



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, sección básica, durante el período lectivo 2011 - 2012”

Tesis de Grado

AUTOR:

Avila Campoverde, Freddy Luis

DIRECTORA:

Carrión Ríos, Flora Narcisa, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN

Mgs.

Flora Narcisca Carrión Ríos

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión del liderazgo y valores en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, sección básica, durante el período lectivo 2011 - 2012” realizado por el profesional en formación: Avila Campoverde Freddy Luis; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre de 2012

f)

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Avila Campoverde Freddy Luis, declaro ser autor de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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".

f).....

Autor: Avila Campoverde Freddy Luis

Cédula: 0102496486

DEDICATORIA

A mi amado padre Dios que me dio la oportunidad de nacer nuevamente, otorgándome todo lo necesario para poder superarme y ser prosperado en todos los aspectos de mi vida.

Con mucho amor a mi esposa, quien es una mujer excepcional por confiar en mí y aceptarme como soy, gracias por tus valiosos consejos y por todo el cariño y paciencia que me has sabido brindar.

Con mucho cariño a mi familia por creer en mí, por estar siempre a mi lado brindándome todo su apoyo y amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

Gracias al Padre al Hijo y al Espíritu Santo, que me dieron las fuerzas necesarias para asumir con generosidad los momentos difíciles que he vivido, por animarme a cada instante y por regalarme su sabiduría al emprender este reto.

Gracias de corazón a Mgs. Flora Carrión, por su disponibilidad, sacrificio, entusiasmo, paciencia, sabiduría y calidad humana brindado en el asesoramiento acertado de este trabajo.

De igual forma, mi agradecimiento a todos mis compañeros y autoridades del Instituto Técnico Superior Salesiano, por su constante apoyo y estímulo en la culminación de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	2
CESIÓN DE DERECHOS	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
ÍNDICE DE CONTENIDOS	6
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE MATRICES.....	10
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	10
RESUMEN EJECUTIVO	11
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La gestión educativa	4
2.1.1. Concepto.....	4
2.1.2. Importancia	5
2.1.3. Tipos de gestión.....	6
2.2. Liderazgo educacional	8
2.2.1. Concepto.....	8
2.2.2. Tipos	9
2.2.3. Características	12
2.3. Diferencias entre directivo y líder	13
2.4. Los valores y la educación	17
3. METODOLOGÍA	22
3.1. Descripción institucional.....	22
3.2. Participantes	23

3.3.	Materiales e instrumentos de investigación.....	31
3.4.	Método y procedimiento	33
4.	RESULTADOS	35
4.1.	Diagnóstico	35
4.1.1.	Los instrumentos de gestión donde se evidencia la gestión en el liderazgo y valores.35	
4.1.1.1.	El manual de organización	35
4.1.1.2.	El código de ética	35
4.1.1.3.	El plan estratégico	35
4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA)	36
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI).....	36
4.1.1.6.	Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana.....	37
4.1.2.	La estructura organizativa del Instituto Técnico Superior Salesiano	41
4.1.2.1.	Misión y Visión.....	41
4.1.2.2.	El organigrama	42
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	45
4.1.2.4.	El clima escolar y la convivencia con valores	46
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	46
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores.....	47
4.1.2.7.	Dimensión administrativa, financiera y valores.....	47
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	48
4.1.3.	Análisis FODA.....	48
4.1.3.1.	Matriz FODA.....	48
4.2.	Resultados de encuestas y entrevistas	51
4.2.1.	De la encuesta a directivos	51
4.2.2.	De la encuesta a docentes.....	59

4.2.3.	De la encuesta a estudiantes.....	61
4.2.4.	De los padres de familia.....	63
4.2.5.	De la entrevista a directivos	68
4.2.6.	Matriz de problemáticas	69
5.	DISCUSIÓN.....	71
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	77
6.1.	CONCLUSIONES.....	77
6.2.	RECOMENDACIONES	78
7.	PROPUESTA DE MEJORA.....	80
7.1.	Título de la propuesta.....	80
7.2.	Justificación.....	80
7.3.	Objetivos de la propuesta.....	82
7.3.1.	Objetivo general.....	82
7.3.2.	Objetivos específicos	82
7.4.	Actividades.....	82
7.4.1.	Descripción del contenido de la propuesta	82
7.4.2.	Estrategia.....	88
7.5.	Localización y cobertura espacial	88
7.6.	Población objetivo	88
7.7.	Sostenibilidad de la propuesta	88
7.8.	Presupuesto.....	90
7.9.	Cronograma	90
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	92
9.	APÉNDICES	95

ÍNDICE DE TABLAS

Nro.Tabla	Título	Pág.
1	Autoridades Hombres por edades.....	23
2	Autoridades Mujeres por edades.....	23
3	Autoridades Hombres por años de experiencia.....	23
4	Autoridades Mujeres por años de experiencia.....	23
5	Docentes Hombres por edades.....	25
6	Docentes Mujeres por edades.....	25
7	Docentes Hombres por años de experiencia.....	25
8	Docentes Mujeres por años de experiencia.....	25
9	Administrativos Hombres por edades.....	27
10	Administrativos Mujeres por edades.....	27
11	Administrativos Hombres por años de experiencia.....	27
12	Administrativos Mujeres por años de experiencia.....	27
13	Personal con título docente.....	28
14	Personal con título no docente.....	28
15	Personal con partidas fiscales docentes.....	29
16	Personal con contratos particulares.....	29
17	Docentes por especialidad.....	29
18	Titulaciones de los docentes.....	30
19	Número de alumnos en la Institución.....	31
20	Número de alumnos en el ciclo básico.....	31
21	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	51
22	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	51
23	Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas..	52
24	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	52
25	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	53
26	La administración y el liderazgo del centro educativo promueven.....	53
27	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	54
28	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	54
29	Organismos que integran la institución.....	55

30	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	56
31	Los departamentos didácticos y sus acciones.....	57
32	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	58
33	Material de planificación educativa.....	58
34	Resultados de la encuesta a docentes.....	59
35	Resultados de la encuesta a estudiantes.....	61
36	Resultados de la encuesta a padres de familia.....	63
37	Temas de capacitación.....	83
38	Tema: Comunicación educativa.....	84
39	Tema: Educación y sociedad.....	85
40	Tema: Gestión del talento humano.....	86
41	Tema: Gerencia educativa.....	87
42	Presupuesto de propuesta de mejora.....	90
43	Cronograma de actividades.....	91

ÍNDICE DE MATRICES

Nro. Matriz	Título	Pág.
1	Matriz FODA.....	49
2	Resultados de la entrevista a directivos.....	68
3	Matriz de Problemáticas.....	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Nro. Ilustración	Título	Pág.
1	Organigrama del Instituto Técnico Superior Salesiano.....	44

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de tesis lleva por título “Gestión del Liderazgo y valores en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, sección básica, durante el período lectivo 2011 - 2012”.

El objetivo general que se planteó es el de 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 la institución.

Fue así que se revisó y analizó una serie de documentos que fueron proporcionados por la institución, se aplicaron 25 encuestas a docentes, padres de familia y estudiantes, todos de la sección básica, se realizaron entrevistas al personal directivo de la misma; ésta información fue procesada para poder llegar a obtener resultados que reflejaron las falencias en cuanto a la gestión del liderazgo y valores, motivo por el cual se plantea una propuesta de mejora a través de una capacitación en modalidad virtual sobre temas con contenidos que permitan superar los problemas que se detectaron en estos campos, utilizando recursos con los que cuenta la institución.

1. INTRODUCCIÓN

A inicios del siglo XXI el Ecuador es un país que requiere de cambios profundos, especialmente en el campo social como es la educación, que debe ser considerada no únicamente en el ámbito teórico, sino en el metodológico y axiológico, como un derecho humano irrenunciable, permanente universal con un enfoque integral del ser humano.

La única forma de asegurar educación para todos y aprendizaje permanente y de calidad para todos, es haciendo de la educación una necesidad y una tarea de todos, desarrollando y sincronizando los recursos y los esfuerzos de la comunidad local, con un fuerte apoyo de los niveles intermedios y el nivel central, a fin de asegurar condiciones de viabilidad, calidad y equidad.

El enfoque que se pretende dar de la administración y gestión educativa está dirigida mayormente a la parte operativa, y vincula el problema como necesidad social con los objetivos y el contenido específico favoreciendo la adquisición de conocimientos y habilidades, regulando los sentimientos y emociones, desarrollando valores y propiciando mejorar la eficacia de las acciones que sean emprendidas para el mejoramiento de las Instituciones Educativas.

El presente trabajo asume como marco de referencia la situación de la educación en el Ecuador, su evolución, perspectivas e intervención local, fundamentada en un concepto más integral, en el que considera al ser humano en sus dimensiones biopsicosocial y espiritual trascendente, en relación con la naturaleza y el Creador; desde esta perspectiva se busca que las autoridades de las instituciones puedan planificar y ejecutar los proyectos de mejoramiento educacional.

La primera preocupación de este trabajo de investigación es contextualizar el estudio de la gestión educativa en el País, examinándola en el ámbito de su historia política y cultural. Este ejercicio se fundamenta en la hipótesis de que el actual estado del conocimiento en el campo de la administración de la educación no es un hecho gratuito; por el contrario, es el resultado de un largo proceso de construcción histórica del cual todos participamos; es decir somos autores de una historia inconclusa que continuamos escribiendo a lo largo de los años.

Uno de los temas más sensibles en la discusión sobre la calidad de la educación ha sido en los últimos años, el relacionado con las políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión y liderazgo educativo.

Las reformas educativas de las últimas décadas en el Ecuador promueven algunos cambios para los administradores de escuelas y colegios, asignándoles nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada. Implica, entonces responder tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa emanada desde el Ministerio de Educación, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia.

Realizar estas importantes funciones requiere de los directivos conocimientos y preparación, razón más que suficiente que justifica el planteamiento del tema de investigación: “Gestión del liderazgo y valores en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, durante el período lectivo 2011-2012”.

La Universidad Técnica Particular de Loja planificó un proyecto de investigación puzzle sobre gestión, liderazgo y valores en instituciones educativas, y esto se ha constituido en un medio valioso que ha posibilitado la realización de este trabajo.

Los estudiantes contamos con guías didácticas (Proyecto de Grado I y II) que, de una u otra manera, nos orientan para la realización del proyecto de investigación.

El rector del Instituto aprobó la realización de esta tesis en su institución, dando las facilidades necesarias para la ejecución de la misma, así como el acceso a documentación e información que serán utilizados para el desarrollo de este trabajo.

El presente trabajo de investigación llega a analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca.

Se investigaron los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, para de esta forma llegar a descubrir una actitud crítica que conllevará a seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Institución.

Se llegó a determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Institución, asumiendo con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, éste último es el eje transversal de la administración educativa.

Este trabajo llega a fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades; ejercitando la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación.

Dentro del ámbito formativo se llega a conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en la Institución, asumiendo con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Al finalizar esta introducción lo(a) animo a usted a leer este trabajo que pretende ser una contribución a una mejor autoestima personal, un mejoramiento de los conocimientos y actitudes como ser humano, que demanda un comportamiento ético, responsable y con definición afectiva de todos los propósitos personales que se emprendan en pro del bienestar de las Instituciones Educativas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

2.1.1. Concepto

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (IIPE Buenos Aires - UNESCO, 2000. Pág. 16)

Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio. (<http://definicion.de/gestion/>)

Maritza Hernández (1999) en su tesis de doctorado plantea que: “la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”. (<http://ciberconta.unizar.es/cv/maritzahernandeztorres.htm>).

El profesor Hugues Jordán (1996) en los apuntes de la asignatura Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE), define la Gestión como “dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”.

Para Justa Ezpeleta (2010) "la gestión pedagógica constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar".

En Definición ABC, Florencia (2007, Párr. 1) se indica lo siguiente sobre el concepto de gestión: "Acción y efecto de administrar o gestionar un negocio o institución. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice puntualmente". (www.definicionabc.com/general/gestion.php).

2.1.2. Importancia

Nestor Cons (2004) menciona lo siguiente:

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Los directores de las Instituciones Educativas (IE) manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son: La definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las IE, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el CÓMO, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Estos elementos los entendemos como las acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia de la IE. Se puede entender también como la configuración de criterios para orientar las decisiones fundamentales; como un conjunto de políticas para llevar adelante las actividades requeridas por la empresa, respondiendo a la pregunta qué hacer para cumplir con la misión de la institución.

Si bien a nivel de las naciones se puede comprender que “no existen países desarrollados o subdesarrollados, sino países administrados o subadministrados”, lo que debemos comprender es que el hecho de que la administración tenga como objeto de estudio las escuelas, dada la complejidad del mundo y sus relaciones, lo que ocasiona distintas ramas de esta disciplina (...). (www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html).

2.1.3. Tipos de gestión

Díaz, Mota y Tobar (2008) indican lo siguiente sobre los tipos de gestión:

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

estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

- **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.
- **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

(<http://johanatov.blogspot.es>).

Toda persona tiene su propia idea de lo que se necesita para ser un líder eficaz, pero las grandes organizaciones tendrán éxito en el lugar de trabajo que mantienen un enfoque sistemático para la gestión del talento mediante la activación de las habilidades específicas, motivaciones y competencias que realmente distinguen los gerentes medios y los líderes de las superiores. Según investigaciones aplicadas en las organizaciones se identifica el contenido crítico de puestos de trabajo y las competencias de los líderes de alto rendimiento: lo que observan y prestan atención a los sentimientos, los procesos cognitivos utilizados en el análisis de datos, toma de decisiones y planificación, y las secuencias de acciones conductuales que producen un rendimiento superior respecto a la media.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1. Concepto

Ortiz (2005) en su publicación sobre la pedagogía del amor nos indica que a lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

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

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

(<http://luedal2.es.tl/PEDAGOGIA-DEL-AMOR.htm>)

Lizardi (2008) sobre el tema de liderazgo educacional afirma que:

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo. González (1988) manifiesta que:

“En la medida que el líder educativo demuestra su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional, comienza el proceso positivo”. (Pág. 14)

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El director es un líder que dirige líderes. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal con el primordial objetivo de cumplir, renovar y mejorar el proceso enseñanza - aprendizaje.

El líder educativo, para introducir el cambio, debe aprovechar la situación de crisis. Su tarea es hacer un diagnóstico desapasionado de la enfermedad educativa, para mostrar la necesidad de un cambio de paradigma. El factor de liderazgo reside en su poder de convencimiento ante una gran cantidad de personas, al hacerlos cobrar conciencia de que muchas de sus frustraciones y lo minúsculo de sus expectativas culturales provienen en gran medida del paradigma tradicional de la educación formal. (Pág. 32).

2.2.2. Tipos

Diversos investigadores se han concentrado en la conducta de los líderes, bajo el supuesto de que la habilidad para dirigir y la disposición para seguir se basan en estilos o tipos de liderazgo. De acuerdo con la teoría clásica de la autoridad, se identifican los siguientes estilos o formas de influencia sobre sus seguidores:

- **Líder autocrático o dictatorial:**
Se describe como una persona que da órdenes y espera su cumplimiento, que es dogmática e impositiva y que dirige a través de la habilidad de restringir u otorgar recompensas y castigos. Este líder es recomendable para resolver situaciones de emergencia, o cuando los integrantes del grupo evidencian poca madurez laboral o emocional.
- **Líder permisivo o liberal:**
Es aquel que usa poco su poder, es que concede un alto grado de libertad a sus integrantes a la realización de tareas. Aquí, el orden y la disciplina en la organización se van a ver afectados porque da gran cantidad de independencia o “rienda suelta” en sus operaciones. Este líder permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo del grupo. Este tipo de liderazgo es útil y recomendable cuando los integrantes del equipo evidencian un alto grado de madurez.

- Líder democrático o participativo:

Consulta con sus seguidores las acciones y decisiones propuestas y promueve su participación, en torno a los objetivos. Alienta la participación y el desarrollo emocional y personal de los mismos. Este es el estilo de liderazgo más recomendable en el quehacer de una organización por que produce un mayor grado de motivación, tan necesario para el aprendizaje y el desarrollo institucional. Aquí se puede observa que existe la posibilidad de aportar evidenciando la madurez emocional de cada integrante del equipo. El líder democrático coordina, anima y promueve la participación del grupo, genera otros líderes, distribuye el poder y la toma de decisiones en forma cooperativa y estimula un ambiente de comunicación, libertad e integración.

(Ministerio de Educación del Perú, s/f. Pág. 3-4).

- El liderazgo Laissez-Faire:

Esta expresión francesa significa "dejar hacer" y se utiliza para describir a un líder que deja a sus colegas a continuar con su trabajo. Puede ser eficaz si el líder comunica con regularidad a su equipo los logros nuevos. Es para equipos con miembros muy experimentados y cualificados. Una manera muy efectiva de lograr metas si se dispone de un equipo experimentado. Lamentablemente, también puede referirse a situaciones en las que los líderes no ejercen un control suficiente. Al no controlar a su equipo, dicen que "dejan hacer". (Valois, 2012).

- Líder transformacional:

El liderazgo de transformación se podría definir como el rol que desarrolla un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional (Vargas, 2003. Pág. 19).

Algunas características importantes del liderazgo transformacional para el desarrollo de las y los profesores y de la institución en general son los siguientes (Vargas, 2003. Pág. 20):

- Consideración individual: consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de las y los profesores esto quiere decir que la relación y la comunicación es personalizada.

- Tolerancia psicológica: el permanecer periodos largos y constantes en un centro educativo hace que los docentes generen grandes dosis de ansiedad, entre ellos mismos y con sus alumnos, a lo cual se le denomina espacio de interacción turbulenta. Bajo este clima, es fundamental que el líder no solo posea, sino manifieste grandes dosis de empatía, para que pueda manejar el conflicto y la tensión de una mejor manera. Pues este liderazgo tiene como uno de los pilares fundamentales, el crecimiento integral del personal.
- Liderazgo compartido: fundamentado en la cultura de la participación, el líder crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Además él no busca sobresalir o recibir todo el mérito de los logros obtenidos por el sistema.
- Trabajo en equipo produce sinergia: esta estrategia genera mejores resultados.
- Un liderazgo fundamentado en valores: los líderes deben conducirse bajo la directriz de los valores humanos básicos, tales como la dignidad de la vida, el mejoramiento de la salud, la fraternidad, la necesidad de justicia social y el respeto.

Cortez (2005) en su investigación teórica sobre la temática del liderazgo y la motivación afirma que:

Un liderazgo ejercido en las instituciones educativas, para que sea efectivo en el nivel de las relaciones humanas debe considerar algunos elementos básicos, entre los cuales se encuentra:

Una concepción integral del ser humano. Desde esta perspectiva se debe tener consideración por las personas. Dedicar tiempo, atención y un trato agradable a los y las trabajadoras es fundamental. Algunas veces, resulta mucho más fácil regañar, insultar y agredir a una persona, que analizar las causas del error y que el líder haga su propio autoanálisis para que detecte cuáles son sus propios fallos y errores. Es lamentable, observar que algunas personas por encontrarse en un puesto de poder se creen con el derecho de insultar, denigrar y maltratar a sus colaboradores. Estas prácticas de control y opresión sobre el o la

trabajadora se han realizado por años (explícita o implícitamente), y esto es consecuencia de las concepciones erróneas que se ha tenido sobre el ejercicio del liderazgo. Y aunque la teoría ha ido desarrollándose y planteando nuevos modelos que tratan de salvaguardar la dignidad humana, en la práctica, este proceso se ha rezagado.

Parte de la consideración individual, que se hablaba anteriormente, es el respeto por las diferencias individuales. Querer cambiar la forma de ser de un o una trabajadora a través de gritos, regaños, suspensiones, todos de tipo disciplinario, es transgredir la dignidad humana. Muchas veces, se piensa que el jefe está en un puesto de liderazgo para corregir, manipular y educar, cuando en realidad, el líder debe ser un facilitador de los procesos laborales, y no un “dictador” que impone qué, cómo y cuándo deben de hacerse las cosas.

Algunas teorías, manifiestan que la agresión a los demás, es un síntoma que se evidencia cuando la persona quiere que el otro sea como él quiere que sea, y cuando esto no sucede, la agresión puede ser una de las manifestaciones brutales del enojo que se siente al contrastar ideales con realidades. Ante esto, la solución más eficaz es que se dé muerte a los ideales que se tienen sobre el otro, y lograr así comprender que no se puede cambiar las personas y que querer recorrer nuestro mundo, pensando y deseando cambiar a los demás es imposible y además irrespetuoso. (Pág. 211-212).

2.2.3. Características

Con motivo de la reunión, en forma de "panel", de importantes miembros del Centro Nacional para el Liderazgo Educativo en USA, Bolman y Deal (1994) han sumariado un conjunto de caracteres consensuados por dichos expertos, que configuran lo que solemos entender hoy por liderazgo:

- Liderazgo y posición formal ocupada en la organización no son sinónimos.
- Liderazgo y gestión son diferentes
- El liderazgo es inevitablemente político
- El liderazgo es inherentemente simbólico
- El liderazgo tiene algo que ver con un conjunto de cualidades humanas y éticas

Desde una concepción ampliada, que aquí sostendremos, el liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos.

Es cierto que la estabilidad y continuidad de la organización exige unas posiciones formales, pero el cambio y la renovación en una organización implica que puedan emerger diferentes liderazgos, al margen de dicha posición institucional (Bolman y Deal, 1994).

Ni ejercer de líder es ser un héroe, ni en el otro extremo se puede igualar liderazgo y gestión técnico administrativa. Al igual que en el caso anterior (liderazgo y posición) uno y otro no son excluyentes (un buen gestor puede ser un buen líder y viceversa), cada uno tiene en principio diferentes papeles en la institución. Por otra parte el gestor suele limitarse a que las cosas funcionen tal y como están prescritas, de manera reproductiva; mientras que un liderazgo para el cambio exige por definición ir más allá de la propia gestión. No obstante, a veces, es difícil distinguir cuándo una práctica se limita a la mera gestión, o se realiza con un sentido o finalidad ulterior. Precisamente en la medida en que en nuestro contexto el término "líder", "liderazgo" tiene unas connotaciones específicas, distintas de la dirección, cabe emplear éste último refiriéndose exclusivamente a la posición institucional ocupada o a la función técnica de gestión administrativa, reservando "liderazgo" cuando además ejerce algunas de las funciones (humana, política o cultural) con que solemos caracterizarlo.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Allá por el 1977, un catedrático de la Universidad de Harvard, escribía un artículo que rompía la tradicional visión de la gestión, estableciendo por primera vez la diferencia entre un directivo y un líder, a través de la concepción que cada uno tiene del caos y del orden y de cómo gestionarlo.

Aunque en el artículo escrito por Zalesnik (2007) esta idea no es explícita, sí que es cierto que deja marcadas muchas de las pautas que día de hoy se siguen en el camino de crear líderes y/o directivos en las organizaciones.

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

Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de William James en “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zaleznik “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”

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

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

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

¿Qué es un directivo?

En internet en la página VALZAM (2004) se expresa lo siguiente:

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Se es un directivo en los casos siguientes:

- Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.
- Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
- Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.
- Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician de que se realice el trabajo.
- Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”.

Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

¿Qué es un líder?

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Se es un líder:

- Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”
- Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.
- Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
- Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de autoconcienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
- Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay

que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

(<http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm>)

2.4. Los valores y la educación

En la publicación realizada por la Fundación Instituto de Ciencias del Hombre (s/f) titulada como “La educación en valores en la práctica educativa” se afirma que:

La Reforma educativa en nuestro país, entiende la acción educativa en un sentido amplio, incluyendo como una parte esencial la dimensión ética. Se considera que la educación tiene entre sus fines esenciales, junto a la integración de los jóvenes en la cultura de un grupo social, la formación ético-cívica en aquellos valores que debemos defender y/o sería razonable aspirar en nuestro mundo actual y futuro. Por eso la acción educativa se configura no sólo por los aspectos conceptuales y por un conjunto de habilidades o procedimientos, sino también por unas actitudes, valores y normas morales o sociales vigentes y/o deseables. De hecho la escuela transmite, aún sin proponérselo explícitamente, estos contenidos valorativos y actitudinales, por lo que más vale planteárselos crítica y reflexivamente, que dejarlos al arbitrio de cada uno, renunciando entonces la escuela a su función propiamente educativa.

Recuperar hoy la función educativa de la escuela parece una necesidad. Hay sin duda una demanda social en este sentido, pues, aparte de graves problemas de conducta y convivencia en nuestra sociedad, en algunos casos manifiestos en los comportamientos de algunos jóvenes, ha surgido la necesidad de educar en un conjunto de valores (igualdad frente al racismo, educación ambiental frente a los problemas ecológicos, paz, igualdad entre sexos, consumismo, etc.), que nos preocupan en este siglo.

La escuela tiene la obligación de proporcionar las claves y experiencias de aprendizaje desde las que los alumnos puedan ir construyendo un marco mental propio, que contribuya a una autonomía en el desarrollo social y moral. Y en este sentido es un reto que se plantea a la educación para lograr promover la autonomía de los alumnos y de las alumnas, no sólo en los aspectos cognoscitivos e intelectuales, sino también en su desarrollo social y moral.

Plantear que todo el currículo y la acción conjunta del centro esté impregnado de valores morales y cívicos, fuertemente problemática por su vulnerabilidad frente al contexto social.

Esta tarea no es exclusiva sólo de la escuela y de sus maestros y profesoras sino que demanda compartir esta función con la implicación directa de los padres y de la llamada “comunidad educativa”.

Una educación en valores exige un amplio apoyo en materiales y acciones formativas de los profesores, rediseñar los espacios organizativos y laborales en los centros para que sean posible las acciones colegiadas que se proponen, y - más prioritariamente- revalidar socialmente la función docente y de la escuela, tan falta de reconocimiento social en los últimos tiempos. (Pág. 1).

En la página “Construyendo la paz” (s/f) publicada en internet se expresa lo siguiente:

La educación en valores se fundamenta en el respeto mutuo del rol del profesorado, del alumnado y de la familia. Requiere la revalorización de la figura del profesor y el desarrollo de un código de actuaciones (normas, propuestas de acción) previamente consensuadas.

Utiliza el diálogo interactivo (con implicación de todos) entre profesorado, alumnos, familias. Promueve el desarrollo e interiorización de valores a través de técnicas y actividades diversas.

Conduce a mejorar el rendimiento escolar, disminuir la conflictividad, socializar al individuo, asimilar e integrar valores, actitudes y normas. Hay que sustituir determinados valores por otros más acordes con la idea de que vivimos en un solo mundo.

Lo importante de la educación es el ser de cada niño. La educación ha de proporcionarles una formación que les permita conformar su propia identidad. Para ello se hace necesario potenciar actitudes y valores que configuren y modelen las ideas, los sentimientos y las actuaciones de los niños. Los valores ayudan crecer y hacen posible el desarrollo armonioso de todas las cualidades del ser humano. Se hace necesario aprender, porque los valores nos acompañan toda la vida. Aprender a saber cómo es uno mismo, qué significan los propios sentimientos, cómo hacerse entender y cómo entender a los otros. Aprender a escuchar, a estar disponible, a ser tolerante, a jugar con los demás, a trabajar, a ganar y perder, a tomar decisiones...

Las primeras edades son fundamentales para el desarrollo de actitudes de relación interpersonal. Es necesario desarrollar en ellos una serie de habilidades que hagan emerger las capacidades de seguridad, autoestima y autonomía, permitiendo que se formen plenamente como personas.

(<http://www.sodepaz.org/construyendolapaz/Construyendo%20la%20paz/Valores.html>)

La revista digital Muskizko Ikastola (2005) publicó un artículo muy interesante titulado “Educar en valores”, que nos habla sobre este tema y manifiesta lo siguiente:

¿A qué nos referimos cuando hablamos de valores?

Hay bastante acuerdo en considerar los valores como normas de conducta y actitudes según las cuales nos comportamos, que son coherentes con aquello que consideramos correcto y que dan forma a nuestra manera de ser y de sentir.

La adquisición de buenos valores depende, como casi todo en la vida de los jóvenes, de sentirse queridos y seguros, de desarrollar relaciones estables con sus padres y madres y de tener confianza en sí mismos. Por otra parte, la coherencia entre los valores que se quiere transmitir y la forma en que se actúa es fundamental. El ejemplo que den los padres y madres en su forma de relacionarse con los demás, de pedir las cosas, de repartir lo que les gusta, de renunciar a algo, de defender a alguien, etc. es lo más importante. En esa

coherencia está la respuesta a la pregunta de si es posible que los jóvenes aprecien los mismos valores que a sus padres y madres les parecen importantes. Por otro lado, no podemos olvidar asegurarnos que los valores que tenemos son realmente lo mejor que podemos ofrecerles.

Existen distintos tipos de valores:

- Valores familiares: Hacen referencia a lo que la familia considera que está bien o mal. Tiene que ver con los valores personales de los padres, madres, abuelos
- Valores personales: Son aquellos que cada persona considera imprescindibles y sobre los cuales construye su vida y sus relaciones con los demás. Normalmente suelen ser una combinación de valores familiares y socio-culturales, además de los que cada uno va aportándose a sí mismo según sus vivencias personales, su encuentro con otras personas, culturas...
- Valores socioculturales: Son los valores que imperan en la sociedad en el momento en que vivimos. Son valores que van cambiando a lo largo de la historia y pueden coincidir o no con los valores familiares. Puede ser que la familia comparta los valores que se consideran correctos a nivel social o que, al contrario, no los comparta y eduque a sus hijos según otros valores. De hecho, los jóvenes descubren demasiado pronto que en el ámbito social se “valora” sobre todo el consumismo, el triunfo personal y social a cualquier precio, la falta de respeto a otras personas, las actitudes racistas... Los valores familiares determinarán, en gran medida, el buen criterio de los jóvenes para considerar esos “contravalores” como aceptables o reprobables.

No podemos olvidar, junto a estos, otro tipo de valores como son los espirituales, materiales, éticos o morales. De cualquier modo, sí hay que tener presente que los valores no se transmiten por arte de magia, ni se enseñan independientemente del resto de las cosas; sino a través de la cotidianidad, del ejemplo práctico, del comportamiento en el día a día. Por todo ello, si queremos que los jóvenes sean:

Razonables; hay que razonar con ellos desde el primer día.

Respetuosos; hay que intentar compartir las decisiones de pareja, sin recriminaciones, de forma tranquila.

Críticos; los estereotipos donde más se fomentan es en el hogar ¿quién es el que plancha?, ¿quién el que cocina?, ¿quién cambia las bombillas?... A todos nos preocupan las influencias externas. Algo sencillo que se puede hacer es hablar, comentar con los jóvenes sobre la opinión que nos merecen las actuaciones de los demás, las opciones de otros contradigan o no nuestros propios valores.

(<http://www.euskalnet.net/muskiz/pag49.html#marcador1>)

3. METODOLOGÍA

3.1. Descripción institucional

La investigación sobre gestión, liderazgo y valores se ha desarrollado en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca en su sección básica. Esta institución cuenta con una trayectoria de más de 70 años en esta ciudad. La educación que se imparte en la Institución se fundamenta en la razón, religión y amabilidad, principios básicos del sistema educativo de Don Bosco. Se caracteriza por:

- El recurso constante a la razón y al diálogo.
- Una visión realista a la vida, que obra creativamente de acuerdo a los tiempos.
- Una valoración del trabajo y de la austeridad.
- Una actitud acogedora sencilla y natural que favorece la confianza.
- La amistad y el espíritu de familia que facilita la comprensión y la convivencia.
- La presencia cordial del educador, que comparte permanentemente con los jóvenes.
- Participación activa de padres y estudiantes en la toma de decisiones.
- Apertura permanente a las propuestas de innovación pedagógica.

La Institución tiene un tipo de financiamiento fiscomisional, trabaja en la modalidad presencial en doble jornada (matutina y vespertina)

3.2. Participantes

PERSONAL DIRECTIVO					
Tabla Nº 1 Autoridades hombres por edades			Tabla Nº 2 Autoridades mujeres por edades		
HOMBRES			MUJERES		
EDAD	FRECUENCIA	%	EDAD	FRECUENCIA	%
36-40	2	22,22	36-40	1	100,00
41-45	2	22,22	41-45	0	0,00
46-50	2	22,22	46-50	0	0,00
51-55	0	0,00	51-55	0	0,00
56-60	0	0,00	56-60	0	0,00
61-65	1	11,11	61-65	0	0,00
66-70	1	11,11	66-70	0	0,00
71-75	1	11,11	71-75	0	0,00
TOTAL	9	100,00	TOTAL	1	100,00
Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011. Elaborado por: Ing. Freddy Avila			Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011. Elaborado por: Ing. Freddy Avila		
Tabla Nº 3 Autoridades hombres por años de experiencia			Tabla Nº 4 Autoridades mujeres por años de experiencia		
HOMBRES			MUJERES		
AÑOS EXPERIENCIA	FRECUENCIA	%	AÑOS EXPERIENCIA	FRECUENCIA	%
0-5	0	0,00	0-5	0	0,00
6-10	1	11,11	6-10	0	0,00
11-15	3	33,33	11-15	1	100,00
16-20	1	11,11	16-20	0	0,00
21-25	1	11,11	21-25	0	0,00
26-30	0	0,00	26-30	0	0,00
31-35	1	11,11	31-35	0	0,00
36-40	2	22,22	36-40	0	0,00
TOTAL	9	100,00	TOTAL	1	100,00
Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011. Elaborado por: Ing. Freddy Avila			Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011. Elaborado por: Ing. Freddy Avila		

El total de autoridades de sexo masculino que labora en la institución es de 9, existiendo una sola persona de sexo femenino.

Existe una diferencia muy marcada en cuanto al número de hombres y mujeres que laboran en la Institución en calidad de autoridades siendo el porcentaje de varones (90%) mucho mayor que el de las damas (10%); en cuanto a la experiencia la mayor parte de las autoridades están sobre los 11 años (90%).

PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD

Tabla Nº 5
Docentes hombres por edades

HOMBRES		
EDAD	FRECUENCIA	%
21-25	5	4,46
26-30	18	16,07
31-35	20	17,86
36-40	28	25,00
41-45	14	12,50
46-50	11	9,82
51-55	5	4,46
56-60	7	6,25
61-65	4	3,57
66-70	0	0,00
71-75	0	0,00
TOTAL	112	100,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Tabla Nº 6
Docentes mujeres por edades

MUJERES		
EDAD	FRECUENCIA	%
21-25	0	0,00
26-30	1	6,25
31-35	6	37,50
36-40	4	25,00
41-45	4	25,00
46-50	1	6,25
51-55	0	0,00
56-60	0	0,00
61-65	0	0,00
66-70	0	0,00
71-75	0	0,00
TOTAL	16	100,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Tabla Nº 7
Docentes hombres por años de experiencia

HOMBRES		
AÑOS EXPERIENCIA	FRECUENCIA	%
0-5	22	19,64
6-10	37	33,04
11-15	14	12,50
16-20	15	13,39
21-25	14	12,50
26-30	4	3,57
31-35	2	1,79
36-40	4	3,57
TOTAL	112	100,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Tabla Nº 8
Docentes mujeres por años de experiencia

MUJERES		
AÑOS EXPERIENCIA	FRECUENCIA	%
0-5	6	37,50
6-10	7	43,75
11-15	2	12,50
16-20	1	6,25
21-25	0	0,00
26-30	0	0,00
31-35	0	0,00
36-40	0	0,00
TOTAL	16	100,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

El total de docentes de sexo masculino que labora en la institución es de 112 y de sexo femenino 16.

Existe una diferencia muy marcada en cuanto al número de hombres y mujeres que laboran en la Institución en calidad de docentes, siendo el porcentaje de varones (87,50%) mayor al de las damas (12,50%). En cuanto a la experiencia de las personas de sexo masculino el 21,43% tienen más de 20 años y un 100% de sexo femenino tienen menos de 20 años de experiencia.

El personal docente que labora en el sistema educativo, según información estadística del SINEC en el período lectivo 2005-2006 ha sido de 200.096 docentes, de los cuales el 38,37% eran hombres y el 61,63% mujeres.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO

Tabla Nº 9
Administrativos hombres por edades

HOMBRES		
EDAD	FRECUENCIA	%
21-25	0	0,00
26-30	1	15,00
31-35	4	25,00
36-40	5	40,00
41-45	3	20,00
46-50	2	10,00
51-55	1	5,00
56-60	2	15,00
61-65	2	10,00
66-70	0	0,00
71-75	0	0,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Tabla Nº 10
Administrativos mujeres por edades

MUJERES		
EDAD	FRECUENCIA	%
21-25	0	0,00
26-30	1	7,69
31-35	3	23,08
36-40	2	15,38
41-45	3	23,08
46-50	1	7,69
51-55	2	15,38
56-60	1	7,69
61-65	0	0,00
66-70	0	0,00
71-75	0	0,00
TOTAL	13	100,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Tabla Nº 11
Administrativos hombres por años de experiencia

HOMBRES		
AÑOS EXPERIENCIA	FRECUENCIA	%
0-5	4	20,00
6-10	3	15,00
11-15	3	15,00
16-20	3	15,00
21-25	1	5,00
26-30	2	10,00
31-35	2	10,00
36-40	2	10,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Tabla Nº 12
Administrativos mujeres por años de experiencia

MUJERES		
AÑOS EXPERIENCIA	FRECUENCIA	%
0-5	2	200,00
6-10	3	300,00
11-15	4	400,00
16-20	4	400,00
21-25	0	0,00
26-30	0	0,00
31-35	0	0,00
36-40	0	0,00
TOTAL	13	1300,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

El total de administrativos de sexo masculino que labora en la institución es de 20 y de sexo femenino 13.

No existe una diferencia marcada en cuanto al número de hombres y mujeres que laboran en la Institución en calidad de administrativos, siendo mayor el porcentaje de varones (60,60%) que el de las damas (39,40%). En cuanto a la experiencia de las personas de sexo masculino el 35% tienen más de 20 años y un 100% de sexo femenino tienen menos de 20 años de experiencia.

Tabla N° 13
Personal con título docente

TÍTULO DOCENTE	FREC.	%
Masterado	18	25,00
Especialista	2	2,78
Diplomado	7	9,72
Licenciado en Ciencias de la Educación	42	58,33
Profesor de Segunda Enseñanza	2	2,78
Profesor de Primaria y Pre-Primaria	1	1,39
TOTAL	72	100,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.
Elaborado por: Ing. Freddy Avila

El 37,5% del personal que labora en la Institución cuenta con título docente de cuarto nivel (masterado, especialista y diplomado).

Tabla N° 14
Personal con título no docente

TÍTULO NO DOCENTE	FREC.	%
Masterado	7	12,50
Doctor	3	5,36
Ingeniero	23	41,07
Tecnólogo	6	10,71
Bachiller	17	30,36
TOTAL	56	100,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.
Elaborado por: Ing. Freddy Avila

El 12,5% del personal que labora en la Institución cuenta con título no docente de cuarto nivel (masterado).

Tabla N° 15
Personal con partidas fiscales docentes

SEXO	FREC.	%
Hombres	94	86
Mujeres	15	14
TOTAL	109	100

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.
Elaborado por: Ing. Freddy Avila

El 85,15% del personal que labora en la Institución cuenta con partida fiscal docente.

Tabla N° 16
Personal con contratos particulares

SEXO	FREC.	%
Hombres	16	84
Mujeres	3	16
TOTAL	19	100

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.
Elaborado por: Ing. Freddy Avila

El 14,85% del personal que labora en la Institución labora con contratos particulares.

Tabla N° 17
Docentes por especialidad

ESPECIALIDADES	FREC.	%
Especialistas del área instrumental y/o de desarrollo personal/social	25	20
Especialistas del área científica	62	48
Especialistas del área técnico/profesional	41	32
TOTAL	128	100

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.
Elaborado por: Ing. Freddy Avila

La mayor cantidad de especialidades que oferta la Institución pertenecen al área técnica por lo que un 80% de docentes se agrupan dentro de las especialidades científicas y técnico/profesional.

Tabla N° 18
Titulaciones de los docentes

	FREC.	%
Título terciario no universitario	0	0
Título Universitario	111	87
Bachiller (En proceso de titulación)	17	13
TOTAL	128	100

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.
Elaborado por: Ing. Freddy Avila

El 87% de los docentes cuentan con titulaciones universitarias y un 17% están estudiando una carrera universitaria.

El 81,6% correspondía a profesores con título docente y el 18,1% a profesores con título no docente. Considerando directivos, profesores, administrativos y personal de servicio, el personal total que trabajaba en el sector ascendía a 236.689 unidades. En términos generales en 2005-2006 el 72,7% del personal directivo y docente contaba con el título mínimo exigido. El personal que cuenta con título docente es de 163.449 profesores/as, de los cuales el 66,1% corresponde a título universitario, el 20,4% a título otorgado por instituto pedagógico, el 11,1% tiene título de bachiller en ciencias de la educación y el 2,3% ha obtenido título de postgrado.

El personal que cuenta con título no docente es de 36.208 profesores/as, de los cuales el 38,2% corresponden a título universitario, el 51,1% a título de bachiller, el 9,8% a título otorgado por instituto técnico superior y el 0,8% tiene título de postgrado. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2008)

En la Institución existe el siguiente número de alumnos:

Tabla N° 19
Número de alumnos en la Institución

SEXO	FREC.	%
Hombres	1810	96,07
Mujeres	74	3,93
TOTAL	1884	100,00

Fuente: Secretaría del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.
Elaborado por: Ing. Freddy Avila

La Institución toma el carácter de mixta en el período lectivo 2011-2012 empezando con matricular a mujeres en el 8vo año de educación básica y en el primer año de bachillerato en la especialidad de Ciencias, por lo que, la cantidad de mujeres (3,93%) es muy inferior a la de varones (96,07%) que asisten a la Institución.

Para la realización del presente trabajo de investigación se ha seleccionado el ciclo básico en donde se encuentra la siguiente cantidad de alumnos/as:

Tabla N° 20
Número de alumnos en el ciclo básico

SEXO	FREC.	%
Hombres	993	94,66
Mujeres	56	5,34
TOTAL	1049	100,00

Fuente: Secretaría del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.
Elaborado por: Ing. Freddy Avila

3.3. Materiales e instrumentos de investigación

Las técnicas de investigación utilizada son: entrevista, encuesta y observación.

- **La entrevista**

Manuel Galán Amador (Metodología de la Investigación, 2009) explica que la entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa.

Se podrá definir que la entrevista consiste en obtención de información oral de parte de una persona (entrevistado) lograda por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara, a veces la información no se transmite en un solo sentido, sino en ambos, por lo tanto una entrevista es una conversación entre el investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos específicos de un estudio.

En el presente trabajo, la entrevista será aplicada a las autoridades de la institución con el objeto de poder recabar información relacionada con la gestión y la administración de la institución. Cumple diversas funciones: diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora. La ejecución de la entrevista comprende tres fases importantes:

- El contacto inicial con el entrevistado.
- La formulación de las preguntas.
- La anotación de las respuestas.

- **La encuesta**

La investigación por encuesta es considerada como una rama de la investigación social científica orientada a la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras representativas de la misma (Kerlinger, 1983). La investigación por encuesta "... se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones actitudes,". (Garza, 1988: 183). Para Baker (1997) la investigación por encuesta es un método de colección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas.

(Ávila Héctor. *Introducción a la metodología de la investigación*. Recuperado el 12.12.2011, de <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2e.htm>)

En el presente trabajo, las encuestas van a ser aplicadas a las autoridades, personal docente, personal administrativo, padres de familia y a los estudiantes de la institución con el fin de poder recabar información relacionada con la visión que tienen cada uno de ellos sobre la administración y gestión de la institución. Esta técnica se la va a utilizar mucho en nuestra investigación, se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener

respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

- **La observación**

De acuerdo con el Pequeño Larousse Ilustrado (2005), se refiere a la “capacidad, indicación que se hace sobre alguien o algo; anotación o comentario que se realiza sobre un texto”. En el Nuevo Espasa Ilustrado (2005) observar significa “examinar atentamente”. Por su parte, Sierra y Bravo (1984), la define como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”. Van Dalen y Meyer (1981) “consideran que la observación juega un papel muy importante en toda investigación porque le proporciona uno de sus elementos fundamentales; los hechos”. La técnica de la observación será aplicada en el análisis de cada uno de los instrumentos curriculares con los que cuenta la institución.

La observación se convierte en una técnica científica en la medida que:

- Sirve a un objeto ya formulado de investigación.
- Es planificada sistemáticamente.
- Está sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad.
- La observación se realiza en forma directa sin intermediarios que podrían distorsionar la realidad estudiada.

(Morán José. (2007). *La observación*. Recuperado el 12.12.2011, de <http://www.eumed.net/ce/2007b/jlm.htm>)

3.4. Método y procedimiento

Los métodos de investigación que se van a aplicar son el descriptivo, analítico y sintético, que nos permitirá explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación a realizar es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitará explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el Instituto, de tal manera, que haga posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación facilitará acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar la hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento

del problema en estudio. En el proceso de investigación se requerirá también del método analítico – sintético, pues facilitará la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo. El método inductivo y deductivo a utilizarse permitirá configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

El método estadístico, hará factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitará los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente tendrá su aplicación práctica en el proceso de la verificación de las hipótesis. El método hermenéutico, permitirá la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y, además facilitará el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico. El proceso de aplicación de las encuestas fue el siguiente:

Se procedió a la elaboración de las encuestas tomando en cuenta los modelos que fueron subidos al EVA, así como las sugerencias de incrementar preguntas relacionadas con el sexo y la edad de las personas encuestadas. Es importante mencionar que la investigación está siendo realizada en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca en su sección básica. Para la aplicación de las encuestas se seleccionó un universo de 25 estudiantes, 25 padres de familia, 25 compañeros del personal docente y administrativo y 6 autoridades. Cabe mencionar que la cantidad de encuestas y entrevistas que se aplicaron fueron definidas con anterioridad por la Universidad Técnica Particular de Loja. El proceso de aplicación de las entrevistas, así como de la observación de los instrumentos curriculares fue el siguiente:

Luego de obtener la autorización para realizar el trabajo de investigación en la Institución por parte del Sr. Rector, se procedió a recopilar la información concerniente a la administración y gestión a través de entrevistas con las autoridades como son: Rector y Vicerrector, así como con personas encargadas de los departamentos de Planificación educativa, Pastoral, Financiero y Secretaría. A través de estas personas se consiguió los documentos (Instrumentos Curriculares) que fueron de gran ayuda para la realización de este trabajo.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

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

4.1.1.1. El manual de organización

El Manual de Organización es un documento de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal de Administración en la ejecución de las labores asignadas a cada órgano administrativo; asimismo, delimitar responsabilidades, evitar duplicidades e identificar omisiones; además, sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos institucionales, así como medio de orientación e información al público en general.

La institución cuenta con el Manual de Organización que contiene información relativa a los antecedentes de la institución, su base legal, misión, visión, atribuciones y organigramas, así como las funciones de los órganos administrativos y un glosario de términos técnicos-administrativos para facilitar su comprensión.

4.1.1.2. El código de ética

El código de ética del Instituto, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de la misma. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

Las normas mencionadas en el código de ética de la institución están vinculadas con las normas legales. El principal objetivo de estos códigos es mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los integrantes de la institución. Al incluir instrucciones por escrito, no resulta necesario que un directivo explique a cada momento cuáles son las obligaciones que tiene un empleado.

4.1.1.3. El plan estratégico

El Plan estratégico del Instituto presenta, en manos del personal directivo, ejecutivo y operativo de la Institución, un conjunto de pautas para una actuación convergente orientada hacia el logro de objetivos comunes, metas comunes y, finalmente, una

contribución sostenible al logro de las aspiraciones de progreso, equidad e integración de toda la Institución.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El Marco de orientación del POA es la Misión, Visión y los Objetivos que persigue la Institución en el largo plazo.

El Plan Operativo Anual contiene el conjunto de actividades de carácter administrativo, operativo, logístico, científico, académico y social que llevará a cabo la Institución durante un año lectivo.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

Es un instrumento de gestión para la mejora integral y continua de la calidad de la institución educativa.

EL Proyecto Educativo Institucional constituye un plan de desarrollo integral, dedicado al sostenimiento y desarrollo de la misma.

Está concebido en tres segmentos consecutivos y complementarios:

- La definición institucional
- El análisis institucional
- La estructuración del plan de desarrollo.

Vásquez (2009) en su blog publicado en internet titulado “El Proyecto Educativo Institucional” indica que el PEI se logra a través de las siguientes partes:

a. El entorno institucional

Es la sumatoria de las realidades sociales de donde provienen los(as) alumnos(as) de la institución educativa. Se refiere a descripciones típicas de dichas realidades sociales, elaboradas sobre la base de las informaciones que la institución dispone de las familias de sus alumnos y que dan cuenta de los siguientes aspectos: el empleo, la distribución de los ingresos, los servicios a la vivienda, la salud y la educación.

Constituye un ensayo corto que proporciona una visión completa de las realidades sociales de los alumnos y que tiene una constante actualización.

b. La filosofía institucional

Entendida como la exposición de los principios y valores que dirigen las acciones institucionales. Es necesario elaborar una exposición explicativa de dichos principios y valores, respecto de cómo son comprendidos por la institución educativa.

Todos los instrumentos normativos institucionales guardan concordancia con esta exposición de principios y valores.

c. La misión institucional

Constituye la identificación y concreción del para qué de la institución educativa. Es un pronunciamiento que fundamenta la razón de ser institucional; el fin institucional que tiene vigencia permanente a través de muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones.

d. La visión institucional

Constituye la identificación y concreción del hacia dónde va la institución educativa. Es un pronunciamiento que fundamenta la dirección del desarrollo institucional; el deber ser institucional, constituye el horizonte institucional que debe tener vigencia por muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones.

(<http://alfevava.blogspot.com/2009/08/el-proyecto-educativo-institucional-8s.html>)

4.1.1.6. Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana

Los centros escolares salesianos (CES) siguen el camino emprendido por la Inspectoría Salesiana desde 1994 de lograr una mayor significatividad de su propuesta educativa para responder a los nuevos retos de la educación contemporánea.

Para cumplir este objetivo, los CES han hecho un recorrido histórico muy importante que arranca del I Encuentro Latinoamericano de Educación Salesiana realizado en Cumbayá en 1994 que centró su atención en el estudio del proceso educativo salesiano y culturas emergentes en el continente. En 1997, la Inspectoría Salesiana estableció el Consejo Nacional de Educación Salesiana (CONESA) el cual diseñó estrategias y lineamientos para una nueva propuesta educativa e innovadora para los centros

escolares salesianos. En el año 2001, tuvo lugar en Cumbayá el II Encuentro Continental de Educación Salesiana que puso las bases de lo que serían los ejes orientadores de los procesos educativos en temas como: la realidad juvenil, el carisma salesiano y la escuela salesiana en América.

Desde entonces, CONESA ha trazado líneas precisas de acción para llevar a la práctica estas orientaciones. Los pasos dados fueron: Elaboración y ejecución del Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana (RIES, enero 2003) que fortaleció la gestión institucional de los CES. Para llevar a cabo la propuesta innovadora en educación fue necesario trazar un proyecto educativo que sirviera como la carta de navegación para la educación salesiana en el Ecuador.

A continuación se da a conocer algunos artículos sobre gestión y administración que fueron tomados del RIES (II edición, 2007).

Art. 5 Del Consejo Nacional de Educación Salesiana (CONESA).

Es el organismo rector de la educación salesiana en el Ecuador. La misión, objetivos y funciones generales constan en el Estatuto del CONESA.

Las funciones del CONESA son:

- Validar y respaldar la designación del personal directivo.
- Coordinar la ejecución de estudios e investigaciones orientadas al mejoramiento y significatividad de la educación.
- Potenciar los procesos de formación y actualización pedagógica.
- Asesorar la elaboración de proyectos curriculares institucionales.
- Evaluar anualmente los procesos que realizan los centros escolares salesianos.
- Aprobar y monitorear en forma anual el Plan de Capacitación del personal.
- Acreditar los reglamentos internos de los CES.

Art. 6 Del director de la Comunidad Salesiana.

Es el primer responsable de la regencia de un CES de acuerdo con los reglamentos salesianos y los convenios firmados con el Ministerio de Educación, además es el representante legal del centro escolar salesiano.

Funciones:

- Elegir a los miembros del Consejo de la Comunidad Educativo Pastoral (C-CEP)
- Convocar y presidir el Consejo de la Comunidad Educativo Pastoral.
- Se miembro del Consejo Directivo
- Informar al CONESA sobre la evaluación del PEPS.
- Autorizar la remoción y salida del personal directivo, docente, administrativo y de apoyo.
- Conocer y aprobar, anualmente, el presupuesto general del CES.
- Aprobar el POA, los balances y la gestión económica del CES.

Art. 7 Del Consejo de la Comunidad Educativo Pastoral Salesiana.

- Su rol es colaborar con el Director de la comunidad o su delegado en la animación, asesoramiento y coordinación, en el marco del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano.

Art. 8 Del Consejo Económico.

- Asesora a los responsables, en el ejercicio de una gestión transparente y eficiente de los recursos financieros, en función de la ejecución del PEPS.

Art. 9 Del Consejo de Talento Humano.

- Asesora a los responsables de la administración del CES en aspectos relacionados a los diferentes subsistemas que forman parte de la gestión del talento humano.

Art. 10 Autoridades de los CES

- En las escuelas, el representante oficial es el Director(a).
- En los colegios el representante oficial es el Rector. Existirá un Vicerrector y un Inspector General.

Art. 11 Del Rector

- Es la primera autoridad ejecutivo-académica del centro escolar y su representante oficial ante el Ministerio de Educación.
- Administra el plantel, de acuerdo con la ley de Educación, Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, el presente reglamento, el reglamento Interno, el código de convivencia y las normas institucionales salesianas.

Art. 13 Del Vicerrector

- Es la segunda autoridad académica del centro escolar
- Administra el plantel en lo académico y lo curricular de acuerdo con la ley de Educación, Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, el presente reglamento, el reglamento Interno, el código de convivencia y las normas institucionales salesianas.

Art. 14 Del Inspector General

- Es el principal animador, facilitador, motivador y apoyo a la gestión académica y disciplina del Centro Escolar Salesiano.

Art. 15 Del Consejo Ejecutivo.

- Es el organismo colegiado que apoya la gestión administrativa y académica de las autoridades del CES.
- Actúa de acuerdo con la normativa legal del Ministerio de Educación, Sociedad Salesiana.

4.1.2. La estructura organizativa del Instituto Técnico Superior Salesiano

4.1.2.1. Misión y Visión

MISIÓN: “La misión del Instituto Técnico Superior Salesiano es educar evangelizando y evangelizar educando con excelencia humana y académica a los adolescentes y jóvenes de la región. Fieles al ideal de Don Bosco, formamos “buenos cristianos y honrados ciudadanos”, actores sociales responsables con visión crítica de la realidad.”

La Misión define el negocio al que se dedica la institución, las necesidades que cubre con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la misma y la imagen pública que muestra.

La misión de la Institución es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la institución?

VISIÓN: “El Instituto Técnico Superior Salesiano es un centro educativo líder en la excelencia académica y humana que estimula la creatividad y la investigación. Bajo los principios de reciprocidad y solidaridad desarrolla procesos educativo-pastorales integrales, significativos y de calidad gracias a la corresponsabilidad de los actores sociales de la Comunidad Educativo Pastoral y del protagonismo juvenil.”

La Visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la institución en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la misma.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la institución en los próximos años? Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y como somos?

La visión tiene las siguientes implicaciones:

- Fortalece la identidad carismática mediante la formación permanente y conjunta de SDB y Seglares.
- Hace de la escuela salesiana un contexto de crecimiento humano y realización profesional.
- Vivencia el Sistema Preventivo manifiesto en un clima de familiaridad y solidaridad.

- Cultiva la dimensión asociativa y la ciudadanía para asumir opciones transformadoras en la sociedad y en la Iglesia.
- Aplica una gerencia y gestión educativa participativa, eficiente y eficaz.
- Mejora su capacidad de sostenibilidad para mantenerse al servicio de los destinatarios preferenciales.
- Desarrolla un currículo integral, actualizado y articulado en sus distintos niveles educativos.
- Incorpora dimensiones humanistas: educación para la paz y no violencia; educación al amor y la sexualidad, equidad de género, formación ciudadana, interculturalidad, ecología, educación en y para el mundo del trabajo.

4.1.2.2. El organigrama

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación".

Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen".

Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define el organigrama como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría".

Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", proporciona la siguiente definición de organigrama: "Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.".

Sacando un resumen general de todos los conceptos expuesto, se puede decir lo siguiente:

"El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una institución, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría".

El organigrama del Instituto Técnico Superior Salesiano fue realizado hace mucho tiempo y es necesaria una reestructuración completa para que pueda reflejar adecuadamente su estructura formal.

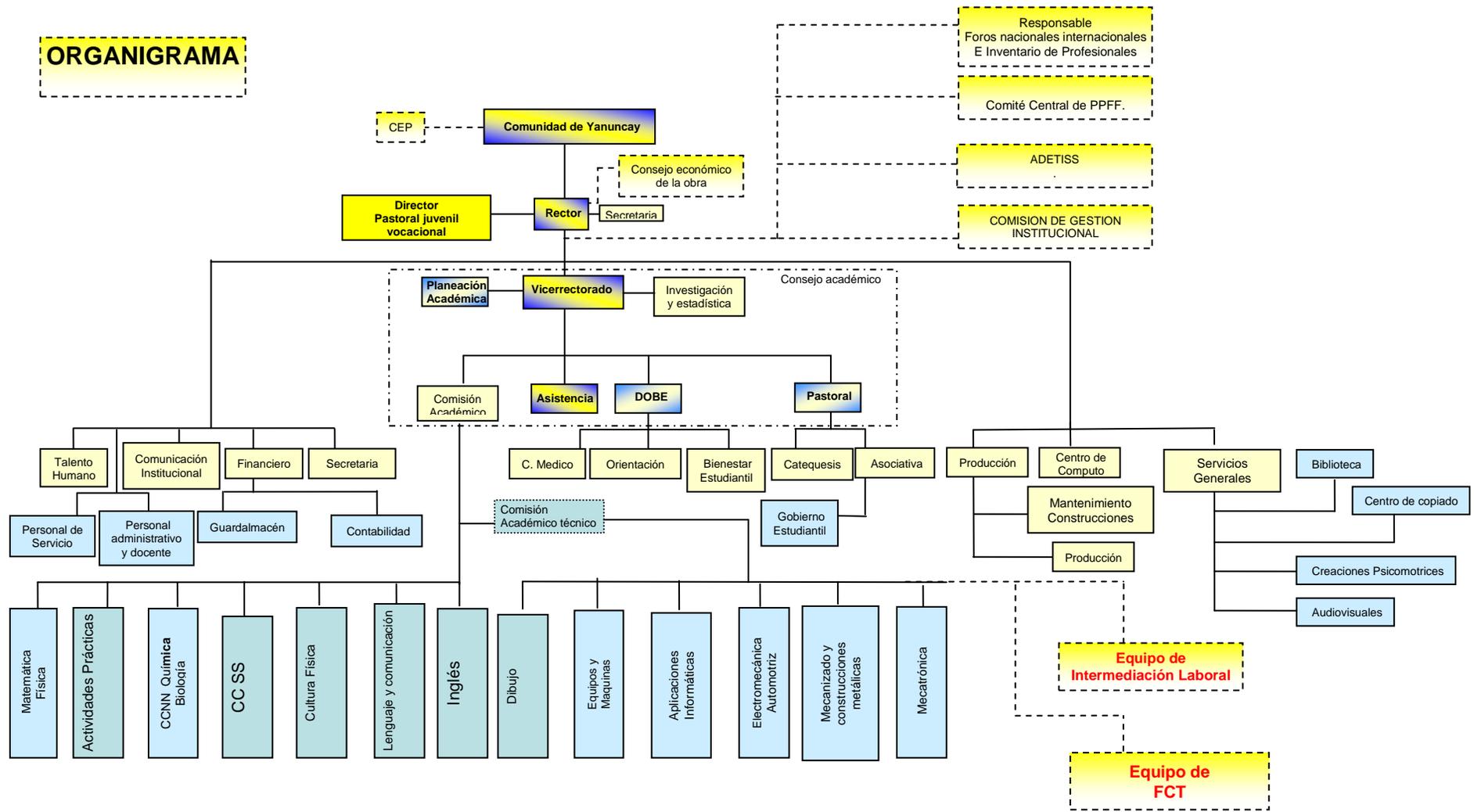


Ilustración 1. Organigrama del Instituto Técnico Superior Salesiano de la Ciudad de Cuenca. 2011.
Fuente: Vicerrectorado Académico del Instituto Técnico Superior Salesiano de la Ciudad de Cuenca.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Todas las funciones por áreas y departamentos de la Institución se encuentran normadas por el Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana (RIES).

Los Centros Escolares Salesianos (CES) siguen el camino emprendido por la Inspectoría Salesiana desde 1994 de lograr una mayor significatividad de su propuesta educativa para responder a los nuevos retos de la educación contemporánea.

En cuanto a la gestión y animación de los CES, CONESA elaboró el Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana el cual fue aprobado oficialmente en enero del 2003. Se lo ha puesto en práctica durante 5 años. Después de un año de estudio y revisión de este reglamento, CONESA ha reelaborado y actualizado este documento: es el Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana, en su segunda edición, 2007, el cual lleva también el sello de la aprobación Ministerial y la promulgación oficial por el P. Francisco Sánchez, sdb, Inspector Salesiano quien, como máxima autoridad educativa, presenta el documento, con carácter de normativo para que se dé fiel cumplimiento en los CES. (P. Rafael Bastidas Torres, sdb, Presentación del RIES, 2007).

El detalle de todas las funciones por áreas y departamentos se encuentra en (RIES) a partir del:

- Título Segundo: De los Organismos de Educación Salesiana, en los siguientes capítulos:
 - Capítulo III: De los Organismos de Gobierno. Artículos del 5 al 9.
 - Capítulo IV: De los Organismos de Gestión de los CES. Artículos del 10 al 20.
 - Capítulo V: Personal Decente. Artículos del 21 al 23.
 - Capítulo VI: Personal Administrativo y de Apoyo. Artículo 24.
- Título Tercero: Destinatarios de la Comunidad Educativo Pastoral Salesiana, en los siguientes capítulos:
 - Capítulo VII: De los Estudiantes. Artículos del 25 al 28.
 - Capítulo VIII: De los Padres de Familia y Representantes. Artículos 29 y 30.

4.1.2.4. El clima escolar y la convivencia con valores

El P. Juan Cárdenas en su presentación del Código de Convivencia para los Centros Escolares Salesianos, realizado en el 2011 menciona: “La educación es un proceso de crecimiento humano que se realiza durante toda la vida y aunque no sea responsabilidad exclusiva de una institución social llamada escuela, ésta debe contribuir de manera significativa”.

Las comunidades educativas de las Instituciones Educativas Salesianas en el Ecuador, desde su identidad y misión están convencidas del valor educativo del ambiente, por eso consideran esencial contribuir en un proceso de formación de todos sus actores sociales para la construcción corresponsable del clima de familia, porque saben que solo un clima de acogida incondicional, armoniosa convivencia y auténticas relaciones interpersonales, constituyen un ambiente sereno, saludable y seguro para contribuir en la formación de buenos cristianos y honrados ciudadanos.

Las consideraciones hechas en el Acuerdo Ministerial N° 182 del 22 de mayo del 2007 se refieren al llamado a construir una cultura de paz, educación para la democracia desde la práctica de los valores y el ejercicio de la ciudadanía; son su vez exhortaciones que ya se han expresado en la Declaración de los Derechos Humanos, en la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

El código de convivencia que maneja la institución ha sido elaborado en forma participativa y desde distintos niveles: la Comisión Especial del Directorio del CONESA, encuentros con jóvenes representantes de los gobiernos estudiantiles, educadores/as salesianos responsables de la inspección, orientación vocacional, enseñanza religiosa. En la mayoría de Comunidades Educativas se ha socializado y de ellas se han recibido aportes que se han incorporado en esta versión final.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

Como Instituto educativo salesiano, la institución se responsabiliza de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

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

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

En la Institución esta dimensión hace referencia a la organicidad interna de la misma, comprendiendo sus subsistemas, tales como: equipo de docentes directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamentos administrativos; departamentos de áreas, centros de padres y apoderados; centros de alumnos; comisiones, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

Objetivo 1: Generar en forma constante un liderazgo directivo conducente hacia la obtención de resultados, a la satisfacción de los beneficiarios y usuarios y a la agregación de valor en el desempeño organizacional. Al mismo tiempo, mejorar los mecanismos de comunicación y de participación de la comunidad educativa en la misión y metas institucionales.

Objetivo 2: Promover el desarrollo de un perfil de competencias docentes, que apunte al dominio de contenidos ,y recursos didácticos y elementos de innovación pedagógica, mediante la capacitación, el seguimiento y evaluación de su desempeño pedagógico y gestión administrativa, para generar un liderazgo pedagógico y la integración en equipos de trabajo.

Objetivo 3: Generar procedimientos sistemáticos para abordar y evaluar los procesos de planificación institucional (Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual) y el diseño del seguimiento y evaluación de los procesos y resultados de lo planificado.

4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores

Está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la Institución.

Objetivo: Implementar un modelo de gestión y de autofinanciamiento que asegure la viabilidad del Proyecto Educativo Institucional, en el tiempo.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Con el objetivo de Reconocer las relaciones y formas de participación de los padres de familia y comunidad, en las tareas educativas de la Institución, para fortalecer su involucramiento en el apoyo de los aprendizajes de sus hijos. Teniendo dos ejes de trabajo: hacia el alumnado y hacia los padres de familia.

Hacia el alumnado se tiene como propósito el lograr que el cien por ciento del personal administrativo, docente, de apoyo, padres de familia y alumnos se involucren en las actividades para la participación activa y de esta manera lograr la identificación con la institución.

Hacia los padres de familia el propósito es lograr que el cien por ciento de los padres de familia estén oportunamente informados de los progresos y rendimientos de sus hijos.

4.1.3. Análisis FODA

González Hugo, en su artículo Análisis FODA herramienta estratégica de las organizaciones (2005) expresa que el FODA se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la institución sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

4.1.3.1. Matriz FODA

Matriz 1
Matriz FODA

Fortalezas:	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación ciudadana de la propuesta educativa salesiana, evidenciada por los 800 aspirantes que cada año optan por ingresar en el octavo año de educación básica. • Solvencia académica de los bachilleres egresados del plantel. • Aceptación de los bachilleres técnicos egresados de ITSS en el mercado laboral y universidades. • Presencia pastoral salesiana en sus obras de integración: Parroquia-Oratorio, Colegios, Universidades, Educación a distancia y Proyecto Chicos de la Calle. • Docentes en permanente innovación pedagógica. Plan de capacitación permanente DINAMEP-Azuay, Formación de Seglares, Capacitación "On Line" Universidad Católica del Brasil, profesionalización docente UPS. Maestrías varias. • Espacios de formación y vivencia de los valores a través de clubes de asociacionismo, programas de desarrollo comunitario y servicio de voluntariado salesiano. • Participación e integración de la familia en la comunidad educativa pastoral. • Participación del Comité Central de padres de familia en el Consejo Educativo Pastoral de la Institución. • Maestros y dirigentes de curso 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de espacios para los talleres y laboratorios en el local de Yanuncay. • Maquinaria y equipos de enseñanza desactualizados frente al desarrollo tecnológico. • Evaluación limitada a los resultados y no a logros y cualificación profesional. • Limitado protagonismo y liderazgo del alumno en su proceso de formación • Una administración seccionada por departamentos.

comprometidos con la propuesta educativa pastoral como animadores en los espacios de formación espiritual.	
Oportunidades:	Amenazas:
<ul style="list-style-type: none"> • Convenio de cooperación técnica con Centros educativos salesianos del mundo. • Intercambio de experiencias pedagógicas para los maestros a nivel nacional e internacional. • Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica (PRETEC). • Aporte científico y tecnológico de la UPS. • Ser miembros del CONESA (Consejo Nacional de Educación Salesiana). • Amparo de reconocimiento del Proyecto Salesiano de Innovación Educativa y curricular (PROSIEC) como el Modelo Experimental de Educación Salesiana en el Ecuador (Acuerdo Ministerial 485 del 29 de septiembre del 2006). 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente desintegración de las familias ocasionada por las corrientes migratorias. • Acelerado crecimiento urbano y comercial en la zona de ubicación del plantel. • Disminución de las fuentes de trabajo por el cierre de las pequeñas y medianas empresas. • Influencia alienadora de los medios de comunicación. • Aumento de la problemática juvenil.

Fuente: Información recabada en el Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Este análisis combina el interior de la institución (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

Las Fortalezas son aquellas características de la institución que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.

En tanto que Las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la institución, llegando en caso extremo, a su desaparición.

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

4.2.1. De la encuesta a directivos

Tabla 21
Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Forma de organización	f	%
a. Coordinadores de área	6	100,00
Total	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Los equipos de trabajo en la institución se encuentran organizados por áreas en un 100%

Tabla 22
Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
a. Los resultados obtenidos en la institución	4	66,66
b. Valor y tiempo empleados en la institución	1	16,66
c. Otros	1	16,66
Total	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta “los resultados obtenidos en la institución” en un 66,66%

Tabla 23
Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	83,33
b. No	1	16,66
Total	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Las autoridades de la institución indican en un 83,83% que las tareas de los miembros de la misma se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

Tabla 24
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	2	33,33
b. Rector	4	66,66
Total	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Un 66,66% de las autoridades opinan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector, mientras que el 33,33% se inclinan por el Director de la comunidad educativa.

Tabla 25
Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	2	33,33
b. No	4	66,66
Total	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Un 66,66% de autoridades opina que “NO” se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para resolver conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas.

Tabla 26
La administración y el liderazgo del centro educativo promueven

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	6	100	0	0	0	0
b.	Desarrollo profesional de los docentes	6	100	0	0	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	6	100	0	0	0	0
d.	Trabajo en equipo	6	100	0	0	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100	0	0	0	0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	6	100	0	0	0	0
g.	Delegación de autoridades a los grupos de decisión	5	83,33	1	16,66	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Todos los ítems de análisis de la administración y liderazgo son positivos en un 100% con la excepción del último: “Delegación de autoridades a los grupos de decisión” que obtuvo un 83,33%.

Tabla 27
Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	3	50	3	50	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16,66	4	66,66	1	16,66
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	3	50	3	50	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16,66	4	66,66	1	16,66
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83,33	1	16,66	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

El 83,33% de autoridades indica que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se obtienen a través de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Tabla 28
Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	66,66	2	33,33	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	1	16,66	3	50	2	33,33
c.	La mejora de los mecanismos de control	3	50	3	50	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83,33	1	16,66	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Un 66,66% de autoridades indica que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar hace uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar; y un 83,33% opta por crear ambientes cordiales de trabajo.

Tabla 29
Organismos que integran la institución

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

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Las autoridades encuestadas indican que todos los organismos mencionados se encuentran en la institución.

Tabla 30
Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimientos global del grupo de alumnos	5	83,33	1	16,66	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	3	50	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	66,66	2	33,33	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Entre las actividades más relevantes que realiza el equipo educativo de la institución sobresalen con un 100% la de coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se propone a los alumnos; y con un 83,33% la de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.

Tabla 31
Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de :	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimientos global del grupo de alumnos	5	83,33	1	16,66
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	100	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	83,33	1	16,66
d.	Coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	100	0	0
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100	0	0
f.	Colaborar con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje	6	100	0	0
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, de la práctica docente y los resultados obtenidos	4	66,66	2	33,33
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100	0	0
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	6	100	0	0
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la tecnología	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Con un porcentaje superior al 66%, las autoridades indican que los departamentos didácticos si realizan las actividades mencionadas en la encuesta; siendo la menos botada la de “elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, de la práctica docente y los resultados obtenidos”.

Tabla 32
La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83,33	1	16,66

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Un 83,33% de autoridades indican que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla 33
Material de planificación educativa

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	4	66,66	2	33,33
b.	Plan estratégico	6	100	0	0
c.	Plan operativo anual	6	100	0	0
d.	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Un 100% de autoridades indican que en la institución si se realiza el plan estratégico (PEI) y el plan operativo anual (POA), además de proponer proyectos de capacitación dirigidos a directivos y decentes.

4.2.2. De la encuesta a docentes

Tabla 34
Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	6	24	14	56	5	20
2	El liderazgo en la Institución 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.	17	68	8	32	0	0
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	20	80	5	20	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.	11	44	14	56	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	6	24	19	76	0	0
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	52	10	40	2	8

7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	17	68	8	32	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	12	13	52	9	36
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	4	10	40	14	56
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	13	52	12	48
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	28	18	72	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	12	48	13	52	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	17	68	7	28	1	4
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	12	48	13	52	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	21	84	4	16	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	48	13	52	0	0

Fuente: Encuesta directa a docentes del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

En la encuesta realizada a los docentes del ciclo básico del Instituto Técnico Superior Salesiano se puede observar que existe un 76% de padres de familia con escepticismo a aceptar cambios en los métodos de enseñanza. Un 52% acepta que hay un trabajo en equipo para tomar decisiones de cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje mientras que un 40% de docentes indica que se lo realiza a veces y un 8%

que nunca, lo cual indica que existe una división en cuanto a la opinión sobre el trabajo en equipo que se realiza en la institución. Un 52% de docentes indican que existe resistencia por parte de las autoridades y de los mismos compañeros al desarrollo de nuevos métodos de enseñanza. Un 52% de compañeros indican que no siempre existe un acuerdo con el Rector de la institución. Un 72% de los docentes indican que solamente a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. Un 52% de docentes indican que a veces se encuentran comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector de la Institución. Un 52% de docentes indican que solamente a veces se mantiene un liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera. Un 52% de docentes indican que no siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

4.2.3. De la encuesta a estudiantes

Tabla 35

Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	24	18	72	1	4
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	9	36	16	64	0	0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	16	64	9	36	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	8	32	16	64	1	4
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	13	52	7	28	5	20

6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	28	16	64	2	8
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	24	16	64	3	12
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	7	28	16	64	2	8
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	5	20	15	60	5	20
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	48	13	52	0	0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	18	72	7	28	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	17	68	6	24	2	8
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	40	13	52	2	8
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	60	9	36	1	4

Fuente: Encuesta directa a estudiantes del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

En la encuesta realizada a los estudiantes del ciclo básico del Instituto Técnico Superior Salesiano se puede observar que solamente un 24% asegura que las autoridades toman en cuenta las opiniones de los docentes y de los estudiantes. Solamente un 32% de estudiantes asegura que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

Un 28% de los estudiantes indican que se inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes. Un 28% de los estudiantes indican que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Los estudiantes indican que un 40% de los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 36
Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	Pregunta	Nivel de conformidad							
		Alto		Medio		Bajo		No se	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estoy conforme con la misión y visión declaradas por el establecimiento ya que están centradas en los aspectos formativos y aprendizajes de los estudiantes.	18	72	7	28	0	0	0	0
2	Estoy conforme con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	17	68	6	24	2	8	0	0
3	Estoy conforme con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	20	80	5	20	0	0	0	0
4	Estoy conforme con los mecanismos que posee el establecimiento, para la socialización de su Proyecto Educativo.	17	68	8	32	0	0	0	0
5	Estoy conforme con las políticas y mecanismos que existen en este establecimiento para fomentar la participación de los padres y apoderados.	17	68	8	32	0	0	0	0

6	Estoy conforme con la forma en que el establecimiento selecciona y contrata a los profesores y directivos.	10	40	12	48	0	0	3	12
7	Estoy conforme con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	13	52	9	36	0	0	3	12
8	Estoy conforme con la forma en que el establecimiento supervisa su plan de trabajo a mediano y largo plazo.	13	52	8	32	0	0	4	16
9	Estoy conforme con las Políticas y mecanismos que existen en este establecimiento para fomentar la participación de los estudiantes.	15	60	8	32	0	0	2	8
10	Estoy conforme con los procedimientos que el establecimiento utiliza para planificar su trabajo.	16	64	6	24	0	0	3	12
11	Estoy conforme con la forma en que el establecimiento supervisa su plan de mejoramiento.	13	52	6	24	0	0	6	24
12	Estoy conforme con el clima escolar que existe en este establecimiento, el que favorece el aprendizaje y la convivencia de los estudiantes.	11	44	10	40	2	8	2	8
13	Estoy conforme con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento.	10	40	9	36	2	8	4	16
14	Estoy conforme con la aplicación del reglamento interno de convivencia.	18	72	5	20	0	0	2	8
15	Estoy conforme con la forma en que el establecimiento analiza su efectividad en los aspectos económicos y financieros.	12	48	9	36	1	4	3	12
16	Estoy conforme con los sistemas de comunicación de la oferta educativa y su implementación.	14	56	9	36	0	0	2	8

17	Estoy conforme con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la institución.	8	32	7	28	2	8	8	32
18	Estoy conforme con el trabajo que realiza el personal administrativo en este establecimiento.	16	64	8	32	0	0	1	4
19	Estoy conforme con la planificación que se realiza en el establecimiento para el trabajo pedagógico.	12	48	8	32	0	0	5	20
20	Estoy conforme con la aplicación de un reglamento para la seguridad e higiene del establecimiento.	16	64	6	24	2	8	1	4
21	Estoy conforme con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	17	68	5	20	0	0	3	12
22	Estoy conforme con la participación de los profesores de este establecimiento, en cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación.	15	60	8	32	0	0	2	8
23	Estoy conforme con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, casino, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, fotocopiadoras, scanner, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	21	84	4	16	0	0	0	0
24	Estoy conforme con la planificación del trabajo en el aula que hacen los profesores del establecimiento.	8	32	13	52	3	12	1	4
25	Estoy conforme con el sistema que garantiza una adecuada articulación y apoyo a los estudiantes, en el paso de un curso a otro.	12	48	7	28	1	4	5	20

26	Estoy conforme con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	13	52	7	28	0	0	5	20
27	Estoy conforme con la supervisión y apoyo que se da a los profesores para realizar su trabajo en la sala de clases ya que con ello ayudan a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	15	60	6	24	1	4	3	12
28	Estoy conforme con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	12	48	6	24	0	0	7	28
29	Estoy conforme con la reflexión que realizan los docentes sobre su trabajo, buscando mejorar las formas de enseñanza.	15	60	7	28	0	0	3	12
30	Estoy conforme con la forma utilizada para despedir a docentes, directivos o profesionales de apoyo, cuando es necesario.	11	44	3	12	1	4	10	40
31	Estoy conforme con los sistemas de seguimiento y acompañamiento individualizado de los procesos formativo y académico de los estudiantes, realizado por los profesores.	11	44	12	48	1	4	1	4
32	Estoy conforme con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los estudiantes, en relación a los aprendizajes esperados.	12	48	11	44	1	4	1	4
33	Estoy conforme con la forma en que se analiza los resultados no académicos alcanzados por los estudiantes, en las actividades extra-programáticas y de formación complementaria.	12	48	11	44	0	0	2	8

34	Estoy conforme con la forma en que este establecimiento consigue recursos económicos para desarrollar proyectos que ayudan al trabajo pedagógico.	13	52	9	36	0	0	3	12
35	Estoy conforme con la atención que la institución brinda a los padres de familia y la forma en que los incorpora en sus actividades.	13	52	10	40	0	0	2	8
36	Estoy conforme con la forma en que las autoridades y su equipo directivo conducen esta institución.	15	60	7	28	0	0	3	12
37	Estoy conforme con la forma en que la institución selecciona, capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	13	52	7	28	0	0	5	20
38	Estoy conforme con la forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	13	52	9	36	0	0	3	12
39	Estoy conforme con la manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	14	56	8	32	0	0	3	12
40	Estoy conforme con la atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. Las decisiones que toma para mejorarlos.	13	52	6	24	1	4	5	20

Fuente: Encuesta directa a padres de familia del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

En la encuesta realizada a los padres de familia de los estudiantes del ciclo básico del Instituto Técnico Superior Salesiano se puede observar que existe un 48% de padres de familia con un nivel medio de conformidad con la forma en la que el establecimiento selecciona y contrata a los profesores y directivos. Un 24% desconoce la forma en que el establecimiento supervisa su plan de mejoramiento. Solamente un 40% se encuentran con un nivel alto de conformidad sobre el tema de evaluación a los

docentes. Un 32% desconoce la forma en que los directivos resuelven los conflictos que se producen entre los integrantes de la institución. Un 52% de padres de familia se encuentran en un nivel medio de conformidad con respecto a la planificación del trabajo en el aula que hacen los profesores del establecimiento. Un 28% desconoce los mecanismos que emplea la institución para evaluar y supervisar la gestión pedagógica. Un 48% se encuentra en un nivel medio de conformidad con respecto al sistema de seguimiento y acompañamiento individualizado de los procesos académicos de los estudiantes.

4.2.5. De la entrevista a directivos

Matriz 2
Resultados de la entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	83,33	1	16,66
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	6	100	0	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	66,66	2	33,33
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	66,66	2	33,33
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	50	3	50

6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83,33	1	16,66
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5	83,33	1	16,66
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	6	100	0	0

Fuente: Entrevista a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

4.2.6. Matriz de problemáticas

Matriz 3
Matriz de Problemáticas

Problemas Observados	Causas	Efectos
Problema 1: Los docentes encuentran mucha resistencia en el Rector o en los compañeros cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	Poca confianza en el personal docente.	<ul style="list-style-type: none"> • Desánimo en los docentes • Docentes con poca iniciativa.
	Autoridades con resistencia a innovaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de enseñanza obsoletos.
	Los docentes no presentan adecuadamente las nuevas propuestas de enseñanza a los directivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia de las autoridades.
Problema 2: Desacuerdo continuo en las relaciones entre el Docente y el Director del centro educativo.	Falta de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Desacuerdos entre el personal de la institución. • División del personal.
	Nivel intermedio de gestión de las autoridades.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo deficiente a las autoridades.
	Incomprensión de las necesidades del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal inconforme.

Problema 3: Pocos docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	Bajo nivel de involucramiento de los docentes con los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes desmotivados.
	Desconocimiento de la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	<ul style="list-style-type: none"> • Poco interés y atención de los estudiantes durante las clases.
Problema 4: Pocos docentes aplican métodos de enseñanza que se caracterizan por la innovación, la variedad y la participación interactiva con los estudiantes.	Falta de preparación de los docentes en métodos de enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de interés por el aprendizaje. • Resultados académicos bajos.
Problema 5: Alto porcentaje de docentes que no se encuentran comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	Descontento de los docentes con las autoridades de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso por parte de los docentes con sus autoridades. • No se pueden lograr objetivos en común.
Problema 6: Alto porcentaje de padres de familia que tienen un nivel medio y bajo de conformidad con respecto a la forma de seleccionar profesores y directivos.	Desconocimiento de procesos de selección.	<ul style="list-style-type: none"> • Descontento de la gestión del personal docente y autoridades.
	Elección no democrática de autoridades.	<ul style="list-style-type: none"> • Descontento de los padres de familia sobre la gestión de la institución.
	Imposición de docentes y autoridades.	<ul style="list-style-type: none"> • Poco apoyo a las autoridades. • Descontento con la calidad de los docentes.

Fuente: Encuestas realizadas en el Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

5. DISCUSIÓN

Considerando los objetivos específicos de la investigación, el marco teórico, el diagnóstico de la gestión y el liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa y los resultados de las encuestas y las entrevistas, se procede a realizar el siguiente análisis:

- Los docentes encuentran mucha resistencia en el Rector o en los compañeros cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.
- Desacuerdo continuo en las relaciones entre el Docente y el Director del centro educativo.
- Pocos docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.
- Pocos docentes aplican métodos de enseñanza que se caracterizan por la innovación, la variedad y la participación interactiva con los estudiantes.
- Alto porcentaje de docentes que no se encuentran comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.
- Alto porcentaje de padres de familia que tienen un nivel medio y bajo de conformidad con respecto a la forma de seleccionar profesores y directivos.

Ante el problema de que los docentes encuentran mucha resistencia en el rector o en los compañeros cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, se puede decir que los educadores han sido siempre el puente entre el presente y el futuro, entre la promesa y la realidad. Pero los educadores de hoy, de este momento de la historia constituyen el puente entre dos páginas distintas de la misma: el siglo XX finales del segundos milenio, en el que nacimos y se ha gestado parte sustantiva de nuestra formación, y el siglo XXI, inicio del tercer milenio, en el cual los alumnos escribirán con su vida la historia futura del país, sobre el asiento de los valores en los que se están formando. De ahí la trascendencia de del docente y del directivo en la aceptación de la implementación de nuevos métodos de enseñanza – aprendizaje.

El nuevo milenio realiza interrogantes sobre los propósitos educativos del docente y del directivo lo cual exige una actualización de métodos más allá de lo que se puede

imaginar, hace una interpelación sobre la realidad social y demanda apoyo por un futuro mejor.

Los contenidos y métodos educativos se transforman hoy a una velocidad vertiginosa, exigiendo de directivos y docentes una personalidad versátil y adaptable en “las formas”, pero sólida en “el fondo” del proceso educativo: el reconocimiento de la naturaleza y dignidad del hombre y, a partir de ello, el apoyo al perfeccionamiento armónico e integral de las personas singulares e irrepetibles a las que se educa.

En cuanto al desacuerdo continuo en las relaciones entre el Docente y el Rector (Director) del centro educativo, se puede mencionar que la dirección es trascendental porque a través de ésta se ejecutan todas las fases de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir.

La dirección es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo. (Münch, 2011:130).

Para evitar el tener desacuerdos entre los directivos y el personal de la institución, las autoridades deben estar capacitados o tener experiencia en administración de tal forma que estén consientes del manejo y aplicación de los elementos que la comprenden: la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, el liderazgo y la forma de integrar los mismos.

Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización; mediante la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades; con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la institución; y por último el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas, éste incluye el poder, la autoridad, la delegación y el mando.

La dirección es trascendental porque:

- Es determinante en clima organizacional y, por consecuencia, en la productividad y calidad educativa.

- Establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.
- El éxito de las organizaciones depende de un liderazgo adecuado.

Al presentarse desacuerdos continuos entre las autoridades y el personal que labora en la institución, el director o rector de la misma debe tomar en cuenta que los problemas deben resolverse a partir del momento en que estos surjan, ya que el no tomar una decisión sobre un problema, por insignificante que parezca, ocasiona que este se desarrolle y después sea irresoluble.

Los desacuerdos, conflictos u obstáculos deben visualizarse como oportunidades, ya que obligan al directivo a pensar en soluciones y nuevas estrategias.

Cuando el Rector o el Director de la Institución emitan una orden, es necesario que expliquen a sus colaboradores que esta surge por una necesidad de la institución; en otras palabras, no debe existir prepotencia ni abuso de autoridad por parte de los jefes, ya que originan descontento, baja moral y escaso compromiso por parte del personal.

Debe existir una coordinación de intereses, la misión de la institución educativa sólo podrá alcanzarse si todos sus integrantes se comprometen y sienten que sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir la misión de la institución y su trabajo contribuye a su autorrealización personal.

De esta forma es necesario que los objetivos de todos los departamentos se relacionen armoniosamente para lograr la misión y visión institucionales; a la vez que tanto directivos y maestros, como empleados administrativos encuentren el logro de los objetivos de la institución la satisfacción de sus objetivos individuales y un sentido de vida en su trabajo.

Los encuestados afirman que los procesos de cambios e innovación deben darse continuamente por el avance de la tecnología; el hombre que se ha comportado casi siempre como un espectador, o un sujeto pasivo de cambio, debe hacerlo hoy en día como un agente activo de cambio.

Debemos aprender a desaprender y tomar la ignorancia como un aliado, que nos motive permanentemente a innovar y a estar inquietos en la actualización de nuestro conocimiento.

Los padres de familia deben involucrarse en un liderazgo más activo dentro de sus hogares.

El Director de la comunidad y el Rector deben ser para los estudiantes unas personas polifacéticas pues son quienes proponen, lideran, gestionan, organizan y concertan proyectos educativos para el buen funcionamiento de la institución, no solo los que asumen unas de estas funciones sino todas ellas en su conjunto.

Para la mayoría de los estudiantes es importante que los docentes asuman un liderazgo fuerte en los procesos de cambio y mejoramiento continuo frente a temas como el mejoramiento del ambiente institucional y específicamente en el aula de clase. En el análisis de las entrevistas y las encuestas, se puede apreciar que realmente lo que le interesa al estudiante es la búsqueda de una educación de calidad en la que el mejoramiento del futuro sea el principal elemento de desarrollo en su formación. Recordemos que uno de los parámetros en la calidad de la educación es aprender a vivir en relación con los demás, es decir a convivir.

Ante la importancia que los estudiantes le otorgan a la gestión de liderazgo y valores, por parte del docente, estos indican que son muy pocos los que inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, lo cual nos puede estar mostrando la falta de regulación o autodominio del estudiante para ejercer una convivencia por sí mismo, ante lo cual podemos estar pensando en un área especial para este punto en la formación del mismo estudiante, proporcionando programas especiales de convivencia para así poder reconocer si los valores del siglo XXI se han modificado o es que no han sido adecuadamente socializados por medio de la educación en la familia o en la institución.

Entre las tareas que los educandos esperan de los docentes, se encuentran la de mantener la institución, buscar el cambio y el mejoramiento para el buen funcionamiento, buscar cambiar formas de pensar para mejorar la calidad de vida de las personas.

De acuerdo a las respuestas presentadas en los cuestionarios así como en las entrevistas, se puede mencionar los siguientes aspectos relacionados con algunas de las áreas que conforman la institución: en el área de disciplina y convivencia se puede

mejorar el funcionamiento de la misma haciendo que los docentes cumplan con el horario para evitar problemas entre estudiantes y atender problemas que se les presenta, igualmente prevenir accidentes y enfrentamientos físicos, con ello mejorar la disciplina conservando el cuidado de la institución.

En cuanto al apoyo al estudiante se evidencia, por medio de las encuestas la necesidad de apoyar al estudiante para no perder clase y buscar el dialogo con los estudiantes en los problemas que se le presentan.

En las respuestas hay una fuerte Búsqueda por el proceso de la calidad, especialmente cambiando formas de pensamiento. Se observa la necesidad de los educandos de tener una educación de calidad, así como de permanecer en una constante búsqueda de la misma.

No pasa desapercibida la importancia del docente como parte fundamental en la organización al pertenecer a la comunidad, lo cual lo sumerge en la misión del mejoramiento institucional.

Ante el problema de que muy pocos docentes aplican métodos de enseñanza que se caracterizan por la innovación, la variedad y la participación interactiva con los estudiantes, se puede mencionar que hoy en día las nuevas tecnologías de la comunicación están configurando un nuevo tipo de relación comunicativa en la sociedad y, por extensión, en los procesos de enseñanza – aprendizaje, pero no solo en los procesos como tal sino, y sobre todo, en su organización, gestión y significado.

Hay que asegurarse que la institución y el personal que lo conforma sea parte de la utilización de las nuevas tecnologías como soporte técnico de los procesos dando por supuesto que son las tecnologías y las peculiaridades técnicas de éstas las que aseguran la transformación de la enseñanza y, por extensión, del aprendizaje.

La dotación de medios técnicos y, en el mejor de los casos, la enseñanza de su manejo a los docentes ha sido la política seguida, olvidándose las interrelaciones de los medios con las dimensiones y aspectos de la enseñanza como proceso y olvidando asimismo la importancia de la formación pedagógica para el uso de medios más allá de los conocimientos técnicos del manejo de las máquinas.

La no revisión del contexto del empleo ni de los modelos didácticos a utilizar ha llevado a una implementación basada en modelos correspondientes a otras posibilidades comunicativas. Este matrimonio de conveniencia lleva, en el mejor de los casos, a que no ocurra nada y esto es lo que la corta historia de la tecnología educativa nos ha mostrado.

Dentro del área de recursos humanos también se han detectado algunas falencias que pueden ser mejoradas, tomando en cuenta que la administración de una institución consiste en la integración y coordinación técnica de los recursos de la misma para que esta alcance sus objetivos con el trabajo de las personas que la conforman.

Son las personas y su conocimiento las que crean la ventaja competitiva de las organizaciones.

Dentro del reclutamiento del personal que también ha sido observado por los estudiantes y padres de familia, se puede mencionar que este debería ser realizado a partir de un diagnóstico de necesidades de personal que necesita la institución para su desenvolvimiento actual y futuro (investigación interna).

La selección del personal debe dar solución a dos problemas: la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación llegó a analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca.

Se investigaron los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, que permitieron llegar a descubrir una actitud crítica que llevó a seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Institución.

Se llegó a determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Institución, asumiendo con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, éste último es el eje transversal de la administración educativa.

Este trabajo llegó a fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los directivos pueden utilizar para reducir las dificultades; ejercitando la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación.

Dentro del ámbito formativo se llegó a conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en la Institución, asumiendo con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

6.2. RECOMENDACIONES

El director de la comunidad, rector o docentes con labores administrativas, deben ser quienes propongan, gestionen, lideren, organicen y concerten los proyectos o estrategias educativas, con la participación activa del equipo de coordinadores, administrativos y docentes de la institución.

Los docentes y el personal administrativo tienen un gran compromiso así como una gran responsabilidad social, ética y moral con su preparación, al igual que es obligación de la institución educativa, proporcionar, motivar e implementar procesos de capacitación permanente, y así, reconocer plenamente al docente como profesional de la educación. En su gestión educativa el directivo docente y los profesores deben facilitar la generación de conocimiento en los educandos, al igual que cultura ciudadana, fundamentos cívicos, valores universales, comunidad educativa, y convivencia pacífica y democrática, es de esta manera como se genera calidad educativa proporcionando medios para generar investigación, dotando de tecnología moderna, produciendo inclusión y equidad, el reconocimiento de la diversidad y el respeto a los derechos humanos.

Por todo lo anteriormente planteado se recomienda diseñar y aplicar un programa de capacitación virtual al personal docente y administrativo sobre competencias de gestión de liderazgo y valores que permitan mejorar los procesos administrativos y pedagógicos en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca en su sección básica.

En definitiva esta estrategia planteada servirá para apoyar y fortalecer las funciones y la gestión educativa de las autoridades, así como de los docentes con funciones administrativas, como representantes legales y administrativos de la Institución.

Toda la comunidad educativa sin excepción, debe tener conocimiento de la propuesta educativa que se pretende implementar en la institución, su colaboración es valiosa en el aspecto de la participación, motivación puesta en marcha y evaluación de las actividades propuestas. Esta etapa es la que permite a la planta de docentes disponerse en una actitud positiva y participativa para interiorizar la propuesta de cambio, es aquí en este momento donde los colaboradores deciden cambiar y apoyar el nuevo reto. Tenemos que entender que el proceso de implementación de una nueva

estrategia educativa produce miedo e incertidumbre, el no conocer los objetivos generales de la propuesta y el no estar convencidos del cambio y de la innovación produce aferramiento a procesos tradicionales.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Estrategia para mejorar la gestión del liderazgo y valores en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, sección básica.

7.2. Justificación

La adopción de maneras específicas en que las instituciones se organizan y conducen para cumplir sus propósitos, es sin duda, el rasgo central de la gestión.

Los cambios científico-tecnológicos de nuestras sociedades, ligados a las transformaciones políticas y culturales de la época, se constituyen en presiones al sistema educativo para que sus instituciones den respuesta, en forma y contenido, a estos requerimientos y demandas.

Tales requerimientos van desde ofrecer una enseñanza efectiva con estructuras curriculares flexibles, hasta la incorporación de sistemas de información confiables con esquemas de evaluación oportuna.

La gestión escolar o educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones. En términos organizacionales significa que debe existir la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación colegiada de sus comunidades; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas y programáticas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer educativo; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente.

Entre los elementos de las instituciones, el que más se ha enfatizado es el relativo a las autoridades o directivos, pues de ellos se requieren ciertas capacidades de gestión importantes como son: la de reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de cambio, la de manejo de información y comprensión sobre sus propios procesos de gestión y política educativa, la de identificación y formulación de innovaciones; así como la de

gestión de procesos de concertación, trabajo en equipo y liderazgo (Álvarez y Granados, 2000).

Ahora bien, es importante señalar que bajo esta acepción la gestión educativa conlleva los aspectos académicos, como se ha dicho, pero es un concepto que implica además, una visión integral de lo escolar en muy diversos ámbitos. Una correcta gestión educativa, por ejemplo, debe garantizar la mejora de los servicios administrativos a profesores y alumnos.

Modernizar los equipos, automatizar los procesos y capacitar al personal correspondiente, habrá de conducir a la simplificación, agilización y buen trato en los procedimientos, trámites, pagos, inscripciones, registros, adquisiciones, etcétera, como asuntos que también constituyen la experiencia escolar y formativa.

Asimismo, una gestión educativa de calidad se ocupa del entorno adecuado en que conviven profesores y alumnos: salones, laboratorios e instalaciones limpias, bien iluminadas, con la infraestructura y el equipo apropiado, con los materiales didácticos suficientes y pertinentes. Este óptimo ambiente escolar, si bien no garantiza la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, sí contribuye en su materialización como cultura escolar.

Por tales motivos se hace necesario implementar mecanismos que mejoren la gestión y liderazgo en la institución para lo cual su modelo de organización debe instrumentar políticas que prevean, remedien, canalicen y resuelvan la problemática de los actores que intervienen en la comunidad educativa; por lo cual se requiere impulsar un proyecto de mejora de gestión que si bien, es sólo con altos niveles de participación e involucramiento de la comunidad que se puede lograr una gestión educativa efectiva, es también innegable el decisivo papel de los cuerpos directivos para coordinarla. De ahí la imperante necesidad de su capacitación orientada al desarrollo de las capacidades antes expuestas y a niveles cada vez mayores de profesionalización.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. Objetivo general

Diseñar un programa de capacitación virtual para el personal docente y administrativo sobre competencias de gestión de liderazgo y valores que permitan mejorar los procesos administrativos y pedagógicos en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca en su sección básica.

7.3.2. Objetivos específicos

- Reflexionar sobre el rol del directivo como líder y agente de cambio de la educación, a partir de una visión antropológica, ética y social de sus funciones.
- Desarrollar habilidades humanas, conceptuales, técnicas y políticas propias de un gestor educativo potenciando la capacidad de planificación, organización, dirección, ejecución y control de la institución en todos los niveles.
- Aplicar nuevos enfoques y procedimientos para gestionar, dirigir, modernizar y optimizar la institución educativa.
- Potenciar la capacidad del gerente educativo para investigar y analizar críticamente la situación fenomenológica de la institución y su incidencia en el entorno, con un sentido integral (ética y valores).

7.4. Actividades

7.4.1. Descripción del contenido de la propuesta

En primera instancia se presentará el proyecto de capacitación a las autoridades de la institución para su respectiva aprobación, indicando de manera especial los temas que se tratarán en la misma, siendo estos los siguientes:

Tabla 37
Temas de capacitación

TEMA	TÍTULO	BIBLIOGRAFÍA
1	Comunicación educativa	Prieto Daniel, 2004. <i>La comunicación en la educación. 2da. Ed.</i> La Crujía
2	Educación y sociedad	Chavarría Marcela, 2007. <i>Educación en un mundo globalizado.</i> Trillas.
3	Gestión del talento humano	Chiavenato Idalberto, 2007. <i>Administración de recursos humanos.</i> McGraw-Hill.
4	Gerencia Educativa	Munch Lourdes, 2010. <i>Administración y planeación de instituciones educativas.</i> Trillas. González María, 2008. <i>Organización y gestión de centros escolares.</i> PEARSON.

Fuente: Universidad Técnica Particular de Loja. Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo. 2010-2011.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Algunos de los temas que se incluyen en el plan de capacitación tales como “Gestión del talento humano” y “Gerencia educativa”, si bien en un inicio no parecen ser adecuados para todo el universo de la planta de docentes y autoridades de la institución, su contenido se va acoplado a las necesidades del personal puesto que se incluyen temas que todas las personas deben conocer para optar por un puesto de trabajo así como sus derechos y obligaciones con la institución a la cual pertenecen, esto dentro del tema de gestión del talento humano; y por otro lado en los temas de gerencia educativa se tratan puntos que hacen referencia a los tipos de liderazgo que muy bien pueden ser aplicados a nivel administrativo gerencial así como en el aula durante los procesos de enseñanza – aprendizaje.

A continuación se procede con la descripción de cada uno de los temas de la propuesta:

Tabla 38
Tema: Comunicación educativa

N. HORAS: 40	MODALIDAD: Virtual
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentar la importancia de la comunicación educativa como alternativa viable para desarrollar el trabajo de responsabilidad en los estudiantes. • Enunciar aspectos relevantes de la comunicación y la comunicación educativa. • Elaborar una sinopsis de los conceptos básicos de este tema. • Establecer un propósito de lectura a partir de la lectura de diversos textos. • Establecer los propósitos de la lectura por información específica, para encontrar ideas generales y por evaluación crítica. 	
<p>CONTENIDO GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una pedagogía del sentido. • Comprender la comunicación en la educación. • Comunicabilidad e instancias de aprendizaje. • Comunicación con el educador. • Comunicación con los medios, materiales y tecnologías. • Comunicación con el grupo. • Comunicación con el texto. • Comunicación con uno mismo. • En la educación. 	

Fuente: Guía didáctica UTPL. Comunicación educativa

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

No se puede educar en medio de las confrontaciones, de las desigualdades, de las oposiciones, de los rechazos, de las negaciones valorativas del ser humano como tal, de la pobreza, de la miseria, de la marginalidad... Si no hay confraternidad no habrá resultados esperados positivos dentro del proceso educativo. (Aguirre, 2009: 9).

Tabla 39
Tema: Educación y sociedad

N. HORAS: 40	MODALIDAD: Virtual
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender las nuevas tendencias educativas. • Comprender el papel de la escuela activa y su legado en la pedagogía moderna. • Estar en capacidad de sugerir o plantear proyectos de aplicación de nuevas tendencias educativas. • Comprender la realidad de la educación ecuatoriana y su perspectiva en el mediano plazo. • Situar a Ecuador en la realidad educativa tecnológica latinoamericana. 	
<p>CONTENIDO GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Megatendencias • Los cambios en la enseñanza aprendizaje. • Los valores y la educación de excelencia. • El docente • La realidad de la educación en el País. 	

Fuente: Guía didáctica UTPL. Educación y sociedad

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Los educadores han sido siempre el puente entre el presente y el futuro, entre la promesa y la realidad, pero los educadores de hoy, de este momento de la historia constituyen el puente entre dos páginas distintas de la misma: finales del siglo XX e inicios del siglo XXI. (Chavarría, 2077: 7).

Tabla 40
Tema: Gestión del talento humano

N. HORAS: 40	MODALIDAD: Virtual
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los conocimientos pertinentes de la administración en la gestión del talento humano en las instituciones educativas. • Analizar los factores que intervienen en el comportamiento de las personas en un entorno organizacional. • Diseñar estrategias innovadoras para la administración del talento en las instituciones educativas. • Establecer los mecanismos adecuados para promover el desarrollo personal y organizacional en las instituciones educativas. 	
<p>CONTENIDO GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La interacción entre personas y empresas. • Sistema de administración de recursos humanos. • Retención y desarrollo de recursos humanos. 	

Fuente: Guía didáctica UTPL. Gestión del talento humano

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

La administración de recursos humanos es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. (Chiavenato, 2007)

Tabla 41
Tema: Gerencia educativa

N. HORAS: 40	MODALIDAD: Virtual
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los fundamentos teóricos conceptuales, los principios, contenidos, técnicas y procesos de administración y organización, para aplicarlos a la institución educativa. • Identificar los conceptos básicos, el proceso, y la importancia de la administración en las organizaciones educativas. • Reconocer las características de las instituciones educativas a partir de sus modelos, los niveles y áreas funcionales que las conforman. • Aplicar las técnicas, las etapas, y principios de la planeación en el ámbito de la administración de instituciones educativas. • Desarrollar actividades directivas y liderazgo, y aplicar los principios y elementos de la dirección en instituciones educativas. 	
<p>CONTENIDO GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos teóricos y prácticos de la administración. • Administración de instituciones educativas. • Proceso de la planeación en las instituciones educativas. • Organización de las instituciones educativas. • Dirección de las instituciones educativas. • Control de las instituciones educativas. • Calidad y evaluación educativa. 	

Fuente: Guía didáctica UTPL. Gerencia Educativa

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente. (Chiavenato, 2007).

7.4.2. Estrategia

Con la finalidad de optimizar los procesos formativos a través de los cambios en los directivos y los profesores y para no caer en el modelo tradicional de cursos, seminarios, talleres, se ha determinado como estrategia fundamental el trabajo de manera virtual (EVA de la institución). Para ello, se diseñará y desarrollará participativamente (equipo básico coordinador), el plan de formación con las actividades determinadas que se pondrán en práctica.

El desarrollo del plan de formación se efectuará con la metodología de lecturas, preparación de ensayos y la participación en foros en el entorno virtual, con una duración total de 160 horas que serán distribuidas entre los diferentes temas de la capacitación.

7.5. Localización y cobertura espacial

Esta propuesta de mejora será aplicada en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, en su sección básica.

7.6. Población objetivo

Al ser la propuesta de trabajo el realizar la capacitación utilizando un entorno virtual (EVA), las limitaciones en cuanto al número de participantes se vuelve mínima, por lo que la propuesta será lanzada a todo el personal de la Institución (Autoridades, administrativos y personal docente), pero de manera específica a todos los que laboran en la sección básica de la institución.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

- **Humanos:** La propuesta es sostenible por cuanto la institución cuenta con un Vicerrector académico específicamente para la sección básica de la Institución, que en este caso se haría cargo de la coordinación del proyecto de capacitación, ayudado por el departamento de “Planificación académica” en el que laboran tres personas especializadas en el manejo de planes de capacitación y que cuentan con los conocimientos necesarios sobre los temas que se tratarán en la misma.
- **Tecnológicos:** la Institución cuenta con la tecnología adecuada para impartir cursos virtuales, y por ende el personal está capacitado para usar y manejar una

plataforma de este tipo al haber adquirido experiencia a través de otros cursos realizados y de impartir sus clases por este medio.

La institución cuenta con acceso a internet ilimitado en los laboratorios así como de conexión inalámbrica en los patios y diferentes ambientes que componen la misma.

- **Materiales:** Los directivos de la institución realizan periódicamente planes de adquisición de computadoras para todo el personal que labora en la misma, por lo que todos cuentan con una computadora personal con acceso a internet.
- **Físicos:** En el caso de que alguna persona no tenga la facilidad de contar con su propio computador, la institución cuenta con 7 laboratorios de 20 computadoras cada uno, así como de una biblioteca que también brinda estas facilidades.
Los servidores con los que cuenta la institución son de última tecnología, y se encuentran resguardados en un centro de datos que es administrado por el centro de cómputo de la institución, el mismo que cuenta con personal especializado en el manejo de los mismos, lo cual garantiza el buen desarrollo de la capacitación.
- **Económicos:** La institución, considerando que el recurso humano es el gestor de los cambios y transformaciones a través de la formación, incentiva la capacitación y al existir departamentos y personal administrativo dedicados a la organización y planeación de actividades de este tipo, y al ser el curso en modalidad virtual, los costos en los que se incurriría sería realmente bajos y podrían ser incluidos sin ningún problema dentro del presupuesto de la institución.
- **Organizacionales:** La institución al contar con un vicerrector académico y un departamento de planificación académica que asumirían la coordinación, organización y puesta en marcha del proyecto, estarían garantizando la sostenibilidad de la propuesta.

7.8. Presupuesto

Tabla 42
Presupuesto de propuesta de mejora

ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Honorarios de coordinadores	200	7	1400
Certificados de participación	100	5	500
Recursos tecnológicos (Incluidos en gastos generales)	0	0	0
Recursos físicos (Incluidos en gastos generales)	0	0	0
Imprevistos	1	300	300
TOTAL			2200

Fuente: Presupuesto de propuesta de mejora de la gestión del liderazgo y valores en el Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2012.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

En la elaboración de este presupuesto partimos del hecho que recién estamos elaborando el perfil del proyecto. Las cifras monetarias son estimadas.

7.9. Cronograma

En el caso de contar con la aprobación y autorización de las autoridades del Instituto Técnico Superior Salesiano para la puesta en marcha de este proyecto, se propone el siguiente cronograma:

Tabla 43
Cronograma de actividades

Nro.	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN
1	Presentación de la propuesta	30 días	03/09/2012	28/09/2012
2	Inscripción de los participantes	15 días	01/10/2012	15/10/2012
3	Tema uno	40 horas	05/11/2012	30/11/2012
4	Tema dos	40 horas	03/12/2012	28/12/2012
5	Tema tres	40 horas	02/01/2013	31/01/2013
6	Tema cuatro	40 horas	01/02/2013	28/02/2013
7	Clausura		08/03/2013	08/03/2013

Fuente: Cronograma de actividades de propuesta de mejora de la gestión del liderazgo y valores en el Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2012.

Elaborado por: Ing. Freddy Avila

Distribución de actividades de la propuesta en el tiempo que se proyecta desarrollarla.

8. BIBLIOGRAFÍA

Almeida Arturo (2010). *Guía didáctica – Gestión del talento humano*. UTPL. Editorial Universitaria.

Aguirre Fausto. (2009). *Guía didáctica – Comunicación educativa*. UTPL. Editorial Universitaria.

Ávila Héctor. *Introducción a la metodología de la investigación*. Recuperado el 12.12.2011, de <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2e.htm>

Bolman L.G. y Deal T.E. (1994). *Buscando el liderazgo*. Revista trimestral de administración educativa. 77- 96.

Chavarría Marcela. (2007). *Educación en un mundo globalizado*. Trillas.

Chiavenato Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Consejo Nacional de Educación Salesiana (CONESA) (2007). Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana (RIES). Ecuador: Nueva Imprenta Don Bosco.

Cons Nestor (2004). *La administración de la institución educativa (1/3)*. Volumen IV, número 117 Recuperado el 05.01.2012, de www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html

Definición.de. *Definición de Gestión*. Recuperado el 12.12.2011, de <http://definición.de/gestion/>

Días María, Mota Jonaidi, Tovar Johana (2008). *Definición y Tipos de Gestión*. Recuperado el 12.12.2011, de <http://johanatov.blogspot.es>

Ezpeleta Justa (2010). *Conceptos de gestión educativa*. Recuperado el 26.01.2011, de <http://melisafuentes.suite101.net/conceptos-de-gestion-educativa-la-mirada-de-justa-ezpeleta-a21657>

Florencia (2007). *Definición ABC. Definición de gestión*. Recuperado el 26.01.2011, de www.definicionabc.com/general/gestion.php

- Fundación Instituto de Ciencias del Hombre. (s/f). *La educación en valores en la práctica educativa*. Recuperado el 21.04/2011, de <http://www.oposicionesprofesores.com/biblio/docueduc/LA%20EDUCACI%D3N%20EN%20VALORES%20EN%20LA%20PR%C1CTICA%20EDUCATIVA.pdf>
- Galán Manuel. (2009). Metodología de la investigación. Recuperado el 08.02.2012, de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/03/recoleccion-de-datos-en-la.html>
- González María. (2008). *Organización y gestión de centros escolares*. PEARSON.
- González, R (1988). *El liderazgo un punto de vista para su estudio*. Editorial la Habana: La Habana, Cuba C.E.T.D.I.R.
- Hernández Maritza (1999). *Control de Gestión*. Recuperado el 12.12.2011, de <http://ciberconta.unizar.es/cv/maritzahernandeztorres.htm>
- Jara Alida. (2011). *Guía didáctica – Gerencia educativa*. UTPL. Editorial Universitaria.
- Lizardi Excia (2008). *Propuesta para el mejoramiento del desempeño de los participantes como líderes en el Maestría mención Planificación Educativa de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar en ciudad Bolívar Estrado Bolívar*. Recuperado de <http://postgradoeducacionudobolivar.files.wordpress.com/2010/07/excia-lizardi-capitulos.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (s/f). *Programa nacional de formación y capacitación permanente. Curso de actualización para profesores asesores en el proceso de inserción de docentes en la carrera pública magisterial*. Recuperado el 20.12.2011, de <http://es.scribd.com/doc/34993633/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL>
- Morán José. (2007). *La observación*. Recuperado el 12.12.2011, de <http://www.eumed.net/ce/2007b/jlm.htm>
- Munch Lourdes. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. Trillas.
- Muskizko Ikastola. (2005). *Educación en valores*. Recuperado el 05/01/2012, de <http://www.euskalnet.net/muskiz/pag49.html>

Ortiz Alexander. (2005). *La pedagogía del amor*. Centro de estudios pedagógicos y didácticos CEPEDID. Barranquilla. Recuperado el 25.11.2011, de <http://luedal2.es.tl/PEDAGOGIA-DEL-AMOR.htm>

Prieto Daniel. (2004). *La comunicación en la educación. 2da. Ed.* La Crujía.

Rubino Antonio. (2007). *Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior*. Investigación y Postgrado, año/vol. 22, número 002. 147-163

Torres Juan. (2011). *Guía didáctica – Educación y Sociedad*. UTPL. Editorial Universitaria.

Valois David (2012). *Elige tu estilo de liderazgo*. Recuperado el 08.02.2012, de <http://www.maseficaz.com/Elige-tu-estilo-de-Liderazgo.html>

VALZAM (2004). *Directivo o Líder*. Recuperado el 01/02/2012, de <http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivoolider.htm>

Vargas I. (2003). *Teorías esenciales en el liderazgo*. Revista Umbral, XV, 19-23.

Vásquez Alex. (2009). *El Proyecto Educativo Institucional (8S)*. Recuperado el 01/10/2012, de <http://alfevava.blogspot.com/2009/08/el-proyecto-educativo-institucional-8s.html>

Zaleznik Abraham. (2007). *Gerentes y líderes: ¿son diferentes?*. Harvard Business Review, Mayo - Junio . 47- 60.

9. APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta a estudiantes sección básica.

Sr. 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 tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

1. Datos de identificación:

Nombre del establecimiento educativo:

INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR SALESIANO

Ubicación del establecimiento educativo:

PROVINCIA: AZUAY

CANTÓN: CUENCA

SECTOR: URBANO (X) RURAL()

Tipo de establecimiento materia de estudio:

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

Información del encuestado:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
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 las 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

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica.			
B	El desarrollo profesional de los docentes.			
C	La capacitación continúa de los docentes.			
D	Trabajo en equipo.			
E	Vivencia de valores institucionales y personales.			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

7. 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.			

8. 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.			

9. 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?)			

10. 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.			

Apéndice 3. Encuesta a padres de familia.

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.

En relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de conformidad con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión.

Gracias por su colaboración

Información general del establecimiento

Nombre del establecimiento educativo:

INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR SALESIANO

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia: *AZUAY*

Cantón: *CUENCA*

Sector: *URBANO (X)* *RURAL()*

Tipo de establecimiento materia de estudio:

k. Fiscal. ()

l. Fiscomisional. (X)

m. Municipal. ()

n. Particular laico. ()

o. Particular religioso. ()

Información del encuestado:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años ()
 41-45 años () 46-50 años () 51-55 años ()
 56-60 años () 61 y más ()

CUESTIONARIO:

	NIVEL DE CONFORMIDAD			
	ALTO	MEDIO	BAJO	NO SE
1. Estoy conforme con la misión y visión declaradas por el establecimiento ya que están centradas en los aspectos formativos y aprendizajes de los estudiantes.				
2. Estoy conforme con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.				
3. Estoy conforme con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).				
4. Estoy conforme con los mecanismos que posee el establecimiento, para la socialización de su Proyecto Educativo.				
5. Estoy conforme con las políticas y mecanismos que existen en este establecimiento para fomentar la participación de los padres y apoderados.				
6. Estoy conforme con la forma en que el establecimiento selecciona y contrata a los profesores y directivos.				
7. Estoy conforme con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.				

	NIVEL DE CONFORMIDAD			
	ALTO	MEDIO	BAJO	NO SE
8. Estoy conforme con la forma en que el establecimiento supervisa su plan de trabajo a mediano y largo plazo.				
9. Estoy conforme con las Políticas y mecanismos que existen en este establecimiento para fomentar la participación de los estudiantes.				
10. Estoy conforme con los procedimientos que el establecimiento utiliza para planificar su trabajo.				
11. Estoy conforme con la forma en que el establecimiento supervisa su plan de mejoramiento.				
12. Estoy conforme con el clima escolar que existe en este establecimiento, el que favorece el aprendizaje y la convivencia de los estudiantes.				
13. Estoy conforme con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento.				
14. Estoy conforme con la aplicación del reglamento interno de convivencia.				
15. Estoy conforme con la forma en que el establecimiento analiza su efectividad en los aspectos económicos y financieros.				
16. Estoy conforme con los sistemas de comunicación de la oferta educativa y su implementación.				
17. Estoy conforme con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la institución.				
18. Estoy conforme con el trabajo que realiza el personal administrativo en este establecimiento.				
19. Estoy conforme con la planificación que se realiza en el establecimiento para el trabajo pedagógico.				
20. Estoy conforme con la aplicación de un				

	NIVEL DE CONFORMIDAD			
	ALTO	MEDIO	BAJO	NO SE
reglamento para la seguridad e higiene del establecimiento.				
21. Estoy conforme con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.				
22. Estoy conforme con la participación de los profesores de este establecimiento, en cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación.				
23. Estoy conforme con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, casino, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, fotocopiadoras, scanner, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.				
24. Estoy conforme con la planificación del trabajo en el aula que hacen los profesores del establecimiento.				
25. Estoy conforme con el sistema que garantiza una adecuada articulación y apoyo a los estudiantes, en el paso de un curso a otro.				
26. Estoy conforme con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.				
27. Estoy conforme con la supervisión y apoyo que se da a los profesores para realizar su trabajo en la sala de clases ya que con ello ayudan a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.				
28. Estoy conforme con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.				

	NIVEL DE CONFORMIDAD			
	ALTO	MEDIO	BAJO	NO SE
29. Estoy conforme con la reflexión que realizan los docentes sobre su trabajo, buscando mejorar las formas de enseñanza.				
30. Estoy conforme con la forma utilizada para despedir a docentes, directivos o profesionales de apoyo, cuando es necesario.				
31. Estoy conforme con los sistemas de seguimiento y acompañamiento individualizado de los procesos formativo y académico de los estudiantes, realizado por los profesores.				
32. Estoy conforme con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los estudiantes, en relación a los aprendizajes esperados.				
33. Estoy conforme con la forma en que se analiza los resultados no académicos alcanzados por los estudiantes, en las actividades extra-programáticas y de formación complementaria.				
34. Estoy conforme con la forma en que este establecimiento consigue recursos económicos para desarrollar proyectos que ayudan al trabajo pedagógico.				
35. Estoy conforme con la atención que la institución brinda a los padres de familia y la forma en que los incorpora en sus actividades.				
36. Estoy conforme con la forma en que las autoridades y su equipo directivo conducen esta institución.				
37. Estoy conforme con la forma en que la institución selecciona, capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.				
38. Estoy conforme con la forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la				

	NIVEL DE CONFORMIDAD			
	ALTO	MEDIO	BAJO	NO SE
institución realiza.				
39. Estoy conforme con la manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.				
40. Estoy conforme con la atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. Las decisiones que toma para mejorarlos.				