámetro o criterio estándar que permita determinar esta magnitud.

Tabla 8: Las tareas de los miembros de la Institución y el manual de normas.

Las tareas están escritas en un Manual de Normas	f	%
a. Sí.	6	100,0
b. No.	0	0,0
<b>TOTAL</b>	6	100,0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado: Luis Calva Dávila.

Todos los encuestados coinciden en que las tareas de los miembros de la Institución se hallan detalladas en un instrumento institucional, en este caso el Reglamento Interno y el Código de Convivencia que ya está siendo socializado. Por tanto, la labor institucional se guía mediante los lineamientos estipulados en estos instrumentos.

Tabla 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

<b>El clima de respeto y consenso está liderado por</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director.	0	0,0
b. Rector.	2	33,3
c. Consejo Directivo.	4	66,7
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado: Luis Calva Dávila.

Existen criterios divididos entre los directivos encuestados. Por un lado, el 66,70 % manifiestan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el H. consejo Directivo, considerando que es el organismo máximo de gobierno de la Institución; mientras que el 33,30% enfatizan que esta responsabilidad es asumida por el Rector. Se evidencia la falta de consenso y claridad en cuanto al liderazgo institucional.

Tabla 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

<b>Delega la toma de decisiones a colaboradores</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí.	5	83,3
b. No.	1	16,7
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado: Luis Calva Dávila.

El 83,30% de los directivos encuestados manifiestan que sí existe delegación en la toma de decisiones para la solución de conflictos y la búsqueda oportuna de soluciones. Este aspecto es importante para fomentar la gestión participativa fundamentalmente con directores de Sección y departamentales, así como con comisiones y comités organizados. Un encuestado no está de acuerdo con la toma de decisiones participativa.

Tabla 11: La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Orden	La administración y liderazgo promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	100,0	0	0,0	0	0,0
b	El desarrollo profesional de los docentes	2	33,3	4	66,7	0	0,0
c	La capacitación continua de los docentes	3	50,0	3	50,0	0	0,0
d	Trabajo en equipo	5	83,3	1	16,7	0	0,0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83,3	1	16,7	0	0,0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33,3	4	66,7	0	0,0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	50,0	3	50,0	0	0,0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado: Luis Calva Dávila.

Se evidencia una acentuada división de criterios respecto a las consideraciones relacionadas con la administración y liderazgo en el Instituto. Se hace un análisis de estos parámetros:

Los directivos manifiestan que su administración y liderazgo promueve siempre: la excelencia académica (100%), el trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales y personales (83,3%).

Así mismo, el 66,7% de los encuestados indican que sólo a veces se promueve el desarrollo profesional de los docentes y la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

Por otro lado, se denota criterios divididos respecto a la capacitación continua de los docentes así como a la delegación de autoridad a los grupos de decisión, ya que el 50% de investigados indican que siempre se considera estos aspectos, mientras que el otro 50% manifiestan que sólo sucede a veces.

Tabla 12: *Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.*

Orden	Las habilidades de liderazgo	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a	Son innatas	3	50,0	3	50,0	0	0,0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0,0	6	100,0	0	0,0
c	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66,7	2	33,3	0	0,0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16,7	4	66,7	1	16,7
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	4	66,7	2	33,3	0	0,0

Fuente: *Encuesta a directivos*

Elaborado: *Luis Calva Dávila.*

Respecto a la forma de adquirir las habilidades de liderazgo se denota también la división de criterios. La mayor parte de los encuestados manifiestan que éstas se adquieren siempre de la experiencia y de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión (66,7%).

Por otro lado se manifiesta que sólo a veces se adquieren estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo (100%) y con estudios en gerencia (66,7%).

El 50% de los directivos mencionan que siempre las habilidades de liderazgo son innatas, mientras que el otro 50% indican que sólo a veces sucede esto.

En sí, No existe un criterio unificado respecto a la forma en que se adquieren las habilidades de liderazgo en las personas responsables de la gestión y decisión.

Tabla 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Educativa.

Orden	Como directivo promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	83,3	1	16,7	0	0,0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	33,3	2	33,3	2	33,3
c	La mejora de los mecanismos de control.	5	83,3	1	16,7	0	0,0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100,0	0	0,0	0	0,0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado: Luis Calva Dávila.

Como se observa en los resultados de la Tabla 13, para mejorar el desempeño y progreso institucional, los directivos promueven siempre el uso de información de resultados de desempeño (83,3%), la mejora de los mecanismos de control (83,3%) y mediante la existencia de ambientes cordiales de trabajo (100%).

Respecto a la reducción del número de estudiantes por aula, las respuestas de los encuestados se hallan divididas entre las tres alternativas de la escala valorativa, cada una con el 33,3%, lo que evidencia el desacuerdo existente entre los directivos respecto a esta consideración para el mejoramiento y desempeño institucional.

Tabla 14: Organismos que integran la Institución.

Orden	Organismos	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.).	5	83,3	1	16,7	0	0,0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).	4	66,7	2	33,3	0	0,0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).	5	83,3	1	16,7	0	0,0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).	6	100,0	0	0,0	0	0,0
e	Otros (¿cuáles?).	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado: Luis Calva Dávila.

Los encuestados mencionan que en la Institución siempre se cuenta con los organismos de dirección (83,3%), de gestión (66,7%), de coordinación (83,3%) y técnico (100%). Como se puede observar mayoritariamente se da fe de la existencia y permanencia de estos organismos en el Instituto.

Se denota alguna discrepancia de criterios respecto a los organismos de gestión (33,3 %) y de dirección y coordinación (16,7 %) donde se indica que están presentes solo a veces en el ámbito institucional. Esta situación crea cierta confusión, porque se entiende que estos organismos requieren de una presencia permanente en la gestión institucional. Por ello, se presume que la mencionada respuesta no fue analizada con detenimiento o no fue comprendida por quienes respondieron con esta selección.

Tabla 15: Actividades del equipo educativo., equipo didáctico, junta de profesores.

Orden	Actividades del equipo	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83,3	1	16,7	0	0,0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	83,3	1	16,7	0	0,0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas.	2	33,3	4	66,7	0	0,0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	66,7	2	33,3	0	0,0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado: Luis Calva Dávila.

Según los directivos investigados, el equipo educativo, didáctico o junta de profesores siempre se encarga de llevar a cabo la evaluación o el seguimiento de los alumnos y la mejora del clima de convivencia del grupo (83,3%), así como de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje (66,7%).

Por otro lado, se manifiesta mayoritariamente (66,7%) que sólo a veces se trata coordinadamente los conflictos del grupo y se propone su solución.

Al igual que en los otros planteamientos, no existe un consenso general sobre las funciones y responsabilidades del equipo educativo, didáctico o junta de profesores.

Tabla 16: Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	El departamento didáctico se encarga de	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	66,7	2	33,3
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100,0	0	0,0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	66,7	2	33,3
d	Mantener actualizada la metodología.	6	100,0	0	0,0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100,0	0	0,0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	83,3	1	16,7
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	33,3	4	66,7

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado: Luis Calva Dávila.

Mayoritariamente los directivos manifiestan que el Departamento Didáctico sí cumple con las funciones y responsabilidades asignadas. Los resultados se interpretan de la siguiente manera:

El 66,7% de ellos indican que el Departamento Didáctico se encarga de organizar y desarrollar las enseñanzas de cada materia y elaborar la programación didáctica de las enseñanzas y asignaturas.

Por otro lado, todos los directivos mencionan que este Departamento se encarga de formular propuestas sobre proyectos, planes y programas, mantener actualizada la metodología y de promover la investigación educativa y el perfeccionamiento de sus miembros.

El 83,3% de los encuestados indican que este Departamento se encarga de colaborar con la prevención y detección de problemas de aprendizaje. En cambio, el 66,7% de ellos responde que el Departamento no elabora una memoria periódica para valorar el desarrollo de la planificación didáctica, práctica docente y resultados obtenidos.

Tabla 17: *La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones.*

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

Fuente: *Encuesta a directivos*

Elaborado: *Luis Calva Dávila.*

Como se evidencia, todos los directivos encuestados manifiestan que la gestión pedagógica del Instituto sí promueve soluciones enmarcadas en el entorno comunitario y geográfico. Este aspecto es considerado importante para promover una educación más participativa e integral.

Tabla 18: *Material de planificación educativa.*

Orden	En el Instituto se ha realizado	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	2	33,3	4	66,7
b	Plan estratégico.	6	100,0	0	0,0
c	Plan operativo anual.	6	100,0	0	0,0
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	2	33,3	4	66,7

Fuente: *Encuesta a directivos*

Elaborado: *Luis Calva Dávila.*

Todos los directivos coinciden en que la Institución sí cuenta con el POA y el PTI (Plan de Transformación Institucional) como instrumentos de gestión y planificación.

Así mismo, mayoritariamente (66,7%) indican que no se aplica la reingeniería de procesos ni proyectos de capacitación dirigidos a directivos y profesores. Esta situación es preocupante, sobre todo considerando que la capacitación promueve la eficiencia profesional, tanto a nivel directivo como docente.

### Resultados de la entrevista a directivos.

La entrevista se desarrolló en un ambiente de cordialidad, lo cual nos permitió recabar información valiosísima sobre los temas motivo de la presente investigación.

Matriz 2: Resultados de la entrevista a directivos.

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es ponerse en contacto con otras personas para entablar diálogo consciente y relaciones positivas.</li> <li>• La información es un conjunto de conocimientos, saberes y experiencias que pueden ser transmitidos.</li> </ul>	6 6		
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el reglamento interno se destacan algunas funciones de liderazgo</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un manual o reglamento orientado a tareas de liderazgo.</li> </ul>	4
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar con transparencia, manteniendo el diálogo y</li> </ul>	6		

	entre la dirección de su centro y el profesorado?	comunicación asertiva para obtener la mejor solución en consenso apuntando el bien institucional. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con decisión y firmeza, haciendo respetar las disposiciones reglamentarias.</li> </ul>	2		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser democrático, tener valores y actuar en función de los fines educativos y en pro del cambio integral de las personas.</li> <li>• Poseer características y aptitudes que despierten el interés de los demás.</li> <li>• Actuar con firmeza y cumpliendo y haciendo cumplir las leyes.</li> <li>• Tener pasión por la enseñanza, generando ambientes positivos de aprendizaje. Estar actualizado y ser exitoso.</li> <li>• Persona con sólida formación en gerencia educativa.</li> </ul>	4 2 2 2 1		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un liderazgo de transformación, ya que se busca el cambio para mejorar la calidad educativa.</li> <li>• En los directivos liderazgo de servicio.</li> <li>• Un liderazgo positivo.</li> </ul>	2 1 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco liderazgo, ya que se da más por afecto que por capacidades para liderar.</li> <li>• No está definido.</li> <li>• En la mayoría de docentes un liderazgo tradicional y muy vertical.</li> <li>• En los alumnos muy poco liderazgo para solicitar mejoras.</li> </ul>	1 1 2 1

6	<p>¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores humanos, sociales y éticos como: justicia, tolerancia, honestidad, solidaridad, amistad, fortaleza, ternura, responsabilidad, respeto, equidad, sencillez, identidad, dignidad y libertad.</li> <li>• Educación basada en preceptos morales y en la fe católica y marista.</li> <li>• Formación integral en la que el alumno es el principal protagonista de su desarrollo.</li> <li>• Formar buenos cristianos y honrados ciudadanos.</li> </ul>	<p>6  1  1  1</p>		
7	<p>¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores humanos, éticos y religiosos como: libertad, responsabilidad, solidaridad, amistad, perseverancia, respeto, honestidad, cooperación, dignidad, justicia.</li> </ul>	6		
8	<p>En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen antivalores, se promueve una educación en valores.</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de compromiso de algunos docentes con la misión y visión institucional. Se resisten al cambio.</li> <li>• Ciertas actitudes prepotentes e impositivas de algunos docentes.</li> <li>• Incoherencia, irrespeto, impuntualidad, falta de tolerancia y empatía.</li> <li>• En ciertos casos, autoridades que no consideran criterios</li> </ul>	<p>2  1  2  1</p>

				<p>de alumnos y docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indisciplina y ciertas prácticas antimorales y antiéticas en ciertos alumnos.</li> </ul>	2
--	--	--	--	---	---

*Fuente:* Ficha de entrevistas a directivos

*Elaborado:* Luis Calva Dávila

En algunos aspectos consultados existen criterios divididos entre los directivos, como se muestra a continuación:

1. Respecto a la comunicación concuerdan en que se trata de un diálogo consciente, mientras que la información es un conocimiento o saberes que se pueden transmitir. No existen respuestas débiles.
2. Dos directivos manifiestan que algunas especificaciones sobre liderazgo se contemplan en el Reglamento Interno; los demás mencionan que no existe un documento institucional que contemple explícitamente los aspectos relacionados con este ámbito.
3. Todos los directivos concuerdan que en la solución de los conflictos actúan con transparencia, propiciando un ambiente de diálogo y consenso. Dos de ellos también indican la actuación con firmeza para hacer cumplir la normativa legal. No se registran respuestas débiles.
4. Respecto a las características de un líder educativo, la mayoría opina que el líder debe ser democrático, que practique valores y que propenda la formación integral de las personas y trabajar por propósitos educativos. Además que tenga firmeza y una sólida formación en gerencia educativa. No se indican respuestas débiles.
5. Sobre el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, se tiene criterios divididos. Por un lado, se especifica un liderazgo positivo, de transformación y de servicio. Por otro lado, se menciona que no existe un

liderazgo bien definido, que los docentes mantienen un liderazgo tradicional y vertical y que los alumnos no lo practican al momento de promover mejoras.

6. Respecto a los valores institucionales que busca desarrollar la Institución, todos coinciden en que se practican los valores humanos, éticos, morales, sociales, donde se propende la formación integral del ser humano como centro del proceso educativo. No se mencionan respuestas débiles.
7. Sobre los valores que predominan entre profesores y alumnos, se menciona en consenso que se practican los valores humanos, éticos y religiosos. No se indican respuestas débiles.
8. Dos de los entrevistados mencionan que no existen antivalores en la práctica docente. Mientras que los demás directivos indican que sí se presentan antivalores en el hacer institucional como la falta de compromiso, ciertas actitudes prepotentes e impositivas, irresponsabilidad, intolerancia de docentes; así mismo se indica cierta indisciplina y actitudes inmorales por parte de alumnos, así como la falta de consenso por parte de las autoridades en la búsqueda de soluciones a los problemas institucionales.

## 4.2.2. De los profesores.

Tabla 19: Resultados de la encuesta a docentes.

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.	2	10,0	16	80,0	2	10,0
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.	10	50,0	10	50,0	0	0,0
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	65,0	7	35,0	0	0,0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	6	30,0	11	55,0	3	15,0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15,0	17	85,0	0	0,0
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	50,0	8	40,0	2	10,0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	75,0	5	25,0	0	0,0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0,0	12	60,0	8	40,0
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	15,0	9	45,0	8	40,0

10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0,0	13	65,0	7	35,0
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	20,0	15	75,0	1	5,0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	14	70,0	6	30,0	0	0,0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	8	40,0	12	60,0	0	0,0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	5	25,0	13	65,0	2	10,0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	25,0	10	50,0	5	25,0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	35,0	13	65,0	0	0,0

*Fuente:* Encuesta a docentes

*Elaborado:* Luis Calva Dávila.

Se evidencia una diversidad de criterios de los docentes encuestados, respecto a los diferentes parámetros consultados, marcándose una tendencia a la segunda escala valorativa (A VECES) para la mayoría de los aspectos considerados. Se procede a analizar cada uno de los ítems estipulados en la tabla 19:

1. El 80% de los docentes investigados considera que sólo a veces el rol del docente líder se define como una persona que cuestiona las órdenes existentes. Consideran que no se manifiestan estas actitudes negativas en el liderazgo docente.
2. Al consultar sobre si el liderazgo está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, se divide las respuestas en un 50% para siempre y otro 50% para a veces. Es decir, no hay un acuerdo general sobre este aspecto.

3. Una mayoría (65%) está de acuerdo en que siempre la gerencia educativa promueve en padres y comunidad, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Un 35% especifica que esto sólo se cumple a veces.
4. El 55% de encuestados manifiesta que sólo a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo como producto de la participación colectiva de la comunidad educativa, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. Sin embargo, el 30% manifiesta que esto sí se da siempre, y un 15% indica que nunca sucede esto. Se requiere promover proyectos para fomentar la investigación en la planta docente.
5. Un 85% está de acuerdo en que sólo a veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. En este sentido, a decir de los docentes, sí existe la aceptabilidad en los padres de familia al introducir nuevos métodos de enseñanza.
6. La mitad de los encuestados manifiestan que siempre se trabaja en equipo para tomar decisiones respecto al cambio en metodologías de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo un 40% indica que esto sucede sólo a veces y el 10% de los encuestados responde que nunca se da este aspecto. Conviene fortalecer y promover el trabajo grupal y colaborativo entre docentes y autoridades.
7. Un 75% de los docentes investigados indican que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El otro 25% responde que esto sólo sucede a veces. Se deduce que sí se considera la práctica de valores en la formación del alumno.
8. El 60% de docentes se ha encontrado a veces con cierta resistencia en los compañeros o el Rector al intentar desarrollar nuevos métodos de enseñanza. El 40% nunca ha tenido este inconveniente. De darse esta situación, se estaría limitando la iniciativa en el trabajo docente.

9. El 15% de docentes se sienten poco integrados en la institución y entre los compañeros, el 45% le sucede sólo a veces y el otro 40% nunca tiene este inconveniente. De todas maneras se evidencia un porcentaje significativo de docentes que requieren mayor integración al quehacer institucional.
  
10. La mayoría de docentes (65%) a veces está en desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector, mientras que el 35% nunca le ha pasado esto. Es un porcentaje significativo que debe considerarse al momento de fortalecer las relaciones interpersonales con la primera autoridad del Instituto.
  
11. El 75% de docentes sólo a veces admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 20% lo hace siempre y el 5% nunca. Se puede deducir que los docentes no consideran la existencia de un verdadero liderazgo y gestión institucional en las autoridades.
  
12. Se evidencia una mayoría de encuestados (70%) que siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Rector, mientras que un 30% lo hace a veces. Se concluye que una mayoría de docentes sí está comprometido con el cumplimiento de decisiones del Rectorado; sin embargo, es importante que este compromiso se lo promueva en toda la planta docente del Instituto.
  
13. Sólo el 40% manifiesta que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, mientras que el 60% indica que esto se manifiesta sólo a veces. Nuevamente, y a decir de los encuestados, se denota la falta de liderazgo y gestión académica de los directivos.
  
14. Únicamente el 25% del personal investigado manifiesta que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, el 65% indican que esto sólo se da a veces, y el 10% señalan que nunca sucede. Como se evidencia, los docentes manifiestan nuevamente la falta de liderazgo y gestión por parte de las autoridades institucionales.
  
15. Un 25% de encuestados indican que siempre existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades,

padres de familia, docentes y estudiantes; un 50% señalan que estos espacios sólo se dan a veces, y un 25% opinan que nunca se da este tipo de actividades. Se denota una insuficiente planificación de actividades deportivas y socioculturales tendientes a la integración de la comunidad educativa.

16. Solamente un 35% de los investigados señalan que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores; el 65% restante indica que esto sólo sucede a veces. Se puede concluir que falta fortalecer la práctica de valores en la toma de decisiones.

Se requiere que estos aspectos se analicen con profundidad y se promueva un plan de mejoras tendiente al fortalecimiento de la gestión y liderazgo, así como las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la comunidad educativa, para lograr así el compromiso y la participación democrática de todos en el mejoramiento institucional.

## 4.2.3. De los estudiantes

Tabla 20: Resultados de la encuesta a estudiantes.

DECLARACIONES	Complet. Acuerdo		De Acuerdo		En Desacuer.		CompletD esacue	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	40,0	12	60,0	0	0,0	0	0,0
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	1	5,0	12	60,0	7	35,0	0	0,0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	2	10,0	16	80,0	2	10,0	0	0,0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20,0	9	45,0	7	35,0	0	0,0
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	6	30,0	7	35,0	5	25,0	2	10,0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	1	5,0	7	35,0	5	25,0	7	35,0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	10,0	11	55,0	4	20,0	3	15,0
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30,0	10	50,0	4	20,0	0	0,0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15,0	6	30,0	9	45,0	2	10,0
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	60,0	5	25,0	1	5,0	2	10,0
11. El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	11	55,0	8	40,0	1	5,0	0	0,0

12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	35,0	12	60,0	1	5,0	0	0,0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	15,0	11	55,0	6	30,0	0	0,0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	60,0	5	25,0	3	15,0	0	0,0

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaborado: Luis Calva Dávila

Al igual que en la encuesta a docentes, en los estudiantes de la Sección Técnicas se denota una marcada división en cuanto a los criterios de respuesta a los diferentes parámetros consultados, subrayando una tendencia a la segunda escala valorativa (A- De Acuerdo). El análisis se especifica a continuación:

1. Respecto a si el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, se manifiesta completamente de acuerdo un 40% y de acuerdo un 60%. En términos generales los alumnos indican que sí se considera sus opiniones y la de los docentes por parte del Rector.
2. Sólo un 5% de los alumnos están completamente de acuerdo en que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, un 60% está de acuerdo con esta aseveración y un 35% está en desacuerdo. Se debe buscar la apertura al diálogo entre alumnos y autoridades, para en consenso buscar alternativas de solución a los problemas que aquejan a los estudiantes.
3. La mayoría de alumnos (80%) está de acuerdo en que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, mientras que un 10% está completamente de acuerdo con este aspecto. A decir de la mayoría de alumnos, sí se considera este aspecto importantísimo en su formación académica.
4. Un 20% de encuestados está completamente de acuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, un 45% está de acuerdo y un 35% en

desacuerdo. En sí, una mayoría afirma esta proposición, lo que nos lleva a deducir la falta de innovación y creatividad en el desarrollo de la labor en el aula por parte del docente.

5. El 30% de alumnos investigados están completamente de acuerdo en que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, un 35% está de acuerdo con esta aseveración, un 25% está en desacuerdo y el 10% completamente en desacuerdo. No hay consenso para determinar la tendencia por un criterio común.
6. Un 5% de encuestados está completamente de acuerdo y el 35% de acuerdo en que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, mientras que el 25% de alumnos está en desacuerdo y el 35% completamente en desacuerdo con esta propuesta. Se evidencia una tendencia hacia el desacuerdo, por lo que se requiere fortalecer este ámbito motivacional en la labor docente.
7. Un 10% de encuestados está completamente de acuerdo en que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, un 55% está de acuerdo con ello, mientras que el 20% está en desacuerdo y el 15% completamente en desacuerdo. La mayoría sí considera la práctica de actividades innovadoras en el aula, aunque un grupo significativo manifiesta lo contrario, por lo que se debe tomar en cuenta este parámetro para fortalecer el desarrollo de tareas creativas e innovadoras que ayuden a los estudiantes en su formación.
8. El 30% de encuestados responden estar completamente de acuerdo en que los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, un 50% está de acuerdo con este aspecto, mientras que el 20% de encuestados está en desacuerdo. Con ello se concluye que la gran mayoría de alumnos sí evidencia la práctica de métodos de enseñanza innovadores y participativos en el aula.

9. Cierta grupo de alumnos (15%) manifiestan estar completamente de acuerdo en que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 30% está de acuerdo con esta afirmación; pero así mismo, el 45% está en desacuerdo y el 10% está completamente en desacuerdo. Los criterios están divididos para definir una tendencia sobre este planteamiento.
10. La mayoría de encuestados (60%) está completamente de acuerdo en que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, así mismo el 25% está de acuerdo con este planteamiento, el 5% está en desacuerdo y el 10% completamente en desacuerdo. Se puede deducir que el docente sí promueve un ambiente participativo y crítico en el aula.
11. Respecto a si el profesor es quien decide qué se hace en clase, las respuestas se dividen así: el 55% está completamente de acuerdo, el 40% está de acuerdo y el 5% se halla en desacuerdo. Por tanto, se evidencia el hecho de que el docente es quien define en última instancia sobre las actividades a realizarse en el aula.
12. El 35% de alumnos está completamente de acuerdo en que sí se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, un 60% está de acuerdo con este planteamiento y el 5% no está de acuerdo. Se concluye que el docente sí promueve en el aula un trabajo en equipo, con su participación y orientación.
13. Sobre la consulta de si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, los alumnos responden estar completamente de acuerdo un 15% y están de acuerdo un 55%, mientras que en desacuerdo se halla el 30% de encuestados. Los alumnos concuerdan mayoritariamente que sí existe el compromiso por parte de los docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades.
14. La mayoría de alumnos (60%) está completamente de acuerdo en que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y el 25% está de acuerdo con este planteamiento, mientras que el 15% de alumnos está en desacuerdo. Por tanto, los alumnos si concuerdan con esta proposición.

Como se puede observar, los criterios son muy diversos, por lo que se requiere un análisis minucioso de los distintos planteamientos para poder definir alternativas de solución que permitan minimizar las dificultades evidenciadas por los alumnos a través de la presente encuesta.

## 4.2.4. De los padres de familia

Tabla 21: Resultados de la encuesta a padres de familia.

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	f	%	f	%
1. Considera que el Instituto cuenta con la infraestructura suficiente y adecuada para impartir una educación integral.	8	53,3	7	46,7	0	0,0
2. El Instituto cuenta con el personal docente y administrativo capacitado para ofertar una enseñanza de calidad.	9	60,0	6	40,0	0	0,0
3. Existe constante comunicación entre las autoridades, docentes y padres de familia, respecto al desempeño académico de los alumnos.	5	33,3	10	66,7	0	0,0
4. La educación que se practica en la Institución es exigente y rigurosa	7	46,7	8	53,3	0	0,0
5. La educación de la Institución se basa en valores	11	73,3	4	26,7	0	0,0
6. El Rector toma en cuenta las opiniones de los padres de familia, tendientes al mejoramiento de la calidad educativa.	4	26,7	9	60,0	2	13,3
7. Cree que exista la suficiente gestión por parte de las autoridades para lograr una educación de calidad.	3	20,0	12	80,0	0	0,0
8. Existen jornadas culturales y celebraciones especiales que fomenten el trabajo en equipo entre autoridades, docentes, alumnos y padres de familia.	8	53,3	6	40,0	1	6,7
9. Existe cooperación colegio-familia en el disfrute de recursos (instalaciones, biblioteca, espacios de reunión, etc.).	4	26,7	8	53,3	3	20,0
10. Las autoridades promueven iniciativas que favorecen la calidad de los procesos educativos.	3	20,0	12	80,0	0	0,0
11. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	8	53,3	7	46,7	0	0,0
12. En el contexto familiar, inculca y practica valores que favorezcan la formación integral de su representado.	11	73,3	4	26,7	0	0,0
13. Considera que su representado ha logrado una sólida formación en valores durante su estancia en la Institución.	9	60,0	6	40,0	0	0,0

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaborado: Luis Calva Dávila

Los padres de familia responden mayoritariamente con tendencia a la primera escala valorativa (SIEMPRE). Sin embargo, para constatar el grado de aceptabilidad de cada parámetro, se analiza pormenorizadamente cada uno de ellos:

1. Respecto a si considera que el Instituto cuenta con la infraestructura suficiente y adecuada para impartir una educación integral, el 53,3% responde que siempre se da este aspecto, mientras que el 46,7% considera que sólo a veces. Se puede observar que un porcentaje significativo de padres de familia no está muy convencido sobre la existencia de una infraestructura adecuada.
2. El 60% de padres de familia manifiesta que el Instituto siempre cuenta con el personal docente y administrativo capacitado para ofertar una enseñanza de calidad, mientras que el 40% indica que esto sucede sólo a veces. De igual manera que en el anterior caso, se estipula cierto desacuerdo respecto a la existencia del personal docente y administrativo capacitado.
3. Sólo el 33,3 % de padres de familia manifiestan que siempre existe constante comunicación entre las autoridades, docentes y padres de familia, respecto al desempeño académico de los alumnos, mientras que el 66,7% indican que sólo a veces se da este aspecto. Se concluye que se debe promover una comunicación fluida entre los miembros de la comunidad educativa.
4. El 46,7% de encuestados responden que siempre la educación que se practica en la Institución es exigente y rigurosa, mientras que el 53,3% indican que esto se da sólo a veces. Se evidencia una tendencia a determinar la falta de exigencia educativa en el Instituto, situación que debe ser tomada en cuenta para implementar reformas en la planificación, metodologías de enseñanza-aprendizaje y en el sistema de evaluación.
5. Respecto a si la educación de la Institución se basa en valores, el 73,3 de padres de familia responden que siempre se da este aspecto, mientras que el 26,7% considera que ello se da sólo a veces. Se vislumbra una percepción mayoritaria de los padres de familia sobre la práctica de valores en el proceso educativo.

6. El 60% de encuestados manifiestan que sólo a veces el Rector toma en cuenta las opiniones de los padres de familia, tendientes al mejoramiento de la calidad educativa, el 26,7% responde que siempre se da este aspecto y el 13,3% indica que nunca se considera su opinión. Cabe destacar aquí la falta de participación de los padres de familia en las decisiones institucionales en miras de promover proyectos de desarrollo.
7. El 80% de los padres de familia indican que sólo a veces existe la suficiente gestión por parte de las autoridades para lograr una educación de calidad, mientras que el 20% manifiestan que siempre se da esto. Los padres de familia concuerdan mayoritariamente en que falta gestión por parte de las autoridades para promover una educación de calidad.
8. Un 53,3% de los padres responden que siempre existen jornadas culturales y celebraciones especiales para fomentar el trabajo en equipo entre autoridades, docentes, alumnos y padres de familia, mientras que el 40% de encuestados especifican que estas actividades sólo se dan a veces y el 6,7% manifiestan que nunca se desarrollan. Se debe promover la planificación de actividades que promulguen el espíritu participativo de todos los miembros de la comunidad educativa.
9. En su mayoría (53,3%), los encuestados mencionan que sólo a veces existe cooperación colegio-familia en el disfrute de recursos (instalaciones, biblioteca, espacios de reunión, etc.), el 26,7% indican que siempre se da esta cooperación, mientras que el 20% de padres de familia manifiestan que nunca se promueve este aspecto. Se concluye que existe una falta de cooperación y vinculación con la familia y el entorno.
10. El 80% de los padres de familia indican que sólo a veces las autoridades promueven iniciativas que favorecen la calidad de los procesos educativos. Los encuestados concuerdan mayoritariamente que faltan iniciativas por parte de las autoridades para fortalecer la calidad educativa.

11. El 53,3% de los investigados responden que siempre los valores predominan en las decisiones de directivos y profesores, mientras que el 46,7% de ellos indican que este aspecto sólo se da a veces. No existe un verdadero consenso respecto a este planteamiento.
  
12. El 73,3% de encuestados manifiestan promover en el contexto familiar la práctica de valores que favorezcan la formación integral del alumno, mientras que el 26,7% lo hacen sólo a veces. Se debe plantear un programa que permita en los padres de familia el fortalecimiento de este ámbito importantísimo para la formación integral de los estudiantes.
  
13. El 60% de los padres de familia siempre consideran que sus representados han logrado una sólida formación en valores durante su estancia en la Institución, mientras que el 40% de ellos manifiestan que sólo a veces se ha conseguido esto. Se identificó un alto grado de insatisfacción sobre este aspecto.

El criterio de los padres de familia es importantísimo al momento de definir alternativas de solución, por lo que será de gran ayuda este análisis para el planteamiento del plan de mejoras institucional.

### MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

A continuación se prioriza algunos problemas observados durante la investigación.

Matriz 3: Matriz de problemáticas.

Problemas observados	Causas	Efectos
Insuficiente capacitación de docentes, directivos y padres de familia en gestión y liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco o ningún presupuesto destinado a capacitación.</li> <li>• Cierta resistencia al cambio.</li> <li>• Falta gestionar convenios de cooperación interinstitucional.</li> <li>• Falta mayor compromiso de los miembros de la comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de gestión y liderazgo institucional.</li> <li>• Falta de compromiso para apoyar decisiones institucionales.</li> <li>• Desmejoramiento de la calidad educativa.</li> </ul>
Falta promover espacios de reflexión y convivencia entre los miembros de la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente planificación institucional.</li> <li>• Falta de compromiso y participación de los miembros de la comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales desmejoradas.</li> <li>• Aislamiento y desintegración de los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Resistencia o desinterés por los proyectos de desarrollo institucional.</li> </ul>
Falta fortalecer la gestión institucional, académica, administrativa y financiera por parte de las autoridades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de profesionalización y/o capacitación en gerencia educativa y liderazgo en directivos y jefes departamentales.</li> <li>• Limitado presupuesto institucional para capacitación y mejoramiento profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficientes recursos para la gestión institucional.</li> <li>• Cierta incertidumbre en los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Aislamiento institucional del entorno.</li> <li>• Estancamiento de los proyectos de desarrollo</li> </ul>

<p>Falta promover el trabajo en equipo y la investigación en los docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación docente insuficiente.</li> <li>• Infraestructura informática inadecuada.</li> <li>• Cierta falta de compromiso de algunos docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Labor docente aislada e individualizada.</li> <li>• No existe consenso en la planificación curricular.</li> <li>• Labor académica desmejorada.</li> </ul>
<p>Cierta infraestructura educativa desactualizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente presupuesto.</li> <li>• Falta de autogestión institucional.</li> <li>• Acelerado avance tecnológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas y materiales insuficientes y desactualizados.</li> <li>• Desmejoramiento de la calidad educativa.</li> <li>• Docentes y alumnos desmotivados.</li> </ul>
<p>Falta promover una educación más exigente y la práctica de valores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciertas autoridades y docentes permisivos.</li> <li>• Falta de colaboración de padres de familia.</li> <li>• Mala interpretación al Código de la Niñez y Adolescencia y otras normativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indisciplina en los alumnos.</li> <li>• Bajo rendimiento académico.</li> <li>• Calidad educativa desmejorada.</li> </ul>
<p>Falta desarrollar los instrumentos institucionales: Manual de organización, manual de funciones y código de ética.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta fortalecer la planificación institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con estos instrumentos guías del desempeño institucional.</li> <li>• Cierta incertidumbre en el personal respecto a delimitación de algunas funciones y responsabilidades.</li> </ul>
<p>No se practica una educación personalizada, participativa y actualizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número excesivo de alumnos por aula.</li> <li>• Ciertos ambientes académicos no aptos.</li> <li>• Cierta infraestructura educativa obsoleta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo rendimiento académico.</li> <li>• Deterioro de la calidad educativa del Instituto.</li> <li>• Insatisfacción en los miembros de la comunidad educativa.</li> </ul>

Fuente: Diagnóstico institucional y resultados de tablas estadísticas.

Elaborado: Luis Calva Dávila

## 5. DISCUSIÓN

Este trabajo se apoya en el análisis e interpretación de los instrumentos normativos y de planificación institucional, así como en los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas durante el proceso de investigación. Así mismo, se contrastó con ideas de autores reconocidos como máximos exponentes del liderazgo educativo y la gestión institucional.

Como es conocido, el liderazgo se va fortaleciendo cada vez más con las buenas prácticas que ayudan a mejorar los resultados de aprendizaje así como el logro de una gestión de calidad. Por ello, es importante que quienes estamos de una u otra forma vinculados con la labor educativa, asumamos el compromiso de investigar y desarrollar formas de ejercer el liderazgo de una manera cada vez más efectiva.

Como en todo centro educativo, nuestro Instituto contempla en sus instrumentos de gestión y planificación institucional, aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores, como se menciona a continuación:

- Se prioriza una oferta educativa orientada a la formación integral de la persona y que privilegia la consecución de valores como eje transversal del proceso educativo, promoviendo así una sociedad más justa, humana y solidaria.
- Se promueve la formación del personal docente y alumnos, así como la vinculación del Instituto con el medio externo, con el fin de diseñar proyectos educativos acordes con la realidad social.
- Se enfatiza la gestión directiva con el fin de conseguir la infraestructura educativa suficiente y actualizada, para lograr aprendizajes significativos y acorde a la realidad y a los avances tecnológicos
- Las autoridades y directivos son líderes capacitados académica y administrativamente para asumir las responsabilidades de la gestión académica-institucional con creatividad, innovación y espíritu humanista.

- Se pretende una participación activa y permanente de los alumnos en el aula, guiándolos para que sean protagonistas de su propio desarrollo y del de los demás

Como puede observarse, estos planteamientos se consideran el “referente ideal” de cómo concibe nuestro Instituto su proceder institucional. Situación que en la realidad no sucede como se desearía, conforme a lo evidenciado en la investigación y que se verá reflejado en el análisis desarrollado posteriormente.

Para profundizar nuestro estudio sobre la forma de gestión y liderazgo desarrollado en esta Institución, se procedió a recabar impresiones de los diversos miembros de la comunidad educativa, como se demuestra a continuación:

#### **Respecto a los directivos y jefes departamentales:**

Como se puede observar en la Tabla 7, los directivos no están de acuerdo en algún parámetro o estándar que permita determinar el tamaño de la organización, ya que el 50% de ellos mencionan que éste se mide por el número de miembros, mientras que el otro 50% indican que se lo realiza por medio de los resultados obtenidos.

Así mismo, como se evidencia en los resultados de la Tabla 9, existe una división de criterios sobre quien lidera la toma de decisiones; por un lado, el 66,7% de directivos manifiestan que esta responsabilidad está liderada por el Consejo Directivo, y por otro lado, el 33,3% indican que es el Rector quien asume este reto. Se evidencia la falta de claridad y consenso entre los directivos respecto a quien asume el liderazgo institucional, situación que debe ser considerada al momento de definir ciertas funciones y responsabilidades consideradas en el Código de Convivencia.

A nivel directivo, como se evidencia en los resultados de la Tabla 10, el 83,3% de encuestados manifiesta que en la solución de conflictos se delega la toma de decisiones. Este aspecto es importante considerando que el liderazgo promueve la toma de decisiones participativa con el fin de garantizar su correcta y completa planificación e instrumentación.

Como se observa en los resultados de la Tabla 11, los directivos manifiestan mayoritariamente que la administración y el liderazgo en el Instituto sí promueve la excelencia académica (100%), el trabajo en equipo y la vivencia de valores (83,3%), aunque por otro lado, manifiestan el poco desarrollo profesional docente y poca participación de padres de familia en actividades programadas (66,7%). De igual forma, hay una división de criterios respecto a la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Se propende la excelencia académica, sin embargo, existe poca profesionalización y capacitación del docente. No nos olvidemos, que la verdadera formación del alumno, la promueve el docente desde el aula, y por tanto, éste debe poseer todas las herramientas, conocimientos y capacidades suficientes para conseguir este propósito. Se evidencia nuevamente la falta de consenso en los directivos respecto a las consideraciones relacionadas con la administración y liderazgo en el Instituto.

Como se menciona en los resultados de la tabla 12, el 66,7% de los directivos manifiestan que las habilidades del liderazgo se adquieren siempre de la experiencia y de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Es decir, según su criterio, el liderazgo no nace sino que se lo hace. De ahí entonces, el compromiso que deben asumir los directivos, para estar en permanente preparación y profesionalización, de tal forma que puedan asumir de mejor manera la gran responsabilidad de gestionar y liderar esta Institución Educativa.

Como se destaca en los resultados de la Tabla 13, todos los directivos concuerdan que el mejoramiento del desempeño y progreso institucional se logra fundamentalmente con la existencia de ambientes cordiales de trabajo, más que promoviendo la reducción del número de estudiantes por aula.

Por supuesto que la promoción de ambientes cordiales de trabajo es un factor importantísimo para lograr la calidad educativa, pero un aula pedagógicamente adecuada no se logra con un número excesivo de alumnos, que en nuestra realidad van entre 40 y 55. No se puede practicar una educación personalizada y

participativa, fundamentalmente por la limitación de espacio, tiempo, recursos didácticos, etc. Ésta es una realidad sentida en nuestra Institución.

Así mismo, en los resultados de la Tabla 17, se manifiesta completamente que la gestión pedagógica del Instituto sí promueve soluciones enmarcadas en el entorno comunitario y geográfico. Este aspecto es considerado importante para promover una educación más participativa e integral, que considere los elementos del entorno para desarrollar una planificación curricular acorde a la realidad y que propenda la solución de problemas de la comunidad.

Como se evidencia en la Tabla 18, el 66,7% de los directivos manifiestan que en el Instituto no se aplica proyectos de capacitación dirigidos a directivos y profesores. Esta situación es preocupante, sobre todo porque la actualización y el perfeccionamiento profesional son dos pilares fundamentales para el desarrollo institucional.

En los resultados de las entrevistas observados en la Matriz 2, los directivos concuerdan que la comunicación es un diálogo consciente, fluido en pos de solucionar los problemas institucionales. Por tanto, sí se propende un ambiente de comunicabilidad, es decir, "...la máxima intensidad de relación lograda en las instancias de aprendizaje..." (Prieto Castillo, 2004, 61).

La comunicabilidad es el estado ideal que facilita un ambiente de integración y de consenso entre todos los miembros de la comunidad educativa, para promulgar en equipo soluciones a los múltiples problemas que aquejan a la Institución.

Conforme se observa en esta misma Matriz, respecto a los valores institucionales que se busca desarrollar, todos coinciden en que se practican los valores humanos, éticos, morales, sociales, donde se propende la formación integral del ser humano como centro del proceso educativo. Algunos directivos manifiestan que se dan algunos antivalores como cierta irresponsabilidad y prepotencia de algunos docentes, alguna indisciplina de alumnos y falta de compromiso de los padres de familia.

Pues aquí surge el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, para propender mancomunadamente por una educación basada en valores, ya que, como manifiesta Marcela Chavarría, *“para los educadores (padres o profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por la educación en valores, no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa...”*. (Chavarría, 2007,67).

En resumen, de las impresiones de los directivos se deduce lo siguiente:

- No hay consenso sobre quien lidera las decisiones a nivel directivo (Rector o Consejo Directivo)
- Sí se practica la toma de decisiones participativa en la solución de conflictos.
- En el Instituto sí se promueve la excelencia académica, el trabajo en equipo y la vivencia de valores
- Existe poco desarrollo profesional docente y poca participación de padres de familia en actividades programadas.
- El mejoramiento del desempeño y progreso institucional se logra fundamentalmente con la existencia de ambientes cordiales de trabajo.
- No se aplica proyectos de capacitación dirigidos a directivos y profesores.
- En la práctica académica sí se practican los valores humanos, éticos, morales, sociales, donde se propende la formación integral del ser humano.
- En la labor diaria se manifiestan algunos antivalores como cierta irresponsabilidad y prepotencia de algunos docentes, indisciplina de alumnos y falta de compromiso de padres de familia

### **Respecto a los docentes:**

Conforme a los resultados de la Tabla 19, el 65% de los docentes manifiestan que la gerencia educativa promueve siempre en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de crear ambientes de aprendizaje agradables, armónicos y seguros. Con ello se promueve una educación motivadora, participativa, reflexiva y de calidad.

El 55% de los docentes mencionan que pocas veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo. Por lo que se requiere impulsar proyectos de investigación en la planta docente, con lo cual se estaría promulgando la actualización y el mejoramiento profesional como requisito indispensable para lograr una educación de calidad. Lógicamente que en primer lugar se debería proveer por parte de los directivos, de la infraestructura suficiente y los espacios y facilidades que se requiere para cumplir con este fin.

Sólo la mitad de docentes indican que siempre se trabaja en equipo para tomar decisiones respecto al cambio en metodologías de enseñanza-aprendizaje. Así mismo, el 60% de docentes manifiesta haber tenido cierta resistencia de parte de compañeros y el Rector al intentar desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Conviene fortalecer y promover el trabajo grupal y colaborativo entre docentes y autoridades, ya que sólo las decisiones en equipo garantizan soluciones más creativas, consensuadas y mucho más completas, considerando que los grupos tienen más información y conocimiento que una persona por sí sola.

La mayoría de docentes (75%) contestan que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. En este punto sí existe consenso con el criterio de los directivos, sin embargo conviene fortalecer más la educación en valores, ya que existe cierto desacuerdo en un grupo de docentes, con respecto a esta práctica.

Por otro lado, el 65% de docentes a veces está en desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector, lo que denota una débil relación interpersonal entre los docentes y la autoridad. Ello conduce a cierta resistencia y falta de colaboración por parte de los docentes, por lo que desde ya se debe promocionar un proyecto que permita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.

El 75% de los docentes reconocen poco liderazgo y gestión de las autoridades, lo que conduce a la falta de compromiso y cierta desconfianza en la gestión institucional. Desde ya, las autoridades deben trabajar fuerte para fomentar las buenas relaciones y el reconocimiento de su gestión y liderazgo institucional.

Así mismo, el 50% de encuestados evidencian una insuficiente planificación de actividades deportivas y socioculturales tendientes a la integración de la comunidad educativa. Como es conocido, estas actividades son fundamentales para promover la integración, el compañerismo, el trabajo en equipo; por lo que, deben ser consideradas dentro de la planificación anual institucional.

El 65% de docentes reconocen que sólo pocas veces los valores predominan en las decisiones de directivos y docentes. Esto tiene que fortalecerse, ya que es conocido que en toda institución, antes que considerar los procesos, se debe tomar en cuenta al ser humano como eje fundamental de desarrollo y convivencia institucional.

En resumen, los resultados de la investigación a docentes permiten enfatizar los siguientes aspectos:

- La gerencia educativa promueve la importancia de crear un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro.
- Pocas veces los directivos y docentes promulgan la investigación educativa.
- La mitad de docentes está de acuerdo en que se trabaja en equipo para tomar decisiones respecto al cambio en metodologías de enseñanza-aprendizaje.
- Existe cierta resistencia de parte de compañeros y el Rector al intentar desarrollar nuevos métodos de enseñanza.
- En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.
- Existe una débil relación interpersonal entre los docentes y la autoridad.
- Los docentes reconocen poco liderazgo y gestión de las autoridades
- Se evidencia una insuficiente planificación de actividades deportivas y socioculturales tendientes a la integración de la comunidad educativa
- Sólo pocas veces los valores predominan en las decisiones de directivos y docentes.

### **Respecto a los estudiantes**

Los resultados de la encuesta a los estudiantes se resumen en la Tabla 20, por lo que su discusión se basa en estas especificaciones.

Todos los alumnos están de acuerdo en que el Rector sí considera sus opiniones y la de los docentes. Este aspecto es importante ya que genera ambientes de consenso y participación para la solución de los problemas institucionales.

Un 65% de alumnos está de acuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Esto indica que el docente practica su labor académica sin consideraciones de creatividad, flexibilidad e innovación.

Recordemos que hoy en día, los nuevos paradigmas educativos sugieren la organización de un centro educativo versátil, flexible, abierto a la innovación y adaptable a los nuevos retos socioeducativos. Sobre esto, se hace referencia a Quintina Martín – Moreno Cerrillo, que expresa: “... *el centro educativo actual necesita ser versátil para poder realizar, sin excesivos costos humanos y materiales, y con la frecuencia necesaria, los cambios que requiere su adaptación constante a la evolución de los planteamientos didácticos y socioculturales... La flexibilidad de los establecimientos escolares es, pues, un elemento necesario, aunque no suficiente, para la renovación pedagógica*” (Quintina y Moreno, 2007, 38).

Por otro lado, el 65% de alumnos menciona que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. El 80% de encuestados evidencian la aplicación de métodos de enseñanza innovadores y participativos por parte del docente.

Como podemos observar, existe cierta incoherencia en las respuestas de los estudiantes, respecto a los dos parámetros analizados anteriormente, ya que mientras por una parte se indica que en el aula rara vez se aplican ideas nuevas, por otra se menciona que los profesores sí proponen actividades y métodos innovadores. Quizá el planteamiento de las preguntas no se lo hizo con la claridad suficiente, o los alumnos consignaron sus respuestas sin haber realizado un análisis profundo y crítico.

Según el 95% de alumnos, los docentes promueven en el aula un trabajo en equipo con su participación y orientación, y que en última instancia es el profesor quien decide qué hacer en clase. Recordemos que el trabajo en equipo fomenta la

participación crítica, la discusión, la creatividad y las decisiones en consenso, y que por lo tanto debe ser considerado como parte primordial de la labor diaria en el aula de clase.

El 85% de estudiantes está de acuerdo en que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Esto nos lleva a la conclusión de que los alumnos requieren del docente una actitud y comportamiento ejemplar, de quien esperan se constituya un modelo de profesional y persona a seguir en su formación integral.

Las impresiones de los estudiantes encuestados se resumen así:

- El Rector sí considera sus opiniones y la de los docentes.
- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.
- El docente propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.
- Se aplica métodos de enseñanza innovadores y participativos en el aula.
- Los docentes promueven un trabajo en equipo con su participación y orientación.
- En última instancia es el profesor quien decide qué hacer en clase.
- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo

### **Respecto a los padres de familia**

Los resultados de las impresiones obtenidas a los padres de familia, se destacan en la Tabla 21. A continuación se realiza la discusión de estas apreciaciones.

Los padres de familia tienen criterios divididos respecto a si la Institución cuenta con la infraestructura suficiente y adecuada para impartir una educación integral. De igual forma, el 60% de padres de familia considera que la Institución cuenta con el personal docente y administrativo capacitado para brindar una enseñanza de calidad.

Es importante que a nivel directivo se promuevan espacios de reflexión y autoanálisis sobre la realidad institucional, de tal forma que en consenso se puedan

determinar y priorizar los problemas que requieran urgente solución en miras de fortalecer la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de la Institución. Se puede apreciar la coincidencia con las versiones planteadas por los directivos y docentes respecto a la falta de capacitación y mejoramiento profesional imperante en la Institución.

El 66,7% de padres de familia manifiestan que no existe una constante comunicación entre autoridades, docentes y padres de familia, respecto al desempeño académico de los alumnos. Al no haber una comunicación fluida, existe el desconocimiento sobre la realidad académica de los alumnos, y por tanto, la falta de compromiso para orientar y aportar en su desempeño académico.

Por otro lado, el 53,3% de padres de familia recalcan que sólo a veces la educación en el Instituto es exigente y rigurosa. Pues, es hora de promover la implementación de reformas en la planificación curricular, metodologías de enseñanza y aprendizaje y en el sistema de evaluación, pero sobre todo en el cambio de actitud y el compromiso de los compañeros docentes para promover una educación más exigente, tendiente al aprovechamiento máximo de las capacidades del alumno y de los recursos institucionales.

Como una fortaleza, el 73,3% de padres de familia indican que siempre la Institución fomenta la práctica de valores en el proceso educativo. Este aspecto es importante recalcar, ya que como Institución Marista, este ámbito es prioritario en la consecución de los propósitos y metas institucionales.

Por otro lado, el 60% de encuestados indican que el Rector sólo a veces toma en cuenta sus opiniones tendientes al mejoramiento de la calidad educativa. El Rectorado debe promover una mayor participación de los padres de familia en la implementación de proyectos de desarrollo institucional. Consideremos además que muchos padres de familia ostentan importantes cargos públicos o privados, o pueden contribuir con la gestión institucional, logrando convenios de cooperación con otras entidades del entorno.

El 80% de padres de familia concuerdan que sólo a veces existe la suficiente gestión por parte de las autoridades para promover una educación de calidad. De igual manera, el 53,3% manifiesta que existe poca cooperación colegio-familia en el disfrute de las instalaciones institucionales.

Recordemos que la gestión institucional promueve un proceso de cambio planificado tendiente al mejoramiento educativo, por lo que es importante emprender en consenso, una serie de acciones que promulguen proyectos de desarrollo e integración, más hoy en día, en que estamos viviendo una serie de avances tecnológicos y socioculturales abrumadores, por lo que es imperativo que las instituciones marchen a la par de estos avances.

En otro aspecto, el 73,3% de padres de familia manifiestan que sí promueven en su contexto familiar la práctica de valores que favorecen la formación integral de sus representados. Esta es una fortaleza importantísima, ya que no nos olvidemos que la primera escuela de formación es el hogar, y que por tanto, el contexto familiar y del entorno constituyen ambientes fundamentales para la formación de valores o la adquisición y práctica de disvalores.

Marcela Chavarría expresa, *“La coexistencia del bien y el mal, la verdad y el error, el amor y el odio, etc., es una constante de la vida humana. Es precisamente el conjunto de valores y disvalores lo que integra la cultura en cada persona y en cada grupo social.”* (Chavarría, 2007, 64).

Por tanto, es nuestra responsabilidad como educadores (docentes y padres de familia), propender una orientación plena para el cultivo de valores de nuestros educandos, promocionándolos como personas íntegras, carentes de disvalores y por tanto, útiles a la sociedad.

En síntesis, de la investigación realizada a padres de familia, se prioriza los siguientes aspectos:

- Existen criterios divididos respecto a si la Institución cuenta con la infraestructura suficiente y adecuada para impartir una educación integral.

- No existe una constante comunicación entre autoridades, docentes y padres de familia, respecto al desempeño académico de los alumnos.
- La educación en el Instituto es poco exigente y rigurosa.
- La Institución fomenta la práctica de valores en el proceso educativo.
- El Rector pocas veces toma en cuenta las opiniones de padres de familia tendientes al mejoramiento de la calidad educativa.
- No existe la suficiente gestión por parte de las autoridades para promover una educación de calidad.
- Los padres de familia sí promueven en su contexto familiar la práctica de valores que favorecen la formación integral de los alumnos.

Los resultados de esta investigación evidencian una realidad institucional que requiere una reflexión profunda y crítica por parte de todos los miembros de la comunidad educativa, de tal forma que asumamos el compromiso inquebrantable de forjar por una Institución más fortalecida, donde las decisiones se basen en consensos y compromisos de participación y cambio, sobre todo, un cambio de actitud frente a los nuevos retos de la sociedad.

Así mismo se propenda una gestión institucional que delegue autoridad, basada en un verdadero liderazgo y la práctica de valores en las decisiones, donde el ser humano sea el centro de atención del proceso educativo, y el alumno, el protagonista fundamental de su propio desarrollo, como ente crítico, creativo y competente.

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

### 6.1. Conclusiones.

- a. El liderazgo y la gestión educativa basada en valores promueve el desarrollo pedagógico y curricular de las instituciones de educación, generando ambientes de confianza y compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa.
- b. No existe consenso en los directivos respecto a quien lidera la toma de decisiones y si éstas se desarrollan en un ambiente de participación.
- c. Falta de profesionalización y capacitación continua así como de procesos de investigación educativa por parte de docentes y directivos.
- d. Existe consenso entre directivos, docentes y padres de familia respecto a que en la Institución sí se promueve la práctica de valores como eje transversal en la formación integral del estudiante.
- e. Se enfatiza la falta de liderazgo y gestión de las autoridades, así como la insuficiente planificación de actividades socioculturales y deportivas tendientes a fortalecer la integración de todos los miembros de la comunidad educativa.
- f. Se evidencia la falta de apertura y comunicación constante entre autoridades, docentes y padres de familia para tratar el avance académico de los estudiantes así como el desarrollo de proyectos tendientes al mejoramiento educativo.
- g. La práctica de valores pocas veces predominan en las decisiones de directivos y docentes, lo que redundan en una débil relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.

## 6.2. Recomendaciones

- a. Que el Departamento de Planificación promueva un proyecto de reforma curricular, de tal manera que se incluya temáticas relacionadas con el liderazgo y emprendimiento como eje transversal de formación.
- b. Desarrollar el Manual de Funciones y el Código de Ética, como instrumentos de gestión y convivencia fundamentales para el desempeño de todos los miembros de la comunidad educativa.
- c. Diseñar e implementar un proyecto de capacitación continua a docentes y directivos, en temas relacionados con gestión y liderazgo, nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza. Así mismo, motivar y fortalecer la investigación educativa, mediante la dotación de infraestructura y espacios suficientes para cumplir con este propósito.
- d. Se siga fortaleciendo la formación en valores mediante la creación de espacios de reflexión entre estudiantes y docentes, así como el reforzamiento de este ámbito en la planificación curricular.
- e. Desarrollar una agenda de actividades socioculturales y deportivas con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Con ello se logrará una mayor integración y compromiso con el desarrollo institucional.
- f. Que la Institución desarrolle un horario de atención a padres de familia sin interrumpir la labor académica diaria. Así mismo, que se planifique jornadas de reflexión para concienciar sobre la importancia del seguimiento académico de los alumnos y la participación activa en los proyectos de desarrollo institucional.
- g. Que las autoridades emprendan en propuestas de mejora, encaminadas al fortalecimiento de la calidad en la gestión y liderazgo institucional basada en valores.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. Título de la propuesta.**

Proyecto de capacitación en liderazgo y valores dirigido a directivos, docentes y representantes de padres de familia de la Sección Técnicas del Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” de la ciudad de Loja.

### **2. Justificación.**

La gestión y liderazgo educacional se constituyen en el timón que guía la labor institucional hacia la consecución de sus objetivos y metas.

En nuestro Instituto, conforme los resultados de la investigación, se evidencia cierta carencia de liderazgo y gestión institucional, lo que conlleva a la falta de compromiso e insuficiente participación de los miembros de la comunidad educativa en las decisiones y proyectos de mejoramiento institucional.

Es por ello que urge la necesidad de emprender en una propuesta que permita a los miembros de la comunidad educativa disponer de una alternativa para viabilizar procesos de reforzamiento del liderazgo y valores en el desempeño institucional. Por supuesto que para poder plasmar este proyecto, se procedió primero a diagnosticar la realidad institucional, identificando las causas y efectos que ocasiona esta problemática, de tal forma que se ha planificado cuidadosamente la alternativa más viable desde el punto de vista económico, operativo y técnico.

No nos olvidemos que todos los miembros de la comunidad educativa somos responsables del éxito o fracaso de nuestra Institución, por lo que, debemos asumir un compromiso solidario y ético para apoyar la implementación del presente proyecto.

En sí, la propuesta está dirigida a promover espacios de capacitación de directivos, docentes y representantes de padres de familia de la Sección Técnicas del Instituto, en temáticas relacionadas con liderazgo y valores en la gestión educativa, lo cual

permitirá fortalecer las iniciativas y capacidades de desempeño de los actores educativos, en pos de promover la generación de ambientes cordiales de trabajo, así como una mejor gestión administrativa, académica y financiera.

Es importante recalcar que los directivos no sólo dirigen la Institución, sino que son responsables de liderar las acciones institucionales. De igual manera, los docentes deben constituirse líderes de aula, quienes organizan y comprometen el trabajo participativo de los alumnos en pos de conseguir una enseñanza y aprendizaje de calidad. La participación del padre de familia se constituye en fundamental para lograr la formación integral del estudiante. Además, no nos olvidemos que al educar a nuestros estudiantes estamos formando a los nuevos líderes que en el futuro van a guiar el desarrollo social.

Para lograr en el Instituto una gestión de calidad, necesitamos también gestores y líderes de calidad y personal capacitado y comprometido con el desarrollo institucional.

Por tanto, la presente propuesta constituye un importante aporte para promover una gestión educativa de calidad, por lo que es prioritario que los directivos impulsen su implementación, considerando sobre todo los importantes beneficios que generaría en el desempeño del personal.

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

#### **3.1. General**

- Promover en el Instituto ambientes cordiales de trabajo mediante un liderazgo efectivo y una gestión de calidad, basados en el compromiso participativo de toda la comunidad educativa.

### **3.2. Específicos**

- Promulgar espacios de reflexión e integración entre los miembros de la comunidad educativa, para generar un ambiente de consenso y compromiso con la gestión institucional.
- Fortalecer la práctica de valores en las decisiones directivas y el desempeño académico, como eje fundamental para lograr una formación más humanizada y una gestión participativa y solidaria.
- Propugnar la formación de líderes educativos que promuevan el desarrollo institucional, a través del emprendimiento y el trabajo mancomunado de toda la comunidad educativa.

### **4. Actividades.**

La instrumentación y evaluación de la propuesta estará a cargo del Departamento de Investigación, Planificación y Evaluación Institucional (DIPEI) así como del maestrante que desarrolla el presente proyecto.

Esta propuesta se pondrá en marcha durante el Segundo Quinquemestre del Período Lectivo 2011-2012, en horario que no afecte la labor académica de los docentes.

La capacitación en sí se desarrollará en base a tres módulos temáticos: El módulo 1 está orientada a espacios de reflexión y convivencia institucional y se planeó para desarrollarse en una mañana durante dos instancias: antes y después de los talleres de las actividades 2 y 3. El módulo 2 tiene que ver con el seminario-taller de ética y valores, el cual se realizará durante dos días en horario de 07H30 a 13H00. Por último, el módulo 3 considera el seminario-taller de liderazgo educativo, a desarrollarse durante tres días en horario de 07H30 a 13H00.

El detalle de las actividades se indica a continuación:

## **ACTIVIDAD 1. JORNADA DE REFLEXIÓN Y CONVIVENCIA INSTITUCIONAL.**

Esta actividad busca fortalecer en los miembros de la comunidad educativa, actitudes relacionadas con la tolerancia, la aceptación y la búsqueda de soluciones que mejoren el bienestar institucional, mediante el diálogo, la cooperación y el compromiso de todos.

### **Temática:**

- a. Comunicación y relación interpersonal.
- b. Actitud y compromiso frente a los problemas institucionales.

### **Metodología:**

- Dinámicas de presentación, distensión y conocimiento.
- Conferencia magistral con ayuda de presentaciones, video (Cómo lograr un cambio de actitud).
- Talleres: Dinámicas individuales y grupales, lluvia de ideas, collage, estudio de casos.
- Plenaria y conclusiones.

### **Recursos:**

- Humanos: Autoridades, facilitador, Integrantes del DIPEI.
- Materiales: De oficina, fotocopias, didácticos (marcador, cartulinas, folletos).
- Tecnológicos: Computador, impresora, videoprojector.
- Económicos: 500,00 USD (Facilitador(es): 200,00 USD; materiales y refrigerios: 300,00 USD)

### **Responsable:**

DIPEI y maestrante.

### **Resultados esperados:**

Miembros de la comunidad educativa motivados y comprometidos con la gestión y el adelanto institucional.

**Tiempo de desarrollo:**

Primera instancia: 15 de febrero de 2012: Una mañana (7H30 a 13H00).

Segunda instancia: 19 de julio de 2012: Una mañana (7H30 a 13H00).

**ACTIVIDAD 2. SEMINARIO TALLER DE ÉTICA Y VALORES EN LA EDUCACIÓN.**

Este seminario teórico práctico está orientado al fortalecimiento y la aprehensión de los valores éticos y morales fundamentales para el buen vivir institucional.

**Temáticas:**

- Educación en valores.
- Educación como praxis ética.
- Reflexión ética en la práctica educativa..

**Metodología:**

- Dinámicas de distención y motivación.
- Conferencia magistral con ayuda de presentaciones, video (Educación en valores).
- Talleres: Dinámicas individuales y grupales, lluvia de ideas, collage, estudio de casos.
- Plenaria y conclusiones.
- Evaluación.

**Recursos:**

- Humanos: Autoridades, facilitador, Integrantes del DIPEI.
- Materiales: De oficina, fotocopias, didácticos (marcador, cartulinas, folletos).
- Tecnológicos: Computador, impresora, videoprojector.
- Económicos: 500,00 USD (facilitador: 200,00 USD; folletos, refrigerios y materiales: 300,00 USD)

**Responsable:**

DIPEI y maestrante.

**Resultados esperados:**

Miembros de la comunidad educativa fortalecidos en la formación en valores.

**Tiempo de desarrollo:**

Dos días (Jueves 16 y Viernes 17 de Febrero de 2012 de 07H30 a 13H00)

**ACTIVIDAD 3. SEMINARIO TALLER DE LIDERAZGO EDUCATIVO.**

Este seminario teórico-práctico pretende el fortalecimiento de las habilidades de conducción y acción dinámica de grupos, desde una perspectiva humanista, integradora basada en la comunicación como eje fundamental de encuentro, cooperación y construcción de proyectos educativos de alto impacto social

**Temáticas:**

- Liderazgo y conducción.
- Liderazgo y autoestima positiva.
- Trabajo en equipo: orientando capacidades hacia fines colectivos.

**Metodología:**

- Dinámicas de distensión y motivación.
- Conferencia magistral con ayuda de presentaciones (Decisiones, el trabajo en equipo), videos (La lección de la vaca, pensamiento ganador).
- Talleres: Dinámicas individuales y grupales, lluvia de ideas, collage, estudio de casos.
- Plenaria y conclusiones.
- Evaluación.

**Recursos:**

- Humanos: Autoridades, facilitador, Integrantes del DIPEI.
- Materiales: De oficina, fotocopias, didácticos (marcador, cartulinas, folletos).
- Tecnológicos: Computador, impresora, videoprojector.
- Económicos: 700,00 USD (facilitador: 300,00 USD; folletos, refrigerios y materiales: 400,00 USD)

**Responsable:**

DIPEI y maestrante.

**Resultados esperados:**

Miembros de la comunidad educativa fortalecidos en sus conocimientos y habilidades de liderazgo y emprendimiento.

**Tiempo de desarrollo:**

Tres días (Del 16 al 18 de julio de 2012 de 07H30 a 13H00)

**5. Localización y cobertura espacial.**

La propuesta está orientada al personal directivo, docente y representantes de padres de familia de la Sección Técnicas del Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo”.

Nuestra Institución está ubicada en el barrio Las Palmas, parroquia El Valle en la Ciudad de Loja, Provincia de Loja al Sur de la República del Ecuador, cuya dirección es Av. Daniel Álvarez y Av. Orillas del Zamora.

Su zona de influencia está enmarcada en la Provincia de Loja y la Región Sur del País, desde donde proviene la población estudiantil que se educa en esta Institución, y que acoge alrededor de 3000 alumnos en cada año lectivo.

**6. Población objetivo**

Como la Sección Técnicas está conformada por doce paralelos (período lectivo 2010-2011) distribuidos entre las tres especialidades que oferta, se pretende beneficiar con este proyecto a los siguientes miembros de la comunidad educativa:

- En forma directa a 60 docentes y 12 representantes de padres de familia de la Sección así como a 11 directivos institucionales.

- En forma indirecta los resultados beneficiarán a todos los estudiantes y padres de familia de la Sección y la comunidad en general.

## 7. Sostenibilidad de la propuesta

Los recursos requeridos en su mayoría están disponibles en la Institución, y aquellos que no se dispongan serán gestionados por las autoridades y el maestrante:

Los recursos necesarios para implementar la propuesta son:

RECURSOS	DESCRIPCIÓN
Humanos	Autoridades y miembros del DIPEI Facilitadores externos.
Tecnológicos	Computador e impresora Videoproyectores
Materiales	De oficina Didácticos
Físicos	Sala de Uso Múltiple (Técnicas). Sala de audiovisuales.
Económicos	1700,00 USD
Organizacionales	Documentos de gestión y planificación.

## 8. Presupuesto.

Los 1700,00 USD requeridos para la ejecución de la presente propuesta, se obtendrían mediante autogestión, de la siguiente manera:

- Un 50% de la inversión (850,00 USD) con aporte del Comité Central de Padres de Familia.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg Ezequiel (2007). INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, Primera Edición. Lumen.

Ansoleaga David & Gómez Juan L. (2005). REFLEXIÓN ÉTICA EN LA PRÁCTICA DE LA EDUCACIÓN SOCIAL. Cuarto Congreso Estatal del/a Educador/a Social. Recuperado de: <http://www.eduso.net/archivos/IVcongreso/comunicaciones/c44.pdf>

Betancur Gómez, Fabiola Ma. (2004). LIDERAZGO MOTIVACIONAL. Recuperado de <http://elimadrid.files.wordpress.com/2010/03/liderazgo-motivacional.pdf>.

Botero Chica, Carlos A. (2009). CINCO TENDENCIAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA. Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado de <http://www.Cesdonbosco.com/revista/articulos2009/enero09/carlosalberto.pdf>

Caballero Prieto, Piedad. (2002). GESTIÓN EDUCATIVA Y DESCENTRALIZACIÓN, La experiencia de Colombia. Recuperado de <http://www.lie.apn.mx/docs/especialización/gestión/lec20%20.pdf>

Chavarría Olarte, Marcela (2007). EDUCACIÓN EN UN MUNDO GLOBALIZADO, Retos y tendencias del proceso educativo. Trillas.

Chiavenato, Idalberto (2007). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. McGraw Hill.

Cuevas Mercedes y Díaz Francisco. EL LIDERAZGO EDUCATIVO EN CENTROS DE SECUNDARIA. UN ESTUDIO EN EL CONTEXTO MULTICULTURAL DE CEUTA. Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1137Cuevas.pdf>

González Isabel (2005). LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO. Conindustria- Programa Coninpyme. Recuperado de <http://www.coninpyme.org/pdf/LiderazgoyTrabajoenEquipo.pdf>.

Guillén Parra, Manuel (2006). ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES Construyendo confianza. Pearson. Prentice Hall.

Huber, George (2011). TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA. 2da. Edición. Trillas.

Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” (2010). PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) 2010-215. ISTDAB

Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” (2009). PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL (PTI). ISTDAB

Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” (2009). PLAN OPERATIVO ANUAL DEL PTI 2009-2010. ISTDAB

Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” (2010). PLAN OPERATIVO ANUAL DEL DIPEI 2010-2011. ISTDAB

Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” (2005). REGLAMENTO INTERNO DEL INSTITUTO. ISTDAB

Martínez, Francisco & Prendes, Ma. Paz (2007). NUEVAS TECNOLOGÍAS Y EDUCACIÓN. Pearson Educación, S.A. Madrid.

McMillan, James H., Schumacher, Sally (2006). INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. 5ª Edición. Pearson/Addison Wesley Longman.

Prieto Castillo, Daniel (2004). LA COMUNICACIÓN EN LA EDUCACIÓN. 2da Edición. La Crujía.

Quintina, Martín & Moreno, Cerrillo (2007). ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS INNOVADORES. El Centro Educativo Versátil. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.

Ríos, M. (2010). INNOVACIONES EN CENTROS EDUCATIVOS VULNERABLES. Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/3461Rios.pdf>

Valenzuela González, Jaime Ricardo (2009). EVALUACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Trillas.

## **9. APÉNDICE**

- 9.1. Fotografías del Patrono y escudos del Instituto
- 9.2. Fotografías de la fachada del Instituto
- 9.3. Formato de encuesta a directivos
- 9.4. Formato de encuesta a docentes
- 9.5. Formato de encuesta a estudiantes
- 9.6. Formato de encuesta a padres de familia
- 9.7. Cuestionario de entrevista a directivos

**9.1. FOTOGRAFÍAS DEL PATRONO Y ESCUDOS DEL INSTITUTO.**



***Marcelino Champagnat, Patrono de la Institución***



***Escudo del Colegio***



***Escudo del Nivel Tecnológico***



***Logo de la Comunidad Marista.***

## 9.2. FOTOGRAFÍAS DEL INSTITUTO



*Vista panorámica del Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo”*



*Sección Técnicas y Área Administrativa del Instituto.*

### 9.3. FORMATO DE ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica.			
b	El desarrollo profesional de los docentes.			
c	La capacitación 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, usted como directivo promueve:

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

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

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

	etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

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

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

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

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

Si ( ) No ( )

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

- a. Un reingeniería de procesos ( )
- b. Plan estratégico ( )
- c. Plan operativo Anual ( )
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 9.4. FORMATO DE ENCUESTA A DOCENTES

**Señor profesor:**

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

**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 rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se			

integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Se presenta resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Existe trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Hay resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Me siento poco integrado en el Instituto y entre los compañeros.			
10. Hay desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera.			
15. Hay actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## 9.5. FORMATO DE ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Señor estudiante:**

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

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

- CA** Sí está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A** Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D** Si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD** Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento educativo**.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

**Provincia**.....

**Cantón**.....

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:  
MATERIA DE ESTUDIO

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

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es				

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**9.6. FORMATO DE ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

**Señor Padre de Familia o Representante:**

La presente encuesta tiene como objeto recabar opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en el cual se educan sus hijos.

Le pedimos muy comedidamente que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos y luego responda con objetividad según su criterio.

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre del establecimiento educativo: .....

Persona que responde: 1) Papa ( ) 2) mamá ( ) 3) Representante ( )

2. **CUESTIONARIO:** Seleccione con una X la alternativa que considere correcta. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 1. Totalmente / Siempre
- 2. Parcialmente / A veces
- 3. Ninguno / Nunca

DECLARACIONES	TOTALMENTE/ SIEMPRE	PARCIALMENTE/ A VECES	NINGUNO/ NUNCA
14. Considera que el Instituto cuenta con la infraestructura suficiente y adecuada para impartir una educación integral.			
15. El Instituto cuenta con el personal docente y administrativo capacitado para ofertar una enseñanza de calidad.			
16. Existe constante comunicación entre las autoridades, docentes y padres de familia, respecto al desempeño académico de los alumnos.			
17. La educación que se practica en la Institución es exigente y rigurosa			
18. La educación de la Institución se basa en valores			
19. El Rector toma en cuenta las opiniones de los padres de familia, tendientes al mejoramiento de la calidad educativa.			
20. Cree que exista la suficiente gestión por parte de las autoridades para lograr una educación de calidad.			
21. Existen jornadas culturales y celebraciones especiales que fomenten el trabajo en equipo entre autoridades, docentes, alumnos y			

padres de familia.			
22. Existe cooperación colegio-familia en el disfrute de recursos (instalaciones, biblioteca, espacios de reunión, etc.).			
23. Las autoridades promueven iniciativas que favorecen la calidad de los procesos educativos.			
24. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			
25. En el contexto familiar, inculca y practica valores que favorezcan la formación integral de su representado.			
26. Considera que su representado ha logrado una sólida formación en valores durante su estancia en la Institución.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 9.7. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN