



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

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE EN IBARRA

## **MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“Gestión, liderazgo y valores en el plantel central de la Red Educativa Tiopamba, en el barrio Tiopamba, de la parroquia Amaluza del cantón Espíndola, durante el año académico 2011-2012.”**

Tesis de grado

**AUTOR:**

Jiménez Vicente Alfredo Libermán

**DIRECTOR:**

Calle Herrera Estalin, Mag.

**CENTRO UNIVERSITARIO CARIAMANGA**

2012

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

Escuela de ciencias de la Educación

Modalidad abierta y a distancia

**MAESTRIA EN LIDERAZGO Y GERENCIA EDUCACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Estalin Calle Herrera

**DIRECTOR DE TESIS**

Por medio de la presente autorizo la presentación de los tres anillados de la tesis del señor maestrante, en vista que he revisado su borrador y se ajusta a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja.

Loja, 5 de mayo de 2012

.....

Mgs. Estalin Calle Herrera  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Alfredo Libermán Jiménez Vicente, declaro ser autor del presente trabajo 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".

.

Loja, Junio del 2012

Alfredo Jiménez Vicente  
CI. 110413616-1

## AUTORÍA

Yo, Alfredo Libermán Jiménez Vicente, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....  
Alfredo L. Jiménez V.  
CI. 110413616-1

## **DEDICATORIA**

Este ejemplar lo dedico a Dios, que me ha permitido alcanzar un peldaño más en mi vida, a mis padres y hermanos, y en especial a mi madre, razón y motivo de mi existencia, quien me ha brindado todo su apoyo y que han hecho posible la culminación del presente trabajo de investigación.

A mis queridos maestros que con sus sabias enseñanzas me han ayudado a formarme profesional e integralmente para poder ayudar a los demás y poder contribuir al cambio de la educación.

A todos los miembros de la Universidad Técnica Particular de Loja, de manera especial a quienes llevan la grande misión de educar, que gracias a su esfuerzo buscan el progreso de nuestro país.

**Alfredo Jiménez**

## **AGRADECIMIENTO**

Presento mi eterna gratitud a los directivos, personal docente y administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, de manera especial a quienes conforman la escuela de Ciencias de la Educación, a mi director de tesis Mgs. Estalin Calle; al personal docente y administrativo del centro educativo "Red Educativa Tiopamba" de la parroquia Amaluza, cantón Espíndola, y más personas que han hecho posible que pueda cumplir con esta misión encomendada por nuestra universidad.

Este trabajo de investigación, me ha permitido aprender y cimentar más mis conocimientos adquiridos en la carrera como futuro gestor y administrador educativo de instituciones, así mismo, guía de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de nuestro país.

**Alfredo Jiménez**



## RED EDUCATIVA TIOPAMBA

TIOPAMBA – ESPÍNDOLA – LOJA – ECUADOR  
TELEFAX 2653300 3025752

Oficio N°: 067

Fecha: 1 de junio del 2011

Lic. Alfredo Jiménez.

**MAESTRANTE DE LA UTPL.**

Presente..

De mi consideración:

Quien al final suscribe, Director encargado de la Red Educativa Tiopamba, del barrio Tiopamba, parroquia Amaluza, cantón Espíndola, provincia de Loja, se dirige a Usted respetuosamente con la finalidad de dar contestación a la petición de fecha 29 de mayo del 2011. Al respecto debo manifestarle que las puertas de la Institución educativa a la cual represento, están abiertas para que pueda realizar su trabajo de Investigación como Maestrante de la UTPL en el tema solicitado.

Me despido deseándole toda clase de éxitos en el trabajo de investigación que ha emprendido.

Atentamente.

Lic. Leonardo Riofrío Marín  
DIRECTOR ENCARGADO DE LE R.E.T



## ÍNDICE GENERAL

|  |           |
|--|-----------|
| PORTADA .....  | i         |
| CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR .....   | ii        |
| ACTA DE CESIÓN .....   | iii       |
| AUTORÍA .....  | iv        |
| DEDICATORIA .....  | v         |
| AGRADECIMIENTO .....   | vi        |
| CERTIFICADO INSTITUCIONAL .....  | vii       |
| INDICE DE CONTENIDOS .....   | viii      |
| INDICE DE CUADROS Y FIGURAS .....  | x         |
| RESUMEN .....  | xii       |
| <br>   |           |
| <b>1.INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>01</b> |
| <b>2. MARCO TEORICO.....</b>   | <b>04</b> |
| 2.1.La Gestión.....  | 04        |
| 2.2.Liderazgo Educativo.....   | 09        |
| 2.3.Diferencias entre Directivo y Lider .....  | 16        |
| 2.4.Los valores y la Educación.....  | 19        |
| <br>   |           |
| <b>3. PROCESO METODOLÓGICO.....</b>  | <b>25</b> |
| 3.1. Participantes .....   | 25        |
| 3.2. Muestra de Investigación .....  | 25        |
| 3.3. Materiales e instrumentos .....   | 34        |
| 3.4. Método y Procedimiento.....   | 35        |
| <br>   |           |
| <b>4. DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIFERAZGO Y VALORES.....</b> | <b>38</b> |
| <b>4.1.Diagnóstico.....</b>  | <b>38</b> |
| <b>4.1.1.Instrumentos de Gestión administrativa .....</b>  | <b>38</b> |
| 4.1.1.1.El manual de organización .....  | 38        |
| 4.1.1.2.El código de ética .....   | 39        |
| 4.1.1.3.El Plan Estratégico .....  | 41        |
| 4.1.1.4.El plan operativo anual (POA) .....  | 42        |
| 4.1.1.5.El proyecto educativo Institucional (PEI) .....  | 43        |
| 4.1.1.5.Reglamento Interno.....  | 46        |
| <b>4.1.2.Estructura organizativa de la Institución.....</b>  | <b>47</b> |
| 4.1.2.1. Misión y Visión.....  | 47        |
| 4.1.2.2.El Organigrama .....   | 48        |
| 4.1.2.3.Funciones por áreas y departamentos .....  | 50        |
| 4.1.2.4.El clima escolar y convivencia de valores .....  | 52        |
| 4.1.2.5.Dimensión pedagógica curricular y valores .....  | 52        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores .....   | 53         |
| 4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores..... | 53         |
| 4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....                 | 54         |
| <b>4.1.3. Análisis FODA.....</b>                              | <b>54</b>  |
| 4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....                        | 55         |
| 4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas .....                       | 56         |
| 4.1.3.3. Matriz FODA.....                                     | 57         |
| <b>5. RESULTADOS.....</b>                                     | <b>59</b>  |
| 5.1. De los directivos.....                                   | 59         |
| 5.2. De los profesores .....                                  | 70         |
| 5.3. De los estudiantes.....                                  | 73         |
| 5.4. De los padres de Familia.....                            | 75         |
| 5.5. Matriz de problemáticas .....                            | 78         |
| <b>6. DISCUSIÓN .....</b>                                     | <b>79</b>  |
| <b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....</b>      | <b>88</b>  |
| <b>8. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>                            | <b>91</b>  |
| <b>9. BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                  | <b>105</b> |
| <b>10. APENDICES .....</b>                                    | <b>108</b> |

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>1. ESTADÍSTICA DE DIRECTIVOS</b> .....                             | 26 |
| 1.1.Tabla 1 (Clasificación en relación al genero) .....               | 26 |
| 1.2 Tabla 2 (Clasificación en relación a la edad).....                | 27 |
| 1.3.Tabla 3 (Clasificación en relación a la experiencia) .....        | 27 |
| 1.4 Tabla 4 (Clasificación en relación al título).....                | 28 |
| <b>2. ESTADÍSTICA DE DOCENTES</b> .....                               | 29 |
| 2.1.Tabla 5 (Clasificación en relación al genero) .....               | 29 |
| 2.2 Tabla 6 (Clasificación en relación a la edad).....                | 30 |
| 2.3.Tabla 7 (Clasificación en relación a la experiencia) .....        | 31 |
| 1.4 Tabla 8 (Clasificación en relación al título).....                | 32 |
| <b>3. ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES</b> .....                            | 33 |
| 3.1.Tabla 9 (Clasificación en relación al genero) .....               | 33 |
| 3.2 Tabla 10 (Clasificación en relación a la edad).....               | 33 |
| <b>4.MATRÍZ FODA</b> .....  | 57 |
| <b>5. DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS</b> .....                           | 59 |
| 5.1.Tabla 11 (Forma de organización) .....                            | 59 |
| 5.2 Tabla 12 (Aspectos para el tamaño de la organización) .....       | 60 |
| 5.3.Tabla 13 (Tareas de los miembros).....                            | 60 |
| 5.4 Tabla 14 (El clima de respeto y consenso) .....                   | 61 |
| 5.9.Tabla 15 (Delegación en la toma de decisiones) .....              | 61 |
| 5.10 Tabla 16 (La administración y Liderazgo) .....                   | 62 |
| 5.11.Tabla 17 (Habilidades del liderazgo).....                        | 63 |
| 5.12 Tabla 18 (Promoción para mejorar el desempeño) .....             | 64 |
| 5.13.Tabla 19 (Organismos que integran la institución) .....          | 65 |
| 5.14 Tabla 20 (Actividades del equipo educativo).....                 | 66 |
| 5.15.Tabla 21 (Los departamentos didácticos y sus acciones).....      | 67 |
| 5.16 Tabla 22 (La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones) ..... | 68 |
| 5.15.Tabla 23 (Material de planificación educativa) .....             | 69 |
| <b>6. DE LA ENCUESTA A DOCENTES</b> .....                             | 70 |
| 6.1.Tabla 24 (Resultados de la encuesta a docentes) .....             | 70 |
| <b>7. DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES</b> .....                          | 73 |
| 7.1.Tabla 25 (Resultados de la encuesta a estudiantes) .....          | 73 |

|   |    |
|---|----|
| <b>8. DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA</b> .....                | 75 |
| 8.1.Tabla 26 (Resultados de la encuesta a padres de familia)..... | 75 |
| <br>  |    |
| <b>9. DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS</b> .....                     | 76 |
| 9.1.Matríz 1 (Resultados de la entrevista a directivos).....      | 76 |
| 9.2.Matríz 2 (Problemas observados) .....                         | 78 |

## **RESUMEN**

El presente trabajo investigativo, sobre gestión liderazgo y valores en el plantel central de la red educativa Tiopamba, de la parroquia Amaluza, cantón Espíndola, provincia de Loja, que evidencio problemáticas sobre la realidad de la administración y planeación de este centro educativo, para detectarlas y luego dar solución contribuyendo con el adelanto de la institución. Los resultados obtenidos de la información recabada, es clara y deja como testimonio la realidad de gestión, liderazgo y valores en esta institución, además de existir diversas fortalezas como también falencias con vías de solución. Con esto se pudo constatar que en esta institución existe un nivel bajo de gestión, liderazgo y valores acorde a las exigencias de las políticas institucionales de nuestro país.

Para portar con el adelanto y fortalecimiento de la educación, se ha realizado la siguiente propuesta: gestión, liderazgo y valores como práctica administrativa y pedagógica cotidiana, para facilitar documentos de gestión, el mismo que ayudará a dar solución a problemáticas encontradas, y servirá de aporte al desarrollo y adelanto institucional, de los centros educativos de nuestra nación.

## 1. INTRODUCCIÓN

La investigación es la base fundamental para detectar problemáticas educativas y sus consecuencias, ya sea en varios campos como es el educativo, administrativo, gerencial y social. El problema "Gestión, liderazgo y valores en la administración del Plantel Central de la Red Educativa Tiopamba", me facilitó, detectar en forma concreta el rol que desempeñan los gestores y directivos del Plantel Central de la "Red Educativa Tiopamba" del barrio Tiopamba, de la parroquia Amaluza, cantón Espíndola. Estamos conscientes que solo la educación libera al hombre de las injusticias, es decir le prepara en forma científico-humanística, para que trabaje por el bien de la sociedad.

Los directivos, administrativos, profesores y alumnos de este establecimiento educativo investigado, en parte desconocen la gestión y el liderazgo educacional, así mismo desconocen los valores dentro de la educación, que es el medio para llegar al alumno; si practican los valores morales y éticos, que en la actualidad están siendo inculcados, pero lo hacen de una manera superficial ya que no existe una verdadera planificación sobre esos temas.

En la entrevista que se realizó a los directivos sobre la 'gestión y liderazgo educacional', supieron manifestar que siempre se interesan por la información y las cualidades que necesita tener un líder educativo para guiar a la institución e incluso ya han recibido seminarios talleres de mejoramiento profesional; en varios ámbitos educativos, pero que no se han puesto en práctica por varias barreras como: los seminarios expuestos han sido sobre temas superficiales, pero nada sobre gestión, liderazgo educacional y su innovación, la falta de solidaridad entre compañeros, falta de recurso económico, escasas de material técnico y tecnológico, mal funcionamiento de los administrativos, etc., ya que todo ello dificulta la mejor participación de los entes educativos y la buena dirección del establecimiento.

De esta manera la presente investigación, permite analizar fundamentos teóricos y metodológicos, de gestión, liderazgo y valores de esta institución, permitiéndome realizar un proceso de análisis del mismo, conociendo sus debilidades que limitan el desarrollo de este centro educativo, así mismo se identificó fortalezas que permiten sacar adelante el progreso de esta institución, todo esto sirvió como pauta para

poder diseñar un propuesta de mejoramiento respecto a la administración de este importante plantel educativo, para contribuir con su contingente a la superación mediante propuestas activas constituyendo la base fundamental pedagógica para aprender a descubrir las causas que minimizan el desempeño y la creatividad de los educadores.

En la realización del presente trabajo fue indispensable una previa planificación, para que haya factibilidad, exactitud y la apertura en su ejecución. Los recursos que utilice fueron los siguientes:

- Las encuestas y entrevistas tanto a directivos, docentes, alumnos y padres de familia, proporcionadas por la Universidad Técnica Particular de Loja, con cuestionarios claros y precisos sobre lo que se investiga.
- La entrega de sendos oficios al Director, solicitando su colaboración para llevar a cabo este trabajo investigativo, además realice oficios para observar clases demostrativas de los docentes de este establecimiento.
- Diálogo establecido con el Director mediante conversaciones amenas sobre el compromiso ético y moral de los docentes de la institución y, su interacción educativa.

Es importante describir que se presentaron algunas limitantes que obstaculizaron mis actividades, como el apoyo de las personas investigadas no fue incondicional más bien desordenado. Además pude cumplir ordenadamente con todo el cronograma de actividades planificado por la Universidad Técnica Particular de Loja, en la realización de este trabajo, cabe indicar que el objetivo general como los específicos, se cumplieron a lo largo de la investigación, debido a la relación entre las encuestas y bibliografía facilitada por la UTPL, siendo los siguientes:

- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.
- Investigar los referentes teóricos sobre; gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.

- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.
- Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Estos objetivos se cumplieron de manera ordenada, a través de la investigación de campo y de la consulta bibliográfica. En toda planificación los objetivos tienen que ser alcanzables, observables y medibles para que tenga éxito y sustento un trabajo de investigación.

Por lo tanto la presente investigación, es de gran interés porque me permitió conocer a fondo el accionar de los directivos y docentes, sus roles, las actitudes y las prácticas educativas del Plantel Central de la Red Educativa Tiopamba, parroquia Amaluza, cantón Espíndola, y canalizar una propuesta de mejoramiento en estos ámbitos; porque de alguna manera se está ayudando a mejorar la calidad educativa de los centros educativos, para brindar una educación de calidad y formar personas con orientación humanística y solidaria para que trabajen con responsabilidad, justicia y equidad en beneficio de una sociedad más humana.

## 2. MARCO TEÓRICO

Los contenidos constituyen la base de la investigación, en donde se han obtenido aportaciones de diversos autores sobre sus puntos de vista en conceptualizaciones válidas para nuestra investigación.

### 2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

#### 2.1.1. Concepto:

Para abordar el complejo tema de la gestión se sugiere un recorrido por distintos conceptos que suelen obstaculizar la comprensión de uno de los actos fundamentales de la educación.

*Diccionario practico del estudiante. (2009).* “La gestión es conocida como una Administración social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de alcanzar metas propuestas.”

Siempre se ha entendido que la gestión solo es un medio para obtener mejores productos, pero no solo significa eso, como otra conceptualización de gestión que nos brindan otros autores:

“Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.”(edu.ar/ revista, extraído 11 julio de 2011)

*Chiavenato I. (2007).* dice “la gestión es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”

*Ruiz, Guillermo, gestión-conceptos introductorios (2011),* nos habla que la gestión educativa: “Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”.

Si hablamos sobre gestión son muchas las concepciones, desde que la administración es parte de la gestión o más aún es su sinónimo, para hablar de gestión es necesarios que los dirigentes entiendan y comprendan que es un ámbito

complejo pero no imposible de hacerlo; desde mi perspectiva el gestionar es dirigir, ordenar, disponer y organizar; pero si hablamos de gestión educativa es desempeñar o ejercer el cargo con dignidad ética, suministrando y proporcionando medios para contribuir al engrandecimiento de la institución. Siendo entonces la **gestión educativa**, la herramienta que se la utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Desde mi punto de vista, gestión educativa es planificar, organizar y ejecutar un plan con procedimientos o acciones, mediante la cual anticipamos actividades, orientadas a conseguir un propósito, utilizando medios y recursos que se crea necesarios para su cumplimiento, existiendo un proceso de dirección donde la coordinación de recursos tanto humanos, financieros y administrativos generen el logro de objetivos, mejor eficiencia y ofrecer mejor productividad.

### **2.1.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN:**

Ruiz Guillermo, (2011) dice que “Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la **gestión educativa** y la **gestión escolar**.” Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular.

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

Gestión es un concepto más genérico que administración. Su importancia va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan.

El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. DIAZ Barriga F y otros (2004 - pág. 14) sintetiza: “La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan”.

El plan es solo una orientación de las actividades y no una dirección de ejecución. Por ejemplo, al viabilizar un plan en tareas concretas, los directores o rectores se encuentran frecuentemente en la necesidad de replanificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan.

En consecuencia la importancia de la gestión es hallar un cambio drástico donde los efectos sean permanentes en estructuración y trabajo en equipo, mejorando el servicio, obteniendo mejor productividad y mejorar el clima laboral. Entonces la gestión es importante porque ayuda a dar solución a ciertos ámbitos que a necesidad de la institución o empresa necesita, siendo ahí el punto de partida para el logro de objetivos que se planifican y se los quiere alcanzar con la verdadera gestión; entre estos ámbitos tenemos:

- Es importante la gestión para la reestructuración de la organización.
- Para el incremento de la productividad y mejoramiento del clima organizacional.
- Implantación de nuevas tendencias y valores para la solución de problemas de planeación u organización.
- Es importante para revitalizar a toda la empresa.
- Existe el compromiso con los objetivos estratégicos y compromisos individuales, para la integración de toda la empresa.

En si la gestión es de suma importancia y como gestores administrativos no podemos dejar a un lado este ámbito, ya que esta nos ayuda a cumplir con los objetivos trazados como institución y como empresa, para que las acciones sean concretas y mejore nuestra eficacia donde los resultados obtenidos se vean factibles en consecución de objetivos educacionales, valiosos y deseables.

### 2.1.3. TIPOS DE GESTIÓN:

Varias son las aportaciones sobre los tipos de gestión, en donde he creído destacar buscando en google, en su página:

<http://www.monografias.com/trabajos7/compro/compro.shtml> extraído 11 julio de 2011, en donde encontramos:

#### 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 administran los recursos de manera tal que se pueda concretan 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 su 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.

En si las aportaciones que nos brinda esta página son muy importantes, pero el autor Ruiz Guillermo (2011), nos habla de que no podemos rezagadas dos tipos de gestión como es:

“La **gestión educativa** involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor”.

“Las medidas relativas a la **gestión escolar** corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia”.

Toda medida de gestión supone un componente político de una institución, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados

resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular.

Por este motivo tal como señala *Inés Aguerrondo (2003)*, Tipos de gestión en línea manifiesta: todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.”.

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

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

## **2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL**

### **2.2.1. Concepto:**

En la investigación realizada el Liderazgo es una base fundamental, especialmente para los docentes que nos deja claramente que acciones e intenciones tenemos que poseer y realizar para mejorar el ámbito educativo y gerencial.

*Diccionario práctico del estudiante. (2009)*”.Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”.

*Diccionario de Ciencias de la Conducta*, (2008) "El liderazgo se define como: las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Entonces puedo decir que el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Existen algunas aportaciones sobre el liderazgo, en donde he creído destacar buscando en google, en su página:

<http://www.google.com/t/liderazgo/liderazgo.shtml> (consulta 12 de julio del 2011) en donde encontramos:

*Ralph M. Stogdill*, "El liderazgo educacional es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas".

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

Una variable importante del liderazgo es que este tenga una verdadera personalidad, para que el hábito de tener éxito en todo lo que emprende dé origen a la confianza en sí mismo y a competencia para asumir funciones de mando.

*Lefcourt* (2006). Para lograr buenos resultados el hombre necesita emprender tareas arriesgadas; que la formación de "líderes" apta y segura de sí mismos, requiere oportunidades para llevar a cabo tareas que los preparen y no tareas insignificantes, rutinarias y triviales; además el éxito debe atribuirse a esfuerzos personales.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El *liderazgo* y la *motivación* están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Haciendo un análisis tradicionalmente se consideraba al liderazgo como la capacidad de persuadir o dirigir a los hombres, que se deriva de cualidades personales independientes del oficio. En ese planteo, el líder aparece como un "héroe" carismático, que se desempeña en un contexto de interacción asimétrica,

representando un papel social que manifiesta las motivaciones del líder, requiere indudablemente atributos y habilidades y está vinculado a las expectativas de los seguidores.

En ese sentido, se habla del liderazgo como de una forma de autoridad no preexistente sino emergente del contexto social en cierto momento histórico, en interacción con la persona adecuada para representar dicho papel social.

### **2.2.2. TIPOS DE LIDERAZGO:**

Es esencial hablar del liderazgo y sus cualidades, pero otro aspecto importante es conocer los estilos de liderazgo, ya que el mismo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias, pero la clave nos está en qué se influye, sino en cómo se influye; en realidad el Líder, es la persona que conduce a otros a la libertad, quien consigue la libre adhesión en otros, motivaciones y compromisos.

#### **Estilos de liderazgo**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

Hace muchos años el liderazgo ha ocupado un lugar importante dentro del ámbito educativo, existiendo algunos estilos. Para constatar esta afirmación cito a LEIVA Zea, Francisco. Estilos de Liderazgo, en la página web:

<http://www.monografias.com/trabajos33/responsabilidad/responsabilidad.shtml>

(consulta 12 de julio del 2011), quien dice:

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- **EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.
- **EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la pócima para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

CORREA Carlos (2010, pg. 19) sostiene algunas conceptualizaciones como: Generalmente se consideran 3 estilos principales de Liderazgo:

- a) El líder autócrata, asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deban obedecer, pues no saben hacer bien las cosas
- b) El líder participativo considera que sus dirigidos tiene capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas, sabiendo que es él es que tiene que tomar la última decisión.
- c) El líder a rienda suelta, deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideran mejor, casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo.

Si bien es cierto conocemos algunos tipos o estilos de liderazgo como: Líder organizador, líder participativo, líder burócrata, líder emprendedor, líder paternalista, líder técnico, líder oportunista, líder autócrata, etc., es premisa, que en las instituciones educativas, el gestor tiene que ser participativo porque viene a ser un hábil conductor de la empresa, no hacer sentir a su administración como pesada, sino que invite a seguirlo, su acción sería más efectiva y humana que adoptando otro estilo. Los seguidores o en este caso los compañeros de la organización se encontrarán más motivados para trabajar y aprender de él, para descubrir e inventar mejores proyecciones para la institución, entonces algo esencial que un administrativo sea un Líder participativo, donde ponga en juego todas sus habilidades, en beneficio de todos los integrantes de una institución.

Bien se hablado de los tipos de liderazgo más utilizados, pero existe un tipo que está teniendo mucho protagonismo y es esencial conocerlo, en la página web: <http://www.monografias.com/trabajos33/responsabilidad/responsabilidad.shtml> (consulta 12 de julio del 2011), quien dice:

Vargas, (2010). "**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 2010). 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 asombroso, observar que algunas personas por encontrarse en un puesto de poder se creen con el derecho de insultar, denigrar y maltratar a sus colaboradores.

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, por su limitación.

En síntesis, 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 de ser humano, y tomar conciencia de sus debilidades como persona con muchos errores y también virtudes.

### **2.2.3. CARACTERÍSTICAS**

Vargas (2010), algunas características importantes del liderazgo transformacional para el desarrollo de las y los profesores y de la institución en general son los siguientes:

- 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.
- Las funciones y objetivos del liderazgo combinan las motivaciones e intereses del líder con el cometido atribuido al líder por el contexto social., el liderazgo en sí, es obtener el carisma la seguridad y ser esperanza para quienes lo siguen, representando un grupo del cual se siente identificado siendo el pilar fuerte para cumplir con toma de decisiones que afecten a todos, teniendo verdadero control intra e interpersonal para alcanzar diferentes metas o fines planificados.

De allí que se denota la importancia de un liderazgo compartido, que este no sea solo un deseo del líder sino una realidad que se vive, por el movimiento mismo dentro del sistema.

Al ser un liderazgo compartido, el líder debe tener los valores, tales como; la justicia, el respeto y el reconocimiento por quienes día con día forman parte del sistema, y, en última instancia mejoran, adaptan, optimizan el sistema en el que todos y todas se encuentran y conforman la organización educativa.

### 2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y EL LIDER

El ser **Líder**, no es cosa fácil, es poseer un montón de cualidades esenciales especialmente para:

Mantener excelentes relaciones humanas con el grupo, para actualizarse en los temas de interés, ser la cabeza y responsable frente a otros directrices, dando sentido humano a la administración, ganando aprecio, gratitud y respeto de las personas.

Además la persona líder construye el ser persona.

El **directivo** por su parte, busca mejorar la visión de la empresa o institución, buscando diversas técnicas, estrategias o alternativas.

En si ser directivo es necesidad primordial de ser Líder; y viceversa ser líder es ser directivo, pero estas palabras claves llevan una contradicción entre estas, ya que como nos explica:

*Zaleznik, (2007).* Un líder es una persona que no necesita basarse en su autoridad y jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

El líder se define 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.

Esto nos lleva afirmar 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.

Se considera que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha autogestionado 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.

En el artículo de Jorge E. Pereira. (2011) Liderazgo en acción, presenta un cuadro con diferencias puntuales entre las cuáles tenemos:

### **DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTIVOS DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS**

| <b>DIRECTIVOS DE GRUPO</b>  | <b>LÍDERES DE EQUIPO</b>   |
|---|--|
| -El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros. | -Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas. |
| -Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entra en ciertos límites.   | -Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.      |

|   |   |
|---|---|
| <p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> | <p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> |
| <p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p>  | <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p>             |
| <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p>                     | <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p>   |
| <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p>   | <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p>  |
| <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p>   | <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p>  |
| <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>  | <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p>   |
|   | <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>  |

**Fuente:** Jorge E. Pereira.2011. Liderazgo en acción.

**Elaboración:** Alfredo Jiménez Vicente

Es esencialmente importante un tema en cuestión el conocer como es la diferencia entre Líder y Jefe, como dice:

*Lepeley María Teresa* (2007, pg.24) sostiene que en el Jefe y el Líder se identifican haciendo una breve comparación de sus características en diversos ámbitos:

| Los Líderes                             | Los Jefes                            |
|---|--------------------------------------|
| Focalización en las personas            | Focalizan en los procesos            |
| Inspiran confianza                      | Usan control                         |
| Perspectiva de largo plazo              | Perspectiva de corto plazo           |
| Perspectiva global                      | Perspectiva limitada                 |
| Focalización en soluciones              | Concentración en descubrir problemas |
| Promueven ideas nuevas                  | Refuerzan ideas antiguas             |
| Promueven cambio y desafían statu quo   | Mantienen el statu quo, adversos     |
| Estimulan acciones apropiadas           | Suprimen innovación                  |
| Valoran comparación y competencia       | Desprecian competencias y desafíos   |
| Promueven competencia y mejoramiento    | Evitan competir y temor de cambiar   |
| Piensen en programas comparativos       | Piensen en programas de control      |
| Delegan poder de tomar decisiones       | Retienen el poder decidir            |
| Promueven acciones pro-activas          | Promueven acciones reactivas         |
| Piensen en un sistema humano y dinámico | Piensen en procesos sobre personas   |
| Piensen en iniciativa e innovación      | Piensen en normas y cumplimiento     |
| Importancia en hacer lo correcto        | Control de no hacer lo incorrecto    |

**Fuente:** Lepeley María T. 2007. Gestión y Calidad en la Educación. P.24

**Elaboración:** Alfredo Jiménez Vicente

Ser líder es lo que busca cada docente, pero no cualquier líder, sino un líder de calidad que sea más humano, concentre su atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confié en la gente, inspire confianza, que tenga visión de largo plazo y perspectiva global, busque soluciones, promueva ideas creativas, apoye al cambio, estimule acciones de otros, valore competencias, aprenda de otros, adopte lo mejor para el cambio, delegue responsabilidad y poder de decisión, da más importancia a lo que los colaboradores hacen bien y educa en lo que es posible hacer mejor, logrando clima laboral favorable para el desarrollo de las personas como condición para conseguir aumentos de la productividad en la organización, logrando el alcance de metas propuestas y su futura consecución.

#### 2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN:

Los valores son un conjunto de palabras que determinan el bien común de las personas; los valores son cualidades positivas que se le atribuyen a una persona, cualidades para desarrollar una determinada actividad.

En verdad, esta es una verdad muy cierta ya que los valores que nosotros tenemos en nuestro ser, siempre los realizamos por deseo o inclinación para que nos vean

los demás y hablen bien de nosotros y en realidad no lo realizamos por deber, por cosechar verdaderos hábitos en nosotros, y dar a los demás lo que verdaderamente debemos dar o ser, pero pensamos al revés solo cuando vemos la ocasión los realizamos y después somos unos seres diferentes.

Desde la antigüedad muchos autores nos han dado su opinión sobre los valores

### **ADOCTRINAMIENTO.**

Tiene como su antecedente más antiguo al filósofo griego Pitágoras. Estas corrientes se sintetizan en el siguiente enunciado: "Nadie puede afirmar o contradecir lo que otro afirma como cierto". Dicho enunciado fundamentó el origen de la **clarificación de los valores**.

¿Qué son los valores?

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. *Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela.* (Sócrates)

Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles:

(Lepeley.2007, pg. 32). **Un bien útil** se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin. Por ejemplo, si voy a comprar un coche para poder ir al trabajo (utilidad) busco un coche de buena marca, de buen precio, que me sirva para mi fin, ir al trabajo. **Un bien no útil**, por el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el

hecho de existir como seres humanos, tienen dignidad y no pueden ser usadas por los demás.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos. Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

## **IMPORTANCIA**

Pensamos que debemos partir de nuestra propia realidad, una de las conclusiones del Informe General de la Comisión Nacional de Seguridad Ciudadana, enuncia y señala de manera terminante la parte de responsabilidad que le correspondería al sistema educativo del país, respecto del estado de violencia y el clima de inseguridad que afecta a la ciudadanía nacional. Se expresa textualmente:

(Editorial diario la verdad. 2010)

"Fracaso de la política de prevención y difusión de valores en la escuela pública. El riesgo más próximo para las grandes ciudades, es el establecimiento de una cultura juvenil violenta".

Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población ecuatoriana, se configura en el imaginario colectivo como una aguda crisis de valores. Corrupción desenfrenada en las altas esferas políticas (con esto se hace especial alusión a lo ocurrido en la última década del siglo XX), ascenso de la criminalidad, violencia juvenil, las barras bravas, terrorismo, narcotráfico y drogadicción, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, proclividad a la anarquía, impunidad, etc.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen una raigambre social muy complejo.

Para hablar con propiedad sobre este asunto sería conveniente y necesario realizar una investigación rigurosa en un segmento representativo de la población.

Los valores están consiente e inconscientemente en la persona, en donde los cambios de la sociedad, modifican nuestras percepciones de los mismos, esta premisa la afirmo, en el siguiente artículo: *dentro de Opinión sobre los valores*,(n.n) [En línea]. Disponible:

<http://www.monografias.com/trabajos15/metodosensenanza/metodos-ensenanza.shtml>, (consulta 18 de julio del 2011)

(UNESCO 2008) Definitivamente la sociedad ecuatoriana en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos, la "globalización", la revolución tecnológica (Internet, cable, celular, etc.) la libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.

El asunto en realidad es complejo, en nuestros niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da través de la imitación, durante los últimos diez años hemos sido testigos de la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada. Parece que aún nuestro país no tiene la brújula, que nos oriente a buscar nuestros objetivos para alcanzar el desarrollo nacional, en todos sus aspectos. Es por ello que la importancia de los valores radica, en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es **responsabilidad esencial del sistema educativo**.

En nuestros días hablamos de Educación en valores, como dice el ámbito anterior la responsabilidad es del SISTEMA EDUCATIVO, si bien es cierto, es obvio que no vamos a insertar los valores como un curso más, dentro del currículo porque estos se practican, como manifestamos anteriormente es un trabajo conjunto de la comunidad educativa, de su organización estratégica, de sus actividades: las actividades extracurriculares, charlas preventivas (drogas, embarazo precoz, violencia familiar), talleres de habilidad social, sexualidad, hábitos de estudios, etc.; que en la actualidad algunos docentes lo hacemos y otros no lo hacemos.

Algo importante que dice (Guerrero Galo.2008, p. 201)

“Por eso urge educar en valores morales, pero que estos sean a través de la <<Educación formal>>, es decir, en la escuela, sea a través de la familia, la calle o los medios de comunicación”

Es muy claro el mensaje de este autor, si bien es cierto el sistema educativo debe mejorar en esta problemática, pero es también muy justo que se integre a la primera escuela que es la familia de donde nace los valores y de donde se aprende, la verdadera vivencia; igualmente nosotros como docentes nuestras actuaciones deben estar manifestadas en el cultivo de valores, para que nuestra sociedad sea más justa, más solidaria y vivir en un mundo mejor.

Dentro de este marco esencial de los valores fundamento mi investigación en Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica (2010) p 9, donde la propuesta es de suma importancia en donde puedo acotar:

“El proceso de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica tiene como objetivo desarrollar la condición humana y preparar para la comprensión, para lo cual el accionar educativo se orienta a la formación de ciudadanos que practiquen valores que les permiten interactuar con la sociedad con respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad, aplicando los principios del Buen Vivir.

La interculturalidad y plurinacionalidad garantizan a los actores del Sistema el conocimiento, el reconocimiento, el respeto, la valoración, la recreación de las diferentes nacionalidades, culturas y pueblos que conforman el Ecuador y el mundo; así como sus saberes ancestrales, propugnando la unidad en la diversidad, propiciando el diálogo intercultural e intracultural, y propendiendo a la valoración de las formas y usos de las diferentes culturas que sean consonantes con los derechos humanos.

Igualmente, dentro marco de los valores, de acuerdo a la nueva propuesta del bachillerato Ecuatoriano dice:

El Nuevo Bachillerato Ecuatoriano tiene como finalidad la formación de jóvenes poseedores de valores humanos inspirados en el Buen Vivir, capaces de funcionar como ciudadanos críticos, de cumplir con sus responsabilidades y de ejercer sus derechos individuales y colectivos en el entorno comunitario, académico y del trabajo. Desarrollando la condición humana y la preparación para la comprensión Para lo

cual el accionar educativo se orienta a la formación de ciudadanos que *practiquen valores* que les permiten interactuar con la sociedad con *respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad*.

Ayudando al joven a sentirse orgulloso de ser ecuatoriano, valorar su cultura, y ser más humano frente a una sociedad arraigada de malos hábitos, donde éste, practique valores que lo conducirán a su formación académica y moral de nuestra sociedad

### 3. METODOLÓGIA

La investigación se realizó en la institución: Plantel Central de la Red Educativa Tiopamba, del barrio Tiopamba, de la parroquia Amaluza, cantón Espíndola de la provincia de Loja. Cabe mencionar que en esta institución pertenece al sector rural, este establecimiento lleva unos 75 años de vida, siendo en 1991 que empieza a funcionar ya el octavo año y desde allí se ha ido creando todos los años de educación básica y el bachillerato en Ciencias Básicas, quedando como una Unidad educativa con los 10 años de Educación general Básica y 3 de Bachillerato, pero que no está reconocida como tal.

Es importante mencionar que es una institución muy completa en su infraestructura y en sus componentes administrativos y docentes, manteniendo un modelo educativo alternativo de base socio-constructivista, es decir la metodología educativa es de carácter investigativo, brindando una educación basada en la práctica de valores, siendo un punto práctico en estudiantes, docentes y padres de familia

#### 3.1. Participantes:

En el Plantel Central de la Red Educativa Tiopamba, recabe información valiosa, además de la observación directa que obtuve como investigador. En el presente trabajo investigativo participaron:

- ✓ Cuatro directivos el Director ,el Subdirector y dos miembros del Consejo Directivo
- ✓ 18 Docentes de la institución 7 hombres y 11 mujeres
- ✓ Dos miembros del personal administrativo el secretario y la colectora.
- ✓ Además de 10 padres de familia en calidad de representantes del Comité Central de Padres de Familia, siendo 6 hombres y 4 mujeres.
- ✓ Y 20 estudiantes, en calidad de Representantes del gobierno estudiantil, Presidentes y Vicepresidentes de cada curso, siendo 8 hombres y 12 mujeres.

### Participantes de la institución en la investigación

| GENERO                   | FEMENINO  | MASCULINO | TOTAL     |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Directivos</b>        | 2         | 2         | <b>4</b>  |
| <b>Docentes</b>          | 11        | 7         | <b>18</b> |
| <b>Estudiantes</b>       | 12        | 8         | <b>20</b> |
| <b>Padres de familia</b> | 4         | 6         | <b>10</b> |
| <b>Total</b>             | <b>29</b> | <b>23</b> | <b>52</b> |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

En lo que respecta a los directivos se lo hizo con 4 miembros, en lo respectivo a los docentes no se trabajó con una muestra establecida, sino con la población total de docentes de la institución, acepción de la población de estudiantes que se trabajó con los miembros del gobierno Estudiantil y Presidentes y Vicepresidentes tomando en cuenta los niños del Séptimo año hasta el tercero de bachillerato, constituyendo la base fundamental, para obtener la respectiva información deseada, sobre la importancia de la gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos.

#### 3.1.1. ESTADÍSTICA DE DIRECTIVOS:

##### a. Clasificación en relación al género:

**TABLA Nro.01**

| GENERO           | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|------------------|------------|----------------|
| <b>Femenino</b>  | 2          | 50%            |
| <b>Masculino</b> | 2          | 50%            |
| <b>Total</b>     | 4          | 100%           |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

En lo que corresponde a la estadística de los directivos. El 50% corresponde al género masculino y el 50% al género femenino, es importante acotar que los mismos, desempeñan las funciones de docentes, es decir tienen carga horaria. A más de cumplir funciones de directivos y administrativos.

##### b. Clasificación en relación a la edad

**TABLA Nro.02**

| EDAD | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|------|------------|----------------|
|------|------------|----------------|

|                 |   |      |
|-----------------|---|------|
| <b>25 a 35</b>  | - | -    |
| <b>36 a 46</b>  | 4 | 100% |
| <b>47 a 57</b>  | - | -    |
| <b>58 y más</b> | - | -    |
| <b>Total</b>    | 4 | 100% |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

De acuerdo a la edad de los directivos, encontramos que la mayoría de estos, está en edad comprendida de 35 a 45 años, lo cual representa el 100%. Con esto puedo decir que los directivos de esta institución tienen una vasta experiencia en gestión, administración y por ende docencia, ya que vienen ejerciendo la docencia por algunos años de su vida, siendo un gran beneficio para los demás docentes que están en edades más cortas o están empezando su ciclo en la docencia.

### c. Clasificación en relación a los años de experiencia

**TABLA Nro.03**

| <b>EDAD</b>     | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE (%)</b> |
|-----------------|-------------------|-----------------------|
| <b>1 a 8</b>    | -                 | -                     |
| <b>9 a 16</b>   | 1                 | 25%                   |
| <b>17 a 24</b>  | 3                 | 75%                   |
| <b>24 a 31</b>  | -                 | -                     |
| <b>31 y más</b> | -                 | -                     |
| <b>Total</b>    | 4                 | 100%                  |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

De acuerdo a los años de servicio de los directivos, encontramos que la mayoría de los mismos, tiene una buena experiencia. Existe un directivo con 11 años de experiencia el cual representa el 25%, así mismo encontramos los tres restantes con una experiencia de 17 y 18, lo cual arroja un porcentaje de 75%. Con esto puedo decir que los directivos de esta institución tienen una vasta experiencia en labor educativa, pero esta no basta por sí sola, es una base fundamental, pero lo esencial es unir la misma con la innovación siendo un gran apoyo para los para los demás docentes que están empezando su ciclo educativo, ya que los mismos serán espejos a seguir, para mejorar su empeño y tomar buenas decisiones al futuro.

### d. Clasificación en relación al título académico

TABLA Nro.04

| TÍTULO ACADÉMICO | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|------------------|------------|----------------|
| Primer nivel     | -          | -              |
| Segundo nivel    | -          | -              |
| Tercer nivel     | 3          | 75%            |
| Cuarto nivel     | 1          | 25%            |
| <b>Total</b>     | <b>4</b>   | <b>100%</b>    |

FUENTE: Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

ELABORACIÓN: Alfredo Jiménez Vicente

Según los resultados de esta tabla en esta institución existe 3 directivos con título de tercer nivel, que representa el 75% y existe un docente con título de cuarto nivel el mismo que representa el 25%. Como se puede observar la mayoría de docentes, mantiene su título académico obtenido y no ha existido la preocupación de mejorar el mismo, y por lo tanto puedo manifestar que no existe una buena innovación educativa, en los directivos de este plantel educativo.

### 3.1.2. ESTADÍSTICA DE DOCENTES.

#### a. Clasificación en relación al género:

TABLA Nro.05

| GENERO       | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Femenino     | 11         | 61,01%         |
| Masculino    | 7          | 38,89%         |
| <b>Total</b> | <b>18</b>  | <b>100%</b>    |

FUENTE: Encuesta a docentes de la Red Educativa Tiopamba

ELABORACIÓN: Alfredo Jiménez Vicente

En lo que corresponde a la estadística de docentes de este establecimiento. El 38,89% corresponde al género masculino y el 61,01% al género femenino, es importante decir que existe una planta de docentes con dominio del género femenino, siendo docentes con grandes expectativas de cambio para mejorar su desempeño y por ende la calidad de educación siendo formadores de futuras generaciones que se educan en este plantel educativo.

Hemos visto últimamente, la tendencia de las mujeres a la docencia, por el hecho de que estas tienen la figura más fraternal para estar en frente de los alumnos; pero según la UNESCO (2002), dice “la perspectiva centrada en las personas, el reducido número de mujeres en la docencia y administración es atribuido a rasgos psicosociales, tales como las características de la personalidad, actitudes y habilidades de conducta de las mujeres. Se concentra en la necesidad de adaptación de la mujer para compensar su déficit de socialización.”

Al realizar un breve análisis es más lógico que un docente varón vaya a lugares más alejados como nos toca a los que ingresamos al magisterio, y nos resulte más fácil, convivir en estas comunidades, que en si no se sabe como son desde el ámbito social, en la realidad a una mujer es más difícil adaptarse a estos medios, pero hoy en día se ve que esta necesidad está cambiando ya que la mujer enfrenta nuevos retos y está dispuesta a ir donde se le mande, destinada a ser una verdadera líder de estos sectores o comunidades de nuestro país.

#### **b. Clasificación en relación a la edad**

**TABLA Nro.06**

| <b>EDAD</b>     | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE (%)</b> |
|-----------------|-------------------|-----------------------|
| <b>25 a 35</b>  | 5                 | 27,78%                |
| <b>36 a 46</b>  | 5                 | 27,78%                |
| <b>47 a 57</b>  | 8                 | 44,44%                |
| <b>58 y más</b> | -                 | -                     |
| <b>Total</b>    | 18                | 100%                  |

**FUENTE:** Encuesta a docentes de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

De acuerdo a la edad de los docentes, encontramos que existen 5 docentes en edad comprendida de 25 a 35 años, lo cual representa el 27,78 %, de los 18 docentes, en lo respectivo en edad comprendida en 35 a 45 años, existe 5 docentes que hacen un porcentaje de 27,78%, mientras que el resto de docentes esta en edad comprendida de 47 a 57 años, lo cual representa el 44,44%.

Es importante destacar que algunos docentes de esta institución están acercándose a la jubilación, ya que encontramos un docente con 34 años de servicio, pero que no cumple con la edad ya que de acuerdo con las condiciones del IESS. *Condiciones que rigen para optar a una jubilación para servidores públicos.* [En línea]. Disponible: [www.editorialdiariolaverdad.com](http://www.editorialdiariolaverdad.com). (Consulta 26-08-2011):

“Los servidores con nombramiento en la función pública, administrativos y docentes, que tengan entre 60 años y menos de 65 de edad, y que reúnan las condiciones del IESS para la jubilación (60 años de edad y 30 de servicio), pueden registrarse en el proceso para optar por la compensación económica para la jubilación”

### c. Clasificación en relación a los años de experiencia

**TABLA Nro.07**

| <b>EDAD</b>     | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE (%)</b> |
|-----------------|-------------------|-----------------------|
| <b>1 a 8</b>    | 7                 | 38,89%                |
| <b>9 a 16</b>   | 3                 | 16,67%                |
| <b>17 a 24</b>  | 5                 | 27,77%                |
| <b>25 a 31</b>  | 2                 | 11,11%                |
| <b>32 y más</b> | 1                 | 5,56%                 |
| <b>Total</b>    | 18                | 100%                  |

**FUENTE:** Encuesta a docentes de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

De acuerdo con la experiencia de los docentes de este establecimiento en la docencia, encontramos 7 docentes con experiencia comprendida entre 1 a 8 años, dando un porcentaje de 38,89%, donde se puede destacar la presencia de profesores jóvenes que están iniciando en la docencia, siendo estos quienes ayuden a la formación de los alumnos y alumnos con nuevas tendencias educativas, con experiencia de 9 a 16 encontramos 3 docentes con un porcentaje de 16,67%, así mismo con experiencia de 17 a 24 años encontramos 5 docentes los cuales dan un porcentaje de 27,77%, al igual que existen 2 docentes con experiencia de 25 a 31

años, donde nos da un porcentaje de 11,11%, y también existe un docente que tiene más de 32 años de experiencia dando un porcentaje de 5,56%.

Es esencial señalar, que en esta institución existen tres docentes que cumplen con los años de servicio para optar a la jubilación porque según el IESS “las condiciones que actualmente rigen para optar por la jubilación por vejez son: 60 años de edad y 30 de aportes en años; 65 años de edad y 15 años de aportes; 70 de edad y 10 de aportes; y, cualquiera sea la edad con 40 años de aportes al IESS”

Con esto puedo decir que los docentes de esta institución, muestran una planta joven y también una con vasta experiencia, donde estos pueden socializar para transmitir experiencias y también nuevas metodologías, logrando una verdadera integración docente en diversos ámbitos educacionales, manteniendo en alto esta importante centro educativo.

#### d. Clasificación en relación al título académico

**TABLA Nro.08**

| <b>TÍTULO ACADÉMICO</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE (%)</b> |
|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Primer nivel</b>     | 1                 | 5,56%                 |
| <b>Segundo nivel</b>    | -                 | -                     |
| <b>Tercer nivel</b>     | 16                | 88,88%                |
| <b>Cuarto nivel</b>     | 1                 | 5,56%                 |
| <b>Total</b>            | 18                | 100%                  |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

Según los resultados de esta tabla en esta institución existe 1 docentes con título de primer nivel, arrojando un porcentaje de 5,56% ,16 docentes con título de tercer nivel, que representa el 88,88% y existe un docente con título de cuarto nivel el mismo que representa el 5,56%. Como se puede observar la mayoría de la planta docente de esta institución se ha preocupado por mejorar el título académico, y por lo tanto notamos el interés en mejorar la calidad educativa de sus educandos.

### 3.1.3. ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES

#### a. Clasificación en relación al género:

**TABLA Nro.09**

| GENERO       | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Femenino     | 12         | 60%            |
| Masculino    | 8          | 40%            |
| <b>Total</b> | <b>20</b>  | <b>100%</b>    |

FUENTE: Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

ELABORACIÓN: Alfredo Jiménez Vicente

En lo que corresponde a la estadística de alumnos de este establecimiento. En la muestra tomada 8 son varones correspondiendo al 40% de los estudiantes y 12 son mujeres que corresponden al 60% de los educandos. Puedo destacar que los encuestados presentan características de Liderazgo, ya que los mismos pertenecen al Gobierno Estudiantil y a presidentes y vicepresidentes de cada curso, tomando desde el 7mo año en adelante, hasta el Tercero de Bachillerato, siendo jóvenes con deseos de aprender y manifestar sus iniciativas, en beneficio de la calidad de la educación.

#### b. Clasificación en relación a la edad

**TABLA Nro.10**

| EDAD         | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|------------|----------------|
| 10 a 12      | 6          | 30%            |
| 13 a 15      | 6          | 30%            |
| 16 a 18      | 8          | 40%            |
| 19 a 21      | -          | -              |
| <b>Total</b> | <b>20</b>  | <b>100%</b>    |

FUENTE: Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

ELABORACIÓN: Alfredo Jiménez Vicente

Según la representación de esta tabla vemos, vemos que 8 estudiantes se encuentran en edad comprendida de 10 a 12 años, lo cual representa el 30 %, de los 20 educandos, en lo que respecta en edad comprendida en 13 a 15 años, existen 6 estudiantes que hacen un porcentaje del 30%, mientras que el resto de estudiantes esta en edad comprendida de 16 a 18 años, lo cual representa el 40%. Prácticamente en la representación de esta tabla vemos que la muestra escogida, es parcial, donde estudiantes muy jóvenes también forman parte de esta investigación, para conocer sus expectativas iniciativas e inquietudes, siendo esta una institución con un buen número de educandos que se forman en plenitud en varios ámbitos, para mejorar en sus aprendizajes.

### **3.2. Materiales e Instrumentos:**

Los materiales que se utilizo en la investigación fueron los siguientes:

- Encuestas a Directivos, diseñadas por la UTPL para aplicarles a los Gestores educativos de esta institución educativa seleccionada con el objetivo de recabar información sobre los diferentes aspectos del tema de investigación.
- Entrevista con preguntas semiestructuradas, de carácter fundamental con la aplicación de la técnica de los grupos focales, con la finalidad de recabar información de los directivos sobre el tema de investigación.
- Encuestas a los docentes y estudiantes, igualmente diseñadas por la UTPL para aplicarles a profesores y alumnos de esta institución educativa con el objetivo de recabar información sobre los diferentes aspectos de administración, sobre el tema de investigación.
- Cámara fotográfica digital, para impregnar la imagen de los entrevistados, y encuestados en sus diferentes participaciones.
- Observación de instrumentos curriculares sobre gestión educativa donde se evidencia la administración del centro educativo seleccionado.

Las técnicas que emplee en este trabajo fueron las siguientes:

- Las encuestas: Fueron formatos proporcionados por la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) para ser aplicados a directivos, todos los docentes y

estudiantes de esta Institución educativa seleccionada, con el objetivo de recabar información de campo y constatar los problemas sobre gestión, liderazgo y valores de la actividad educativa.

- La entrevista: Se realizó a través de un conjunto de ítems previamente elaborado por la Universidad y fueron utilizadas para obtener información, a través de la técnica de los grupos focales, mediante diálogos, entre el entrevistador y los entrevistados.
- Además para obtener más información sobre instrumentos curriculares se consultó el PEI, POA, código de convivencia y más documentos en donde pude conocer el modelo de gestión y administración de este centro educativo.
- El fichaje, me permitió obtener información bibliográfica, a través de la construcción de fichas, en donde se anotan y describen las fuentes bibliográficas consultadas.

### **3.3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTO:**

#### **3.3.1. Métodos:**

Sabemos que la investigación es de mucho rigor, porque exige métodos y técnicas que permitan indagar, analizar y comprender en forma concreta las problemáticas que está causando el problema. Los métodos que se llevaron a cabo fueron los siguientes:

##### **3.3.1.1. MÉTODO DESCRIPTIVO:**

Permitió observar y analizar en forma metódica la realidad educativa de esta institución seleccionada para esta investigación; como esta investigación es de carácter social fue pertinente utilizar también el método cualitativo, ya que éste nos permitió el enfrentamiento directo entre el sujeto y el objeto de manera directa, para obtener información imprescindible, con datos concretos y particulares sobre la realidad educativa.

##### **3.3.1.2. MÉTODO ANALÍTICO:**

El análisis reflexivo ayudó a identificar, clasificar y describir las opiniones vertidas en las encuestas, como en las entrevistas que en forma sincera supieron manifestar, los encuestados, para abstraer sus opiniones.

### **3.3.1.3. MÉTODO SINTÉTICO:**

Este método me facilitó resumir en forma concreta todas las aspiraciones que tienen los profesores en relación con su accionar docente, su integración al proceso educativo, administrativo, práctica de los valores, etc.

### **3.3.1.4. MÉTODO INDUCTIVO:**

Se pudo conocer los hechos particulares de cada uno de los encuestados, para poder llegar a una conclusión general y tomar las decisiones necesarias para fortalecer los conocimientos en el campo educativo.

### **3.3.1.5. MÉTODO DEDUCTIVO:**

Me ayudó a conocer la realidad educativa de las instituciones investigadas, de manera general en el accionar los directivos, conociendo los hechos particulares en de los encuestados, según el proceso de la investigación.

### **3.3.1.6. MÉTODO HERMENÉUTICO:**

Fue la base principal para sustentar y verificar la realidad de los investigados a la luz de la consulta bibliográfica y su debida sustentación en aportes válidos, encontrando la verdad del fenómeno interpretativo para esta investigación.

### **3.3.1.7. MÉTODO ESTADÍSTICO:**

Me facilitó representar los datos obtenidos en tablas estadísticas, los porcentajes de los investigados y analizar en forma lógica estos resultados, con la finalidad de establecer una información valida y confiable.

**3.3.2.** Entre las técnicas que se utilizaron para la presente investigación fueron:

**3.3.2.1. El Ropal:** Se lo utilizó para la recolección, organización, procesamiento, análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

**3.3.2.2. El diario de campo:** Que permitió registrar situaciones relevantes referidas al tema de investigación.

**3.3.2.3. La observación:** Mediante esta habilidad se descubrió la naturaleza y se describió explicando las leyes y principios que rigen la investigación, esta técnica se la utilizó para realizar la observación de documentos administrativos y el desempeño de estudiantes y docentes dentro del salón clase, la cual fue de vital importancia.

**3.3.2.4. La encuesta:** Esta técnica me permitió obtener información acerca de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista, con un conjunto de interrogantes que guardan relación con los objetivos a demostrar.

**3.3.2.5. El cuestionario:** El diseño del cuestionario está fundamentado en el marco teórico, sus variables y los objetivos de la investigación. Cada pregunta que se incluye está relacionada con las variables y sus indicadores. Sirvió de ayuda para la encuesta y la entrevista de esta manera estas dos técnicas pudieron ser aplicadas a los informantes.

**3.3.2.6. La entrevista:** es el diálogo formal e informal entre dos sujetos, entrevistados y entrevistador. La entrevista es el arte de escuchar y captar información. Esta técnica se la aplicó a directivos de esta institución.

## **4. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

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

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

Como se pudo constatar en esta institución, no cuenta con el Manual de Organización y funciones que es un documento importante dentro de una institución, ya que el mismo contribuye a mejorar la coordinación de las funciones de cada división en el ámbito administrativo, identificando sus obligaciones y responsabilidades en la estructura organizativa de la institución; cabe indicar que la presente institución, tiene conformado su organigrama de los departamentos y secciones pero no cuentan con este manual para reconocer sus verdaderas funciones.

**El Manual de Organización** es un documento normativo y de gestión, que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera a mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y el perfil requerido de cada uno de los cargos asignados a las diferentes Divisiones y Departamentos dentro de la estructura orgánica de una institución.

El Manual de Organización (MO) de la Institución describe las funciones específicas tanto a nivel de cargos como de Divisiones y Departamentos, dichas especificaciones son descritas a partir de la estructura orgánica y de las atribuciones establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones.

Además este, proporciona información a los funcionarios y servidores de la institución describiendo las funciones y ubicaciones específicas de cada cargo, además de las líneas de autoridad y responsabilidad; comprendidas todas estas dentro de la estructura general de la Organización. Así mismo establece las interrelaciones formales que corresponda y de esta manera se propicie y reafirme en los trabajadores de la institución su contribución para mejorar la calidad de los servicios que brinda una organización.

### **POR QUÉ ES IMPORTANTE EL MOF**

A modo de conclusión podemos decir que el MOF es importante por qué:

- Permite superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias orientando a la eficiencia y eficacia.
- Desarrolla los perfiles de los cargos considerados en el CAP, así el personal conoce su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico.
- Contribuye a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada órgano.
- Permite a los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto.
- Permite a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- Es fuente de información básica para la gestión de los recursos humanos de la institución.

#### **4.1.1.2. El código de Ética:**

Como en el punto anterior pude revisar y constatar que la institución no cuenta, con el Código de ética, que al igual que el anterior es un documento importante dentro de una institución, ya que contribuye a los miembros de una organización a obtener mejores conductas, dentro de la misma, siendo esencial desde el punto de vista

armónico, porque nos ayuda a mantener las buenas normas y hábitos que deben existir dentro de una institución, al dialogar con los directivos manifiestan que no han tenido el apoyo de las autoridades superiores en temas relevantes para poderlos realizar.

Un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables, para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión. Muchas organizaciones se gobiernan a sí mismas con un código de ética, sobre todo cuando se manejan temas sensibles como las inversiones, la asistencia sanitaria, o interacciones con otras culturas. Además de establecer un nivel profesional, un código de ética también puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el transcurso al realizar su trabajo (importancia de la ética).

Tras una introducción general a la función y los objetivos de una organización es una sección dedicada a establecer normas específicas de comportamiento para los miembros. En esta sección se suele cubrir posibles problemas éticos tales como la confidencialidad, el partidismo, o mal uso de la información. Además de abordar teórica campos de minas ético, un código de ético a menudo contiene una sección que describe los procedimientos para el manejo de quejas, tanto fuera como dentro de la organización.

Un código bien escrito y claro de la ética será fácil de seguir, con secciones que la gente puede señalar el fin de ilustrar cuestiones concretas. Los miembros están de acuerdo en apoyar el código de ética porque es una buena práctica y porque promueve su organización. Un código de ética generalmente también está detrás de la experimentación científica, asegurando que los resultados sean válidos y que la prueba se llevó a cabo de forma ética. (Miguel Castaño artículo 73337).

Muchas personas viven también con un código de ética personal. A pesar de que sus códigos de ética no puedan ser claramente escritos, es posible que algunas creencias fuertes personales sobre diversos temas contribuyan a orientar sus opciones en la vida. Algunas personas creen que tener un fuerte código de ética personal y su posterior cumplimiento será una herramienta muy importante para mantener la integridad de ellos mismos.

Con base en ello, puede decirse que la profesión es beneficiosa para quien la ejerce, pero, al mismo tiempo, también está dirigida a otros, que igualmente se verán beneficiados. En este sentido, la profesión tiene como finalidad el *bien común* o el *interés público*. Es más, nadie es profesional, en primera instancia, para sí mismo, pues toda profesión tiene una dimensión social, de servicio a la comunidad, que se anticipa a la dimensión individual de la profesión, la cual es el beneficio particular que se obtiene de ella.

Existen también una serie de normas cifradas en un código de ética, que están supervisadas por un consejo profesional respectivo. Muchos de esos principios pueden resumirse en los siguientes: guardar fidelidad a la institución o al patrono que suministra el trabajo; dirigirse a los colegas con respeto y consideración, evitando la competencia desleal; actualizarse con los conocimientos propios de su disciplina; guardar el secreto profesional; no sacar provecho de la superioridad del puesto para manipular o chantajear a otros; etc.

#### **4.1.1.3. El Plan Estratégico:**

Este Plan Estratégico es una herramienta que traza el camino del desarrollo de una institución, pues posibilita alinear e integrar esfuerzos para alcanzar con éxito los objetivos en él planteados y permite orientar todas las acciones hacia el logro de una visión institucional compartida.

Al igual que el punto anterior, esta institución no cuenta con este valioso instrumento, como es el Plan Estratégico, ya que por motivos de desconocimiento y porque no existe la actualización en temas de este tipo por las autoridades superiores no se ha podido elaborar el mismo.

Es de suma importancia la realización del mismo, porque permite participar en la actualización Estratégica Institucional por su contribución para hacer de éste un documento que marca el rumbo por el que debe dirigirse una organización.

El compromiso con la ejecución Plan Estratégico es de todos quienes conformamos la comunidad educativa; porque invita o a incrementar el trabajo participativo, proactivo y la cooperación, para que con los logros que alcance, una institución siga

siendo cada vez más grande y se consolide como referente de la educación superior en un país.

(Iván Escalona 2009) “En el Plan Estratégico, mientras se ejecuta lo planificado y se evalúan los resultados y avances, se presentan cambios en el entorno y variación en las tendencias evolutivas a nivel nacional, regional y global. Frente a estos cambios y variaciones (megatendencias), es necesario revisar los planes de desarrollo y reajustarlos o actualizarlos para asegurar el éxito en el logro de objetivos y metas en las nuevas condiciones y escenarios probables. Lo anterior implica que los planes no deben ser rígidos y requieren modificarse o actualizarse en función de los resultados logrados y de las tendencias mundiales”

Considerando lo anterior, un Plan estratégico debe ser reformulado, siguiendo una metodología lógica que contempla las fases de análisis (del entorno nacional, regional, etc.); diagnóstico (situacional interno y externo) y redireccionamiento estratégico (reformulación de la visión, actualización de objetivos y estrategias).

Este trabajo se desarrolla con una amplia participación de la comunidad educativa, que aporta con ideas y criterios que sustentan el diagnóstico y la reformulación del Plan Estratégico Institucional. Dicha participación permite establecer objetivos y metas alcanzables en el largo plazo y definir una visión de futuro compartida y desafiante, visión que se alcanzará trabajando en equipo, con disciplina, integrando esfuerzos y autoerigiéndose en el trabajo de cada día, para construir el futuro deseado y por sobre todo, contribuir significativamente al desarrollo del país en el ámbito de la educación.

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

En la presente institución, al analizar los documentos administrados el Sr. Director me manifestó que carecen de este documento pero llevan registros de microproyectos que realizan, con sus posibilidades y limitaciones, según la causa principal es que no existe capacitación para estos temas de administración, es imprescindible como gestores educativos implantar e imponer este documento ya que ayudará a mejorar .los caminos para lograr objetivos que se plasman en él, siguiendo una herramienta de apoyo para una organización educativa.

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

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina).

Además, el plan operativo anual debe desglosar los objetivos para cada entidad administrativa de trabajo

Incluso, dentro de cada sucursal o departamento es posible hallar una predicción del volumen de los objetivos esperados de producción y gestión para cada mes del año.

Por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

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

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

Por tanto, el PEI es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo por lo que si bien es cierto, debe ser repensado en forma cotidiana, no debe ser construido rutinariamente de año en año.

Es suficiente que cada institución realice el esfuerzo necesario para tener un PEI como documento de partida a ser desarrollado, perfeccionado y revisado en

períodos no menores a cinco años, con el fin de retomar lo pertinente a cada cambio del contexto institucional o del entorno comunitario.

En el PEI se retrata en líneas gruesas lo que es la institución educativa, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de ese establecimiento con otros, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar, con proyección de futuro.

La elaboración de un Proyecto Educativo Institucional no puede ser concebido al margen de una concepción de proyecto histórico socio - cultural y de desarrollo nacional. La visión de futuro del proyecto educativo, debe corresponder a la visión de la sociedad en la que aspiramos vivir.

En la búsqueda de mejorar la calidad de la educación, se inscribe la necesidad de plantear propuestas de solución a través de Proyectos Educativos Institucionales en cada plantel, en la espera de innovar las estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes.

En el plantel central de la Red Educativa Tiopamba, se pudo palpar que el PEI, de esta institución está muy bien planteado, con todos sus componentes bien formulados, este ha sido realizado el 2006 hasta el 2010, que se lo ha mantenido aún, en los juicios emitidos por sus administrativos me supieron decir que, en vista que no se hacía realidad aún la nueva ley de Educación estaban esperando este punto para proceder a su reformulación.

El Proyecto Educativo Institucional nos permite:

Conocer y priorizar los problemas de la institución, según el orden de importancia.

Plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista y en el largo plazo, para la solución de los problemas principales y prioritarios.

Tener un conocimiento más exacto sobre los retos y las posibilidades que tenemos para enfrentar las diversas situaciones. Saber con qué fortalezas contamos y que debilidades tenemos; y qué oportunidades y amenazas se pueden presentar en el contexto para así estar preparados y aprovecharlas o enfrentarlas con éxito.

Elaborar los planes estratégicos y metas precisas que a corto, mediano y largo plazo se hagan realidad.

Tomar decisiones adecuadas durante la implementación de los proyectos específicos e incluso durante todo el proceso de la planificación estratégica.

En este documento entendemos como institución:

Un establecimiento educativo que por sus características de número de alumnos y profesores puede asumir el reto de construir y consensuar un PEI.

Dos o más establecimientos educativos que perteneciendo a una zona homogénea, se asocian para elaborar un PEI que oriente la gestión escolar compartida cooperativamente.

Un Centro Educativo Matriz o CEM que es una red de establecimientos educativos ubicados en una zona homogénea y organizada en torno a un plantel central.

Los establecimientos educativos que pertenecen a una zona escolar bajo el asesoramiento de un supervisor. (UTE); eventualmente, la zona escolar puede corresponder al ámbito cantonal.

El compromiso efectivo y activo de todos los miembros de la comunidad educativa, es un factor determinante en el éxito del PEI en especial el de los docentes ya que son los que cotidianamente, enfrentan la tarea educativa.

## **IMPORTANCIA DEL PEI**

Provoca un cambio entre los actores del proceso educativo y genera una organización institucional democrática a través de una planificación institucional dinámica.

Objetivos:

1. Conceptualizar el Proyecto Educativo Institucional como instrumento de innovación.
2. Identificar y caracterizar los componentes del PEI.

Se consideran los siguientes componentes:

Diagnóstico

Identidad Institucional

Componente Curricular

Componente de Gestión

Proyecto de Aula

#### **4.1.1.6. Reglamento Interno y otras Regulaciones:**

El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual se regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse todos los integrantes, en relación con sus labores, permanencia y vida en la institución educativa.

Así, debe contener a lo menos, deberes y obligaciones de todos los miembros de la comunidad educativa, las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo y las de cada turno, los descansos, los diversos tipos de comisiones y asambleas de la institución; las personas a quienes los docentes y alumnos deben dirigir sus reclamos, consultas y sugerencias; la forma de comprobación del cumplimiento de las normas previsionales y laborales; las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad, las sanciones que se puedan aplicar a los trabajadores con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir en estos casos.

En la presente institución pude comprobar que si existe el reglamento interno, que se encuentra incluido dentro del PEI, en este documento se encuentra plasmado Resoluciones, objetivos, estructura orgánica, Asamblea que labora en este establecimiento, (Director, subdirector, consejo Técnico), Comisiones, de profesores

guías, docentes, alumnos, padres de familia, Del nivel auxiliar y apoyo ( secretaria, colectorías, conserjería, guardianía), estímulos, de los nombramientos de abanderados y escoltas, de las evaluaciones, de la justificación de faltas e uniformes tanto de docentes como estudiantes.

Es esencial hacer las aclaraciones que el REGLAMENTO, es un documento eminentemente práctico y la obligación de irlo mejorando no solo depende del director o rector, sino todos los miembros de la institución, para lograr una mejor estabilidad en todos sus ámbitos educativos.

#### **4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA:**

##### **4.1.2.1. Misión y Visión.**

Según el PEI de esta institución: El Plantel Central de la Red Educativa Tiopamba presenta la siguiente Misión:

**“Es formar bachilleres en Ciencias poseedores de competencias técnico artísticas a través de un proceso de enseñanza- aprendizaje, basado en el modelo constructivista, el mismo que vincula el aprendizaje con el desarrollo de la comunidad, por medio de la práctica y el desarrollo integral en los talleres y laboratorios debidamente equipados con los que cuenta”**

La visión nace como inferencia de la filosofía de la organización y su modo de concebir el logro futuro de la misión , es la forma de ver o anticipar el futuro; como también es la forma de proyectarse organización a dicho futuro, hacia donde se la quiere dirigir, según el PEI, de esta institución:

**“El plantel Central de la Red Educativa Tiopamba, en el año 2010 es una institución líder en la zona, cuenta con una infraestructura y el personal docente y administrativo altamente calificado y comprometido para entregar a la comunidad Bachilleres en Ciencias con competencias técnico artísticas, capaces de insertarse al desarrollo socioeconómico de la sociedad y de continuar sus estudios superiores”**

La Misión, es el sentido de la organización, es el propósito para su creación, cuando la misión es conocida, compartida y buscada en modo conjunta, es razonable pensar que la organización alcanzara mejor su finalidad.

Siempre hay que tomar en cuenta que la misión es la razón de ser de la organización.

Como me pude dar cuenta la visión de este centro educativo, esta errada más bien parece una promoción del establecimiento, conociendo que la visión es la manera de concebir el futuro de la institución, es importante hacer conocer este punto de vista para mejorar este aspecto.

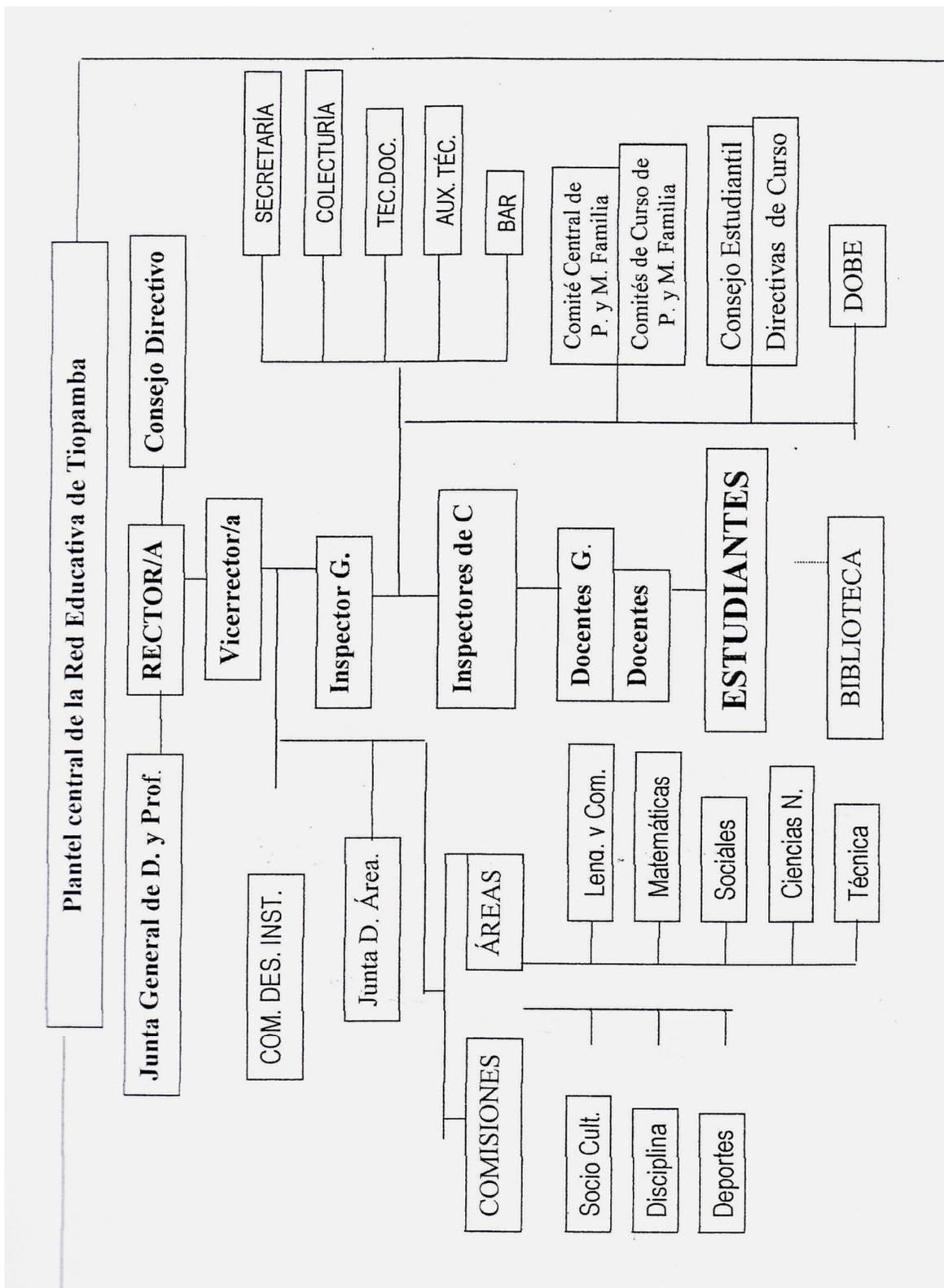
**MISIÓN y VISIÓN**, son conceptos que se complementan, pues uno habla de responsabilidades asumidas como propósitos y el otro del enfoque a seguir para alcanzar este logro.

#### **4.1.2.2. El Organigrama:**

Como conocemos de antemano un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Además de representar las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, logrando hacer un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Al observar el PEI, de esta institución he podido sacar una copia del organigrama donde vemos como está distribuida esta organización desde los diversos departamentos, comisiones y organismos de apoyo, podemos decir que el Plantel Central de la Red Educativa Tiopamba, tiene una buena distribución para mejorar el ámbito educativo, pero es esencial recalcar que desde el punto de vista de la estructura del subsistema de establecimientos educativos, se debe realizar un nuevo organigrama para conocer su estructura jerárquica ya que este se presenta como un todo, de información del establecimiento, entonces es importante destacar que se debe organizar el mismo desde una estructuración horizontal, dejando entrever sus verdaderas estructuras de acuerdo a nuestros sistema educacional.





FUENTE: Secretaria del Plantel Central de la Red Educativa Tiopamba, Documento PEI, en la página 47.

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

Al hablar de las funciones por áreas y departamentos, de esta institución puede observar y darme cuenta que esta, tiene una estructura horizontal donde las funciones las realizan las diversas áreas siempre presentando y dando a conocer mediante planes, las diferentes actividades que van a realizar a lo largo del año donde se evidencia el plan anual que presentan las diversas áreas y departamentos llevando todo lo planificado a la ejecución donde al terminar el año lectivo presentaran un informe de cómo se trabajó en ese año tratando de mejorar para el próximo año.

Puedo decir que en esta institución las funciones por áreas y departamentos están llevadas planificadamente, y llevadas a ejecución con la aprobación de los directivos conociendo de antemano las actividades, se ve que existe eficiencia en los jefes de área, mejorando así el desempeño de este centro educativo.

Al tomar en consideración en el Art. 95 del Reglamento a la Ley de Educación, y los artículos 19 y 20 del Reglamento especial de los CEMs.se toma referencia sobre sus funciones como primera autoridad que es el DIRECTOR, en donde encontramos:

- a) Presidir la asamblea del personal que labora en esta institución.
- b) Coordinar la elaboración y el desarrollo del plan institucional
- c) Promover un permanente proceso de mejoramiento de la formación académica del alumnado.
- d) Nombrar comisiones permanentes para un periodo de dos años (Comisión Socio-Cultural y Deportiva)
- e) Propiciar investigación en las diferentes áreas.
- f) Controlar al personal técnico, administrativo y financiero que reúna los requisitos de idoneidad y conocimientos acordes a la función a desarrollar.
- g) Precautelar las recaudaciones e inversiones y los recursos económicos de la institución
- h) Garantizar la participación de padres de familia, comunidad y demás actores sociales en el proceso técnico-pedagógico-administrativo.
- i) Evaluar el desempeño del personal docente, administrativo y de servicio.
- j) Responsabilizarse conjuntamente con el secretario de la legalización de los documentos e instrumentos técnicos.

- k) Además de cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, acuerdos y más disposiciones legales.

Así mismo se toma en consideración, el nivel asesor, como es el **CONSEJO TÉCNICO**, que presenta las siguientes funciones

- a) Elaborar el horario general de clases
- b) Evaluar los planes institucionales
- c) Las demás actividades que le delegue el director de la Red Educativa Tiopamba.

Al igual se toma en consideración el nivel de apoyo, además de las establecidas en el art. 128 del reglamento General a la Ley de Educación y del art.25 de la ley de Servicio Civil Y carrera administrativa, son funciones del **secretario**:

- a) Asistir a reuniones y sesiones de los directivos de la Institución
- b) Llevar responsablemente y ordenadamente libros, registros y más documentos, tanto a nivel de la institución como a nivel interinstitucional.
- c) Asentar en los respectivos libros, las notas y calificaciones presentadas por los docentes.
- d) Llevar el inventario de libros, registros y más documentos del centro educativo.
- e) Comunicar por escrito las resoluciones, disposiciones e instrucciones emanadas por el Consejo Institucional, director y autoridades Nacionales y provinciales.
- f) Colaborar en los actos programados por autoridades del plantel como por las comisiones.
- g) Es el jefe del personal administrativo.

EL **COLECTOR**, además de las establecidas en el art. 128 del reglamento General a la Ley de Educación y del art.25 de la ley de Servicio Civil y carrera administrativa, entre las funciones más importantes son:

- a) Programar y ejecutar el presupuesto anual de la institución conjuntamente con el Director.
- b) Llevar el inventario de bienes muebles e inmuebles y verificar periódicamente su existencia especialmente los de servicio.
- c) Solicitar las trasferencias respectivas previo el análisis de la documentación de soporte.

- d) Es responsable junto con el Director(a) del manejo de la parte financiera de la Institución.
- e) El Colector(a) es miembro nato del comité de adquisiciones y actuará con voz y voto.
- f) Efectuar pagos con el visto bueno del Director.
- g) Presentar el balance de comprobación, balance general, liquidación presupuestaria de ingresos y gastos, saldos presupuestarios, en forma mensual, trimestral y anual, según el Consejo técnico.
- h) Colaborar en los actos programados por autoridades del plantel como por las comisiones.
- i) Cumplir con otras funciones que le fueran delegadas por el Consejo institucional o el Director.

Es importante manifestar que estas funciones de los diferentes niveles son tomadas del reglamento anterior, ya que el REGLAMENTO a la Ley de Educación vigente todavía no sale en vigencia.

#### **4.1.2.4. Dimensión Pedagógica curricular y valores**

El plantel Central de la Red Educativa Tiopamba ha definido y concertado un “Modelo Educativo Alternativo de Base Socio-Constructivista”. Este modelo didáctico de carácter alternativo se propone como finalidad educativa el “enriquecimiento del conocimiento” y potenciación de destrezas y competencias por parte de los estudiantes y las estudiantes, en una dirección que conduce hacia una visión más compleja y crítica de la realidad, que les sirva de fundamento para una participación responsable en la misma. Se adopta en él una visión relativa e integradora del conocimiento científico con el conocimiento cotidiano, la problemática social y ambiental. (Es decir, grandes conceptos, procedimientos y valores que constituyen una cosmovisión deseable).

La realidad en el aspecto pedagógico curricular este establecimiento ha implementado en su currículo, además de los contenidos fundamentales los valores establecidos en contenidos actitudinales, que los enfrentan en cada clase o al momento de los alumnos realizar sus actividades en el campo como en agropecuaria, donde los docentes y alumnos experimentan la práctica de valores.

#### **4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores:**

El plantel central de la Red Educativa Tiopamba, en su dimensión organizativa operacional y valores, puedo manifestar previas observaciones que la organización va por buen camino ya que la planificación para actividades son de carácter cívico, social y cultural, se evidencia una verdadera practica de Valores ha definido y concertado un “Modelo Educativo Alternativo de Base Socio-Constructivista”. Este modelo didáctico de carácter alternativo se propone como finalidad educativa el “enriquecimiento del conocimiento” y empoderamiento de destrezas y competencias por parte de los estudiantes y las estudiantes, en una dirección que conduce hacia una visión más compleja y crítica de la realidad, que les sirva de fundamento para una participación responsable en la misma. Se adopta en él una visión relativa e integradora del conocimiento científico con el conocimiento cotidiano, la problemática social y ambiental. (Es decir, grandes conceptos, procedimientos y valores que constituyen una cosmovisión deseable). Además pude observar que algo que está en desventaja algunos docentes, no trabajan grupalmente haciendo que existan líderes de grupo para fortalecer mejor el desempeño de los alumnos ya que se trabaja con un modelo constructivista debe evidenciarse este ámbito, es imprescindible hacer que los docentes efectúen en sus clases que imparten esta modalidad que ayudará de una manera u otra la actuación de los entes directos de la educación.

#### **4.1.2.6. Dimensión administrativa, financiera y valores.**

Dentro de este ámbito el Plantel Central de la Red Educativa Tiopamba, presenta una buena administración por parte de sus directivos, siempre haciendo hincapié en la responsabilidad del trabajo, ya que gracias al trabajo mancomunado de su administración ha permitido mejorar la institución en diversos ámbitos como, infraestructura, apoyo gubernamental, trabajo social entre otras. Es imprescindible acotar que esta administración lo que le hace falta es llevar los libros y registros que evidencien su gestión y administración, ya que al hacer la observación de los instrumentos que evidencien las gestión y administración de este plantel, no lo existen; al hablar sobre la administración financiera va por buen camino ya que la colectora del establecimiento esta al día con todo lo relacionada a la contabilidad y

presupuestos institucionales para el mejor funcionamiento, haciendo relucir la esfera de valores éticos, morales y personales, donde se evidencia que en este ámbito es una institución transparente en sus asuntos relacionados al buen funcionamiento tanto administrativo y financiero, es importante señalar que esta institución se ha mantenido así con buenos recursos gracias al buen trabajo de los directivos durante este lapso de tiempo, permitiendo así que este plantel sea uno de los más importantes de este sector y de este cantón.

#### **4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores**

Dentro del ámbito comunitario y valores, puedo referirme que las relaciones con la comunidad siempre han sido buenas, siendo este plantel el eje donde gira esta comunidad, como es el barrio Tiopamba, siempre en eventos programados por la comunidad este inmerso el plantel en actividades de apoyo y en eventos socio-culturales con la participación activa especialmente de los alumnos que se forman en esta institución. Igualmente al hablar y tratar con padres de familia que tienen sus representados en la misma, y al tomar referencia en las encuestas aplicadas a los padres de familia puedo acotar, que existe relación cordial, positiva y de estrecha colaboración. Ya que esta institución contempla en su programación general la inclusión de toda aquellas actividades que de manera significativa inciden positivamente en la educación integral de los estudiantes, además de decir que es importante que se toma en consideración sugerencias vertidas por los mismos y que son tomadas en consideración ya que siempre se trabaja con la Asociación de padres de familia además de los líderes comunitarios de esta comunidad.

#### **4.1.3. ANÁLISIS FODA:**

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

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

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse.

Al realizar el análisis estratégico del FODA, en este establecimiento y en relación con el tema de investigación como es la administración, gestión y liderazgo he podido establecer la siguiente matriz FODA, de esta institución.

#### **4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades:**

Dentro de este ámbito interno, al realizar las diferentes investigaciones sobre el tema en cuestión puedo definir algunas fortalezas y algunas debilidades, de este establecimiento.

**FORTALEZAS:**

Estos aspectos son los incentivos que conllevan tanto a directivos, docentes, alumnos y padres de familia a trabajar armónicamente, tratando de vencer adversidades que se presentan en el desenvolvimiento de la actividad administrativa y educativa, además estas fortalezas constituyen pilares fundamentales para el mejoramiento de la calidad de la educación.

**DEBILIDADES:**

Son las consecuencias de las malas políticas educativas que viene acarreado la institución, debido al abandono que se le ha dado a la educación fiscal que brindan los centros educativos, y también por el descuido de directivos, docentes y administrativos de la institución, trayendo consigo limitaciones en la actualización de conocimientos académicos, didácticos y pedagógicos, limitando el mejoramiento de la calidad educativa.

**4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas:**

Dentro del ámbito externo, puedo acotar información que he podido recabar y haciendo observaciones directas donde presento estas perspectivas:

**OPORTUNIDADES:**

Estas pequeñas y grandes puertas que se presentan en esta institución, siempre y cuando las sepamos aprovechar oportunamente para el mejoramiento de la problemática educativa que acarrea este plantel educativo

**AMENAZAS:**

Por el descuido de no saber aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades se han formado estas amenazas que pueden conllevar a otros problemas de mayor índole y detener el progreso de esta institución.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA:

Al realizar el análisis del ámbito externo e interno, he desarrollado la matriz FODA, donde se detalla tanto situaciones positivas como negativas, y se observan las falencias que podemos mejorar siendo una ayuda fundamental tenerlas bien identificadas para su debido tratamiento.

| <b>FORTALEZAS ( F )</b>   | <b>OPORTUNIDADES ( O )</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena administración de los directivos.</li> <li>- Buena relación entre docentes.</li> <li>- Directivos y docentes predispuestos a la capacitación.</li> <li>- Confianza de los padres de familia en la calidad de educación que brinda el establecimiento.</li> <li>- Docentes responsables en la educación.</li> <li>- Formación educacional basada en valores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforma curricular al alcance de todos los docentes.</li> <li>- Oportunidad de innovación de los docentes.</li> <li>- Sala de computo, para integrar las nuevas tecnologías en el aprendizaje comunitario.</li> <li>- Mejoramiento de recursos pedagógicos.</li> <li>- Mejoramiento de la calidad educativa de los docentes.</li> <li>- Alta población estudiantil, que se educa en este establecimiento.</li> <li>- Apoyo de los padres de familia y moradores del sector.</li> </ul> |
| <b>DEBILIDADES ( D )</b>  | <b>AMENAZAS ( A )</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Despreocupación de los directivos en los instrumentos de gestión administrativa como: PEI, Plan Estratégico, código ético, etc.</li> <li>- Desconocimiento de la Visión y Misión</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización institucional tradicional</li> <li>- Practica del modelo cognitivista.</li> <li>- Desconocimiento de la</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>Institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Despreocupación de docentes en el ámbito pedagógico y valores.</li> <li>- Falta de capacitación de docentes.</li> <li>- Falta de conocimientos de los directivos y docentes en gestión educativa.</li> <li>- Falta de liderazgo educacional</li> <li>- Falta de conocimiento de los directivos en la elaboración de instrumentos de gestión administrativa.</li> <li>- Desactualización de los docentes con instrumentos curriculares.</li> <li>- Desconocimiento del modelo pedagógico aplicado en la institución por los docentes.</li> <li>- Planificación estratégica curricular incompleta.</li> <li>- Desconocimiento específico de la reforma curricular.</li> <li>- Conocimiento parcial de los objetivos institucionales.</li> <li>- Aplicación de instrumentos evaluativos tradicionales.</li> </ul> | <p>Actualización y Fortalecimiento Curricular en Educación General Básica y de Bachillerato.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiantes desmotivados para su intervención en el aprendizaje.</li> <li>- Falta de líderes educativos en la comunidad</li> </ul> |
|---|--|

**FUENTE:** Encuestas a directivos y observación directa del establecimiento.

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

## 5. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 5.1. De la encuesta a Directivos.

El Plantel Central de la Red Educativa Tiopamba, del barrio Tiopamba, de la parroquia Amaluza, cantón Espíndola de la provincia de Loja, es una institución que pertenece al sector rural, este establecimiento lleva unos 75 años de vida, ofrece los 10 años de Educación general Básica y los 3 de Bachillerato, como una Unidad educativa, pero no está reconocida como tal, sino como plantel central de esta Red Educativa.

**TABLA Nro.11**

#### **Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.**

| <b>Forma de organización</b>   | <b>f</b> | <b>%</b>    |
|--|----------|-------------|
| a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre | 1        | 25%         |
| b. Coordinadores de área.  | 3        | 75%         |
| c. Por grupos de trabajo   | -        | -           |
| d. Trabajan individualmente  | -        | -           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>4</b> | <b>100%</b> |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

La tabla Nro. 11 relacionada con la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, arroja los siguientes datos: el 25% de los encuestados dice, el director es quien organiza las tareas en reunión general cada trimestre, porque éste, a su vez facilita las tareas, solo él toma las decisiones para la labor educativa en la formación de las futuras generaciones, el 75% manifiesta que los coordinadores de área son quienes organizan el trabajo dentro de institución, porque son los coordinadores quienes a través de esta les permite integrarse al grupo, para facilitar su desempeño como docentes organizar grupos de trabajo, delegar funciones y coordinar las actividades para su mejor realización.

TABLA Nro.12

**Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.**

| <b>Aspectos</b>                               | <b>f</b> | <b>%</b>    |
|---|----------|-------------|
| a. El número de miembros de la institución    | 3        | 75%         |
| b. Los resultados obtenidos en la institución | 1        | 25%         |
| c. Valor y tiempo empleados en la institución | -        | -           |
| d. Otros                                      | -        | -           |
| e. No contestan                               | -        | -           |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>4</b> | <b>100%</b> |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

La tabla Nro. 12 relacionada con los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la población encuestada que es un número de 04, el 75% contestaron que el aspecto esencial es el número de miembros, un 25% dice que se toma en cuenta los resultados obtenidos, por lo que podemos constatar que esta institución que se piensa que una institución es mejor entre más grande sea o tenga mayor número de miembros, pero en sí, una institución se manifiesta en su tamaño de acuerdo a como van sus resultados eso la hará ver mucho más grande o más pequeña, por lo que esencial que los directivos obtengan mayor satisfacción en los objetivos esperados.

TABLA Nro.13

**Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas.**

| <b>Aspectos que se toman en cuenta</b> | <b>f</b> | <b>%</b>    |
|--|----------|-------------|
| a. Sí                                  | 3        | 75%         |
| b. No                                  | 1        | 25%         |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>4</b> | <b>100%</b> |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

El 100% de los encuestados, contestaron que las tareas si están escritas en el manual de normas, se puede constatar que los directivos se han preocupado por hacer un manual de normas, ya que con la participación unánime logra conseguir los

objetivos en la planificación establecida, siendo indispensable planificar para luego ejecutar, es evidente que la mayoría de los regentes se involucran en la planificación de todas las actividades o tareas educativas, debiendo a futuro involucrar a todo el sector docente.

**TABLA Nro.14**

**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.**

| <b>Personas que lo lideran</b> | <b>f</b> | <b>%</b>    |
|--------------------------------|----------|-------------|
| a. Director                    | 4        | 100%        |
| b. Subdirector                 | -        | 0%          |
| c. Consejo directivo           | -        | 0%          |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>4</b> | <b>100%</b> |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

Los encuestados nos dejan claro con el 100% que el clima de respeto y consenso es liderado por el Director de este establecimiento, es importante decir que los valores son palabras que expresan hacia donde tiene que llegar una persona para que alcance su personificación y más humanidad, además de ayudará a buscar el bien en las personas, es importante conocer que la cabeza principal de esta entidad lidera los valores y los consensa para que los demás sigan esta buena perspectiva, la cual hará que esta institución sea mas visible en relación a los valores que son aquellos que guían a una persona hacia el bien común.

**TABLA Nro.15**

**Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.**

| <b>Aspectos que se toman en cuenta</b> | <b>f</b> | <b>%</b>    |
|--|----------|-------------|
| a. Si                                  | 2        | 50%         |
| b. No                                  | 2        | 50%         |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>4</b> | <b>100%</b> |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

De lo expuesto el 50% de los directivos encuestados contestaron que si, se forman grupos para la resolución de conflictos, cuando se presentase dentro de la institución, y un 50% dice que no se forman grupos, para realizar esta toma de decisión, por lo que se pudo constatar que los directivos, no forman grupos o existe la contradicción, porque nos muestra una probabilidad de 50/50, siendo necesario y de mucha importancia actualizar estos conocimientos para evitar que se tomen decisiones a veces injustas, ya que depende del desenvolvimiento de un grupo para poder resolver, otorgar y tomar sus propias decisiones.

**TABLA Nro.16**

**La administración y liderazgo del centro educativo promueve.**

| Orden | Se promueve   | Siempre |     | A veces |     | Nunca |   |
|-------|---|---------|-----|---------|-----|-------|---|
|       |   | f       | %   | f       | %   | f     | % |
| a     | Excelencia académica  | 4       | 100 | -       | -   | -     | - |
| b     | Desarrollo profesional de los docentes                                | -       | -   | 4       | 100 | -     | - |
| c     | La capacitación continua de los docentes                              | -       | -   | 4       | 100 | -     | - |
| d     | Trabajo en equipo   | 4       | 100 | -       | -   | -     | - |
| e     | Vivencia de valores institucionales y personales                      | 4       | 100 | -       | -   | -     | - |
| f     | Participación de los padres de familia en las actividades programadas | 3       | 75  | 1       | 25  | -     | - |
| g     | Delegación de autoridad a los grupos de decisión                      | 1       | 25  | 3       | 75  | -     | - |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

En lo referente a lo que la administración y liderazgo del centro educativo promueve los informantes contestaron en un 100% que se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional, capacitación académica, el trabaja en equipo y vivencia de valores; ya que se observan estas perspectivas en la grafica de datos, donde los directivos se preocupan por los demás integrantes a que adquieran ciertas habilidades o destrezas parara que se transmitan a los entes educativos y cumplir con la misión entregada, para mejorar el ámbito educativo y social.

TABLA Nro.17

**Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

| Orden | Se promueve  | Siempre |     | A veces |     | Nunca |   |
|-------|--|---------|-----|---------|-----|-------|---|
|       |  | f       | %   | f       | %   | f     | % |
| a     | Son innatas  | 4       | 100 | -       | -   | -     | - |
| b     | Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo      | -       | -   | 4       | 100 | -     | - |
| c     | Se adquieren a partir de la experiencia                              | -       | -   | 4       | 100 | -     | - |
| d     | Se desarrollan con estudios en gerencia                              | 4       | 100 | -       | -   | -     | - |
| e     | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión | 4       | 100 | -       | -   | -     | - |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

De la información otorgada por los informantes sobre que las habilidades que se necesitan para regir una institución el 50% dice que siempre son innatas, donde se piensa que un líder nace y no se hace, el 75% manifiesta que se adquieren estudiando, mientras un 100% dice que nace por la experiencia que se tiene, y por ultimo que se adquiere siempre en capacitación con un 100%, en realidad una persona necesita todas estas habilidades descritas, que se complementan para formar una verdadera personalidad y adquirir las destrezas esenciales para manejar a una grupo y cumplir con metas establecidas.

TABLA Nro.18

## 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. | 3       | 75  | 1       | 25 | -     | -   |
| b     | La disminución del número de estudiantes por aula.  | -       | -   | -       | -  | 4     | 100 |
| c     | La mejora de los mecanismos de control.   | 3       | 75  | 1       | 25 | -     | -   |
| d     | La existencia de ambientes cordiales de trabajo.  | 4       | 100 | -       | -  | -     | -   |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

Analizando detenidamente esta tabla vemos que los directivos de esta institución como tales, siempre promueven en un 75%, el uso de la información par saber en que están fallando y mejorar; así mismo siempre con un 75% la mejora de mecanismos de control y en un 100% siempre existen los ambientes cordiales de trabajo. Es evidente que la mayoría de los directivos, están encaminados por una evaluación integral para conocer ciertas falencias o problemáticas y sus puntos débiles para poder corregirlos y tener un conocimiento cabal de cada uno y eviten conflictos que pueden causar consecuencias irreparables en el ámbito administrativo pedagógico y sociocultural.

TABLA Nro.19

## Organismos que integran la institución

| Orden | Se promueve  | Siempre |     | A veces |    | Nunca |   |
|-------|--|---------|-----|---------|----|-------|---|
|       |  | f       | %   | f       | %  | f     | % |
| a     | De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc. | 3       | 75  | 1       | 25 | -     | - |
| b     | De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)     | 4       | 100 | -       | -  | -     | - |
| c     | De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).             | 3       | 75  | 1       | 25 | -     | - |
| d     | Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).                     | 2       | 50  | 2       | 50 | -     | - |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

Con lo referente a los organismos que integran la institución, encontramos de dirección en un 75%, con la opción siempre, porque es esencial que cada entidad tengan personas quienes dirijan los rumbo de la misma, organismos de gestión en un 100%, existen siempre, los organismos de coordinación dice un 75% de los encuestados que si existen, además de existir la dirección técnica con un 50%, que no es estable. Al realizar un análisis de esta tabla puedo constatar que es una institución muy completa dentro de los organismos que la componen siendo esencial que todos funcionar establemente y no de vez en cuando, siendo primordial, cada uno de estos bloques para que la institución alcance metas establecidas y programadas.

TABLA Nro.20

**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 seguimiento global del grupo de alumnos.   | 4       | 100 | -       | -  | -     | - |
| b     | Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.   | 3       | 75  | 1       | 25 | -     | - |
| c     | Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. | 4       | 100 | -       | -  | -     | - |
| d     | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.  | 3       | 75  | 1       | 25 | -     | - |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

El 100% de la población encuestada, contestaron que una de las actividades que realizan siempre el equipo educativo, o junta de profesores es llevar la evaluación integral de los alumnos, un 75% dice que además llevan siempre acciones para mejorar el clima de convivencia, así mismo manifiestan en un 100%, tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir dentro del plantel educativo, puedo decir que esta institución si se preocupa por el bienestar del estudiantado, que en si ese debe ser el papel principal que deben cumplir los grupos de decisión en el caso que el nivel ejecutivo o de dirección delegara a grupos para resolver problemáticas dentro de la entidad educativa.

TABLA Nro.21

## Los departamentos didácticos y sus acciones

| Orden | Se promueve  | SI |     | NO |    |
|-------|--|----|-----|----|----|
|       |  | f  | %   | f  | %  |
| a     | Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.  | 4  | 100 | -  | -  |
| b     | Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. | 3  | 75  | 1  | 25 |
| c     | Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.   | 4  | 100 | -  | -  |
| d     | Mantener actualizada la metodología.   | 3  | 75  | 1  | 25 |
| e     | Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.   | 3  | 75  | 1  | 25 |
| f     | Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.   | 2  | 50  | 2  | 50 |
| g     | Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos  | 3  | 75  | 1  | 25 |
| h     | Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo   | 4  | 100 | -  | -  |
| i     | Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas   | 3  | 75  | 1  | 25 |
| j     | Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología  | 3  | 75  | 1  | 25 |

FUENTE: Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

ELABORACIÓN: Alfredo Jiménez Vicente

Con respecto a lo que realizan los departamentos didácticos de esta institución los encuestados manifiestan con el 100%, que estos organizan y desarrollan las enseñanzas de cada materia en donde ayudan a los docentes, a mejorar la nueva enseñanza, su capacidad, y a su creatividad para contribuir al desarrollo armonioso del estudiante. El 100% contesta que elaboran la programación didáctica de las enseñanzas o de la materia, mejorando el proceso formador de conocimientos, donde esta le sirva para alcanzar los resultados esperados, porque les habilita para

desempeñarse en cualquier actividad. Como se observa en un 75% son encargados de llevar información guardada sobre el desarrollo de la programación, la práctica docente y los resultados obtenidos, considerando que esta memoria orienta, guía y conduzca el hecho educativo, además consideran que es una nueva estrategia para el seguimiento de la enseñanza. El 100% de los encuestados dice que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, pero consideran que no basta solo con llevar modelos utilizados en la institución, ya que se puede elaborar sus mismas propuestas con el afán de mejorar su aspecto investigativo, para que los educandos se conviertan en críticos y constructivos de sus propios conocimientos, así mismo se referencia en un 75% que estos elaboran la programación didáctica de las asignaturas, en donde estos aspectos son útiles e indispensables para lograr un aprendizaje significativo ya que la didáctica emplea toda la estructura de un plan de clase y estos elementos deben estar relacionados secuencialmente y con su correcta utilización facilita el inter-aprendizaje, de igual manera los encuestados con el 75% dice que los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología, con la finalidad de que la mayoría de los docentes de esta institución para desempeñarse en la labor educativa se centren en el Modelo Educativo del Constructivista, ya que este modelo permite al niño/a, y joven reflexionar investigar y construir sus conocimientos.

En esta tabla los porcentajes nos muestran en su mayoría que los docentes, tienen ayuda de los grupos didácticos, siendo una herramienta esencial e imprescindible para poder nosotros como docentes llegar al quehacer educativo y al mejor desempeño como educadores.

**TABLA Nro.22**

**La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones**

| Orden | Se promueve   | SI |     | NO |   |
|-------|---|----|-----|----|---|
|       |   | f  | %   | f  | % |
| a     | La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. | 4  | 100 | -  | - |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

A realizar un análisis sobre la presente tabla donde nos da el siguiente dato, el 100% dice que 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. Los directivos mediante la gestión pedagógica detectan falencias del sistema educativo en su aspecto interno y externo, para buscar soluciones propias y adecuadas justificando el proceso educativo como una forma de alcanzar al mismo.

**TABLA Nro.23**

**Material de planificación educativa**

| Orden | Se promueve   | SI |     | NO |     |
|-------|---|----|-----|----|-----|
|       |   | f  | %   | f  | %   |
| a     | Reingeniería de procesos.                                   | -  | -   | 4  | 100 |
| b     | Plan estratégico.   | -  | -   | 4  | 100 |
| c     | Plan operativo anual.                                       | 4  | 100 | -  | -   |
| d     | Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes. | -  | -   | 4  | 100 |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

De lo expuesto, se puede ver claramente que el 100% de los encuestados dice que la institución no a realizado reingeniería de procesos, así mismo el 100% dice que no existe el Plan Estratégico, mientras que el Plan Operativo Anual (POA) dice el 100% que si existe y por ultimo con el 100% los encuestados aducen que Proyectos de capacitación no han existido, en donde es evidente, que la institución en este ámbito, especialmente documentos e instrumentos administrativos reciba ayuda sobre la planificación, función y evaluación de estos recursos siendo una ayuda incondicional e importante para las instituciones y no pueden quedar rezagadas ya que estas guían el curso de la entidad y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas.

## 5.2. DE LA ENCUESTA A DOCENTES

TABLA Nro.24

## 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.  | 3       | 17 | 11      | 61 | 4     | 22 |
| 2     | El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.  | 7       | 39 | 11      | 61 | -     | -  |
| 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.  | 14      | 78 | 4       | 22 | -     | -  |
| 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. | 8       | 44 | 10      | 56 | -     | -  |
| 5     | Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza  | 5       | 28 | 9       | 50 | 4     | 22 |
| 6     | Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.   | 10      | 56 | 8       | 44 | -     | -  |
| 7     | En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.   | 17      | 94 | 1       | 6  | -     | -  |
| 8     | Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.  | 11      | 61 | 7       | 39 | -     | -  |

|    |   |    |    |    |    |   |    |
|----|---|----|----|----|----|---|----|
| 9  | Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.   | 2  | 11 | 13 | 72 | 3 | 17 |
| 10 | Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.   | -  | -  | 14 | 78 | 4 | 22 |
| 11 | Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.  | -  | -  | 12 | 67 | 6 | 33 |
| 12 | Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.  | 5  | 28 | 10 | 56 | 3 | 17 |
| 13 | Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.  | 5  | 28 | 13 | 72 | - | -  |
| 14 | Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.  | 4  | 22 | 14 | 78 | - | -  |
| 15 | Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. | 14 | 78 | 4  | 22 | - | -  |
| 16 | Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.  | 10 | 56 | 8  | 44 | - | -  |

**FUENTE:** Encuesta a docentes de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

Con lo que respecta a la encuesta a los docentes de este establecimiento en orden de prioridad los encuestados manifiestan con la opción 'siempre'; un 94% dice que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante; el 78% de los encuestados dice que las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural participan autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, donde se participa toda la comunidad educativa, un 78% dice que la gerencia educativa se promueve en padres de familia, representantes, comunidad en general para brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro que sirva de estimulación a los mismos; el 61% manifiesta que existe resistencia en los compañeros o director, cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza; un 52% expresa que se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, por ellos apuntan a que esto es esencial que los docentes se reúnan por áreas afines; los docentes con un 56% dice que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores,

pero casi la mitad opina diferente donde las decisiones no son del todo apuntando a los valores.

Dentro de la opción 'a veces' lo más relevante en este ámbito puedo acotar que un 72%, dice que se siente poco integrado en la escuela y entre compañeros, a veces por no estar de acuerdo con las decisiones que se toman desde la parte superior o también porque no existe la verdadera integración en estos, por lo que es de gran importancia mejorar este ámbito, ya sea con planes o programaciones éticas, y su verdadero rol; y un 56% a veces se siente comprometido con las decisiones tomadas por el director, donde lo conveniente sería que tanto docentes y directivos se unan para tomar una verdadera decisión, para que todos trabajen unánimemente para la consecución de estos objetivos.

En esta tabla los porcentajes nos demuestran en su mayoría que los docentes, tienen cierta funcionalidad con los directivos, pero en parte existe esta resistencia, por lo que sería de gran ayuda trabajar en la integración institucional, para poder nosotros como docentes llegar al quehacer educativo y al mejor desempeño como educadores.

### **5.3. DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

TABLA Nro.25

## 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       | 30  | 14      | 70  | -     | -  |
| 2     | Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.   | 4       | 20  | 16      | 80  | -     | -  |
| 3     | El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.                         | 5       | 25  | 2       | 10  | 13    | 65 |
| 4     | Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.  | -       | -   | 20      | 100 | -     | -  |
| 5     | En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.                                 | 11      | 55  | 8       | 40  | 1     | 5  |
| 6     | Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. | 2       | 10  | 18      | 90  | -     | -  |
| 7     | El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.  | 2       | 10  | 18      | 90  | -     | -  |
| 8     | Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.     | 6       | 30  | 14      | 70  | -     | -  |
| 9     | Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.   | 10      | 50  | 9       | 45  | 1     | 5  |
| 10.   | En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.   | 20      | 100 | -       | -   | -     | -  |
| 11    | Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase   | 17      | 85  | 3       | 15  | -     | -  |
| 12    | Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.  | 14      | 70  | 6       | 30  | -     | -  |
| 13    | Los docentes se sienten  | 6       | 30  | 14      | 70  | -     | -  |

|    |   |    |    |   |    |   |   |
|----|---|----|----|---|----|---|---|
|    | comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. |    |    |   |    |   |   |
| 14 | La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.                       | 14 | 70 | 6 | 30 | - | - |

**FUENTE:** Encuesta a estudiantes de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

Con lo respectivo a la encuesta a estudiantes de este establecimiento en orden de prioridad los encuestados manifiestan con la opción 'siempre'; un 100% dice que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; el 85% de los encuestados dice que es el profesor quien decide qué se hace en esta clase, donde observamos que existe el autoritarismo de los docentes; un 70% dice que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y la participación del docente, para brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable; el 70% manifiesta que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, donde los docentes son el espejo para que se miren los educandos.

Al seguir interpretando esta tabla dentro de la opción 'a veces' lo más relevante en este ámbito es que un 100%, dice que rara vez se llevan a cabo ideas en las clases, en donde el estudiante se siente poco integrado en la institución; un 90% expresa que los docentes a veces inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, un 90% de los encuestados manifiestan que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación e intervención de docentes, y un 45% dice que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el docente no solo es el que media el conocimiento en el estudiante sino también es el amigo fiel en quien confiar, donde se le dé al educando, una palabra de aliento y se le dé la oportunidad de enmendar sus errores, que se le oriente y se le dé soluciones cuando esté actué mal, sintiéndose parte de esta gran familia que es la institución.

En esta tabla los porcentajes nos demuestran en su mayoría los estudiantes, tienen ciertos puntos de vista contra los docentes y la funcionalidad de los directivos, en donde se debe cambiar esta actitud con el conocimiento de la 'Actualización y Fortalecimiento curricular' donde el ámbito de convivencia en valores debe estar presente en esta institución.

#### **5.4. DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

TABLA Nro.26

## Resultados de la encuesta a Padres de familia

| Orden | Declaraciones  | Siempre |     | A veces |    | Nunca |    |
|-------|--|---------|-----|---------|----|-------|----|
|       |  | f       | %   | f       | %  | f     | %  |
| 1     | Las autoridades acatan sugerencias vertidas por los padres de familia.   | 2       | 20  | 8       | 80 | -     | -  |
| 2     | Existe siempre la coordinación de las autoridades educativas, con los directivos de los padres de familia.                                     | 3       | 30  | 7       | 70 | -     | -  |
| 3     | La institución se preocupa por los problemas comunitarios.   | 6       | 60  | 4       | 40 | -     | -  |
| 4     | Existe el trabajo en equipo de los directivos con los docentes del establecimiento en logros de objetivos.                                     | 1       | 10  | 6       | 60 | 3     | 30 |
| 5     | En su casa, ha palpado la aplicación de los valores en sus hijos.  | 2       | 20  | 2       | 20 | 6     | 60 |
| 6     | Las autoridades de la institución, son autócratas o conductuales.  | 5       | 50  | 5       | 50 | -     | -  |
| 7     | Ha notado cambios en la institución en ámbitos, de infraestructura, sociabilidad en docentes, trabajo mutuo y en vinculación con la comunidad. | 10      | 100 | -       | -  | -     | -  |
| 8     | La institución es el eje de la comunidad, en ámbitos, sociales, culturales, cívicos y deportivos.  | 8       | 80  | 2       | 20 | -     | -  |

**FUENTE:** Encuesta a Padres de Familia de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

Con lo respectivo a la encuesta a padres de familia de este establecimiento en orden de prioridad los encuestados expresan con la opción 'siempre'; un 100% dice han notado cambios en la institución en ámbitos, de infraestructura, sociabilidad en docentes, trabajo mutuo y en vinculación con la comunidad; el 85% de los encuestados dice que la institución es el eje de la comunidad, en ámbitos, sociales, culturales, cívicos y deportivos, se observa que los padres de familia están satisfechos de la integración de la institución a la comunidad. El 70% dice que la institución se preocupa por los problemas comunitarios, para brindar el debido apoyo en lo que se pueda para sacar adelante a esta comunidad; el 70% manifiesta que las autoridades, son autócratas o conductuales.

Al seguir analizando esta tabla encontramos ciertas deficiencias que los directivos y docentes tiene que mejorar en donde los manifestantes aducen, en un 30%, dice

que siempre existe la coordinación de las autoridades educativas, con los directivos de los padres de familia, esto ocurre vez se llevan a cabo ideas de los padres de familia; un 20% expresa que las autoridades acatan sugerencias vertidas por los padres de familia; un 20% de los encuestados dice que en casa, ha palpado la aplicación de los valores en sus hijos, esto se debe a que tanto directivos como docentes desconocen este ámbito, y un 10% dice que siempre existe el trabajo en equipo de los directivos con los docentes del establecimiento en logros de objetivos.

En esta tabla los porcentajes nos demuestran en su mayoría los padres de familia, tienen ciertas aseveraciones que se deben tomar muy en cuenta para que la institución funciones de la mejor manera y alcance las metas propuestas, con la integración de toda la comunidad educativa.

#### 5.4.2. DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

##### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

| <b>Nro.</b> | <b>Pregunta</b>  | <b>Respuesta positiva</b> | <b>%</b> | <b>Respuesta débil</b> | <b>%</b> |
|-------------|--|---------------------------|----------|------------------------|----------|
| 1           | ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?   | 3                         | 75%      | 1                      | 25%      |
| 2           | ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo? | 2                         | 50%      | 2                      | 50%      |
| 3           | ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?   | 4                         | 100%     | -                      | -        |
| 4           | ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?   | 4                         | 100%     | -                      | -        |
| 5           | ¿Cuál es el tipo de liderazgo que  | 2                         | 50%      | 2                      | 50%      |

|   |  |   |     |   |     |
|---|--|---|-----|---|-----|
|   | predomina en la dirección, docencia y alumnado?                                    |   |     |   |     |
| 6 | ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo? | 3 | 75% | 1 | 25% |
| 7 | ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?                | 2 | 50% | 2 | 50% |
| 8 | En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?                                    | 3 | 75% | 1 | 25% |

FUENTE: Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

ELABORACIÓN: Alfredo Jiménez Vicente

Al analizar un breve análisis de la entrevista a los docentes, puedo manifestar que el 75% de los mismos, identifican que es la comunicación y la diferenciación de la información, así mismo el 50% de los encuestados manifiestan que cuentan con un manual donde se encuentran las tareas de un líder, donde se analiza que esta institución es completa en sus actuaciones y tareas para fortalecer y robustecer el liderazgo. El 100% de los mismos dice que saben cómo actuar frente a un conflicto entre la dirección y el profesorado, además de identificar cualidades esenciales del líder, puedo decir que los directivos de esta entidad, están preparados mentalmente y socialmente para enfrentar cualquier problemática dentro y fuera de la misma. El 75% de los directivos expresan que los valores dentro de su establecimiento son: honradez, responsabilidad y puntualidad, que se los identifica en la institución y se los aplica en el campo educativo. El 75% de los entrevistados, dice que si existen antivalores identificados y que se los busca erradicar, haciendo más fuerte a la entidad en su manifestación de los valores como medio de convivencia educativa.

| Problemas observados   | Causas   | Efectos  |
|--|--|--|
| Despreocupación de los directivos en los instrumentos de gestión | Desconocimiento de cómo realizar estos documentos institucionales. | No se conocen las verdaderas tareas educativas en directivos y educadores. |
|  | Descuido de los directivos.  | No existen evidencias en gestión y administración                          |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>administrativa como:<br/>PEI, Plan Estratégico,<br/>código ético, etc.</b>    |   | educativa.   |
|  | No existe la verdadera supervisión en documentos de gestión.            | Institución tradicional, fuera de lineamientos educacionales actuales.           |
| <b>Despreocupación de docentes en el ámbito pedagógico y valores.</b>            | Falta de capacitación docente.  | Docentes tradicionales y enseñanza tradicional.                                  |
|  | Desconocimiento de la actualización y fortalecimiento curricular.       | Didácticas tradicionales y estudiantes mecánicos.                                |
|  | Resistencia al cambio en la actuación docente.                          | Institución baja en actuación docente y mala reputación educativa institucional. |
| <b>Desconocimiento de la Visión y Misión Institucional.</b>                      | Desconocimiento de que significan estos términos.                       | Institución sin rumbos, ni metas establecidas.                                   |
|  | No se ha consensuado para establecer objetivos y metas institucionales. | Desconocimiento de que ofrece y donde quiere llegar la institución.              |
| <b>Falta de Liderazgo educacional</b>  | Conocimientos erróneos del liderazgo                                    | Personalidades erradas en su actuación,  |
|  | Desconocimiento de que es el liderazgo                                  | Presencia de varios tipos de líderes errados y ambiguos.                         |
| <b>Falta de conocimientos de los directivos y docentes en gestión educativa.</b> | Desconocimiento de que significan estos términos                        | Directivos y docentes separados en integración institucional.                    |
|  | Malos enfoques sobre la gestión.  | Institución desintegrada, sin conseguir metas establecidas                       |
|  | Falta de capacitación sobre estos temas.                                | Responsabilidad directa de directivos en toma de decisiones.                     |

**FUENTE:** Encuesta a directivos de la Red Educativa Tiopamba

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

## 6. DISCUSIÓN:

Luego de haber realizado el análisis de datos informativos del presente trabajo investigativo fundamentándolo con las respuestas que impartieron los informantes a través de las encuestas, fichas de observación directa y con los fundamentos

teóricos sobre la realidad de la gestión, liderazgo y valores educativos, en el Plantel Central de la Red Educativa Tiopamba, del barrio Tiopamba, cantón Espíndola, provincia de Loja, se realiza la discusión. Es importante señalar que la gestión, liderazgo y valores en nuestro país está en constante evolución, requiere de esfuerzo y entrega para guiar los rumbos de una institución eficientemente, es por ello el Ministerio de Educación se ha preocupado por el adelanto de la educación ha innovado la Actualización y Fortalecimiento Curricular, que nos facilita la oportunidad a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia a desenvolvernos a cabalidad dentro del proceso de gestión, valores y aprendizaje en todos los ámbitos.

En lo que tiene que ver con la organización de los equipos de trabajo en el Plantel Central de la Red Educativa Tiopamba, he podido constatar y hacer relevancia de los porcentajes de cada ítem de la problemática que más se suscita y que se encuentran según los resultados fundamentados con la información de encuestados a continuación los presento:

Es evidente que el 75% de los directivos encuestados, dicen que son los coordinadores de área son quienes organizan las tareas institucionales y educativas y el 5% dice que es el Director quien las organiza, la mayoría de gestores desconocen que la autoridad es quien establece actividades que deben realizar cada coordinador de área y que estos deben realizar las tareas y procesos para el buen funcionamiento, cabe aclarar que las actividades y tareas de cada establecimiento son una herramienta para el trabajo docente.

Es claro que el 75% de los encuestados que es un número de 4, contestaron que una institución se mide por el número de miembros de la misma, el 25% contestaron que se la mide por los resultados obtenidos en la institución, se puede constatar que la mayor parte de los directivos encuestados están errados sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, cabe mencionar que con la participación unánime se logra conseguir los objetivos y metas de la institución, siendo indispensable obtener información de la entidad para luego realizar juicios justos y tomar buenas decisiones, realizando una buena evaluación educativa e institucional para mejorar y lograr verdadera eficiencia.

El 100% de los gestores encuestados, contestaron que las tareas de los miembros de la institución se encuentran en el manual de normas donde se establecen

desarrollo de actividades, de cada sección o departamentos dentro de la institución, cabe recalcar que el manual de normas de la organización es un documento normativo y de gestión, que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera a mejorar los canales de comunicación y coordinación. Dentro de este ámbito la verdad es otra, porque en esta institución no existe este documento, 'entonces hago referencia que los directivos ocultan la verdad frente a la realidad', donde esto tiene que estar en evidencia para establecer proyecciones para la adecuación de estos documentos esenciales para cualquier institución.

Los encuestados nos dejan claro que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones dentro de este establecimiento, lo lidera el director, al constatar con el 100%, en parte es esencial que la autoridad principal tome la decisión, pero en la actualidad es importante que los demás miembros de este organismo, también aporten sus criterios y puntos de vista donde el clima de respeto sea mutuo entre todos y la toma de decisión sea más asertiva entre todos los miembros de esta institución.

El 50% de los directivos encuestados, contestaron que se delega un grupo de colaboradores para resolver problemas o conflictos, y otro 50% manifiesta que no se delegan grupos, 'aquí se evidencia que existe una contradicción ya que los docentes en la encuesta manifiestan en el literal 06, que no existe el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio, al igual que los estudiantes dicen que a veces el director toma en cuenta opiniones de docentes y estudiantes', se pudo constatar un gran problema en este aspecto, siendo necesario y de mucha importancia actualizar los conocimientos en gestión y liderazgo, para evitar directivos y docentes desactualizados y poder cumplir con una práctica administrativa a cabalidad, ya que depende del desenvolvimiento de un grupo para lograr y correcta toma de decisión y un problema o conflicto no pase desapercibido.

De los informantes un 100% ha contestado que la administración y liderazgo del centro educativo promueve excelencia académica, donde los docentes están acorde a las nuevas tecnologías y metodologías para lograrla; un 75% manifiesta que existe la participación de los padres de familia en las actividades programadas, esto es esencial ya que los mismos, en la encuesta realizada reconocen este ámbito, siendo

esencial la participación de la trilogía educativa en eventos planificados, donde exista la integración mutua. El 100% de los informantes dice que la administración y liderazgo de esta institución promueve el trabajo en equipo. Al realizar un contraste sobre este ámbito, los docentes encuestados manifiestan que el trabajo en equipo se da a veces y los estudiantes en un gran porcentaje también dicen que esto se da a veces, mientras los directivos dicen siempre, 'donde por lo que es palpable una nueva contradicción de las partes encuestadas', por lo que se hace esencial tratar con los miembros de esta institución para mejorar este ámbito, ya que el trabajo en equipo beneficia para sacar a la luz nuevas expectativas, mejores ideas, alcanzar logros u objetivos y reafirmar la integración de todos los integrantes de una organización.

De la población encuestada un 50% contestaron que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución son innatas, en donde ellos piensan que un líder nace y no se hace; un 100% de los manifestantes dice se adquieren a partir de la experiencia, en donde la pragmática nos va enseñando y guiando, para obtener mejores habilidades para guiar una institución. Un 100% dice que las habilidades se obtienen con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, en realidad el ser líder es un ámbito complejo de entender pero el verdadero liderazgo necesita de ciertas habilidades que pueden ser innatas, aprendidas o estudiadas, pero en síntesis puedo acotar 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 de ser humano, y tomar conciencia de sus debilidades como persona con muchos errores y también virtudes.

El 75% de los directivos encuestados dice que para un mejor desempeño y progreso de la institución, se promueve el uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, donde se planifica una evaluación institucional en todos sus ámbitos. Así mismo el 75% de los informantes manifiesta que se promueve la mejora de mecanismos de control, donde lo esencial es mantener controlado al personal para obtener mejores resultados; el 100% contestaron que un directivo debe promover la existencia de ambientes cordiales de trabajo, en donde la actividad administrativa y pedagógica se encamine a los objetivos de su institución. Al realizar un análisis sobre este punto los directivos

manifiestan en su mayoría que obtienen información de resultados obtenidos en el desempeño de los diversos integrantes de la institución, mientras que los docentes dicen que no se sienten comprometidos con las decisiones del Director, así mismo los estudiantes aducen que las autoridades hablan más, que escuchar los problemas de los estudiantes, puedo manifestar que los directivos en su mayoría no toman en cuenta el uso de la información, sino que implantan nuevas medidas a veces sin ser consultadas por los docentes, por eso estos no se sienten comprometidos en dicha decisión. Lo esencial es capacitar tanto a directivos como docentes sobre el verdadero uso de la información, para obtener resultados de desempeño, verificar deficiencias y falencias dentro de la institución para detectarlas y mejorarlas, ya que la educación demanda de mucho esfuerzo, para otorgar una educación con eficacia y calidez.

De los informantes en lo que se refiere a los organismos que integran la institución un 75% contestó que existe el organismo de dirección (director, consejo directivo, académico, etc.), el 100% manifiesta que existe también el de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.) así mismo el 75% expresa que existe también el organismo de coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc.) y por último que también existe el organismo técnico con un 50%. Al realizar mi análisis sobre este ámbito, el Plantel Central de la Red educativa Tiopamba, es un centro educativo muy completo, en donde sus organismos que la componen están en la vista de todos, pero al existir todos estos organismos o departamentos es primordial que existan documentos de administración, normas y gestión para que cada uno de estos, conozcan sus verdaderos roles, sino estamos hablando de una institución desordenada, donde sus componentes funcionan según sus expectativas y no como un todo, para la obtención de objetivos y metas planteadas.

Sobre lo expuesto en lo que se refiere a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores el 100% dice que este se encarga de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global, el 75% manifiestan que este se encarga de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia, el 100% de los encuestados expresa que el grupo trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, todas estas actividades son útiles e indispensables para lograr una buena viabilidad del centro educativo. Pero al realizar una comparación con la encuesta a estudiantes

existe la confrontación entre estos, 'porque aducen que los docentes en su mayoría no se interesan por los problemas de los estudiantes'. Donde es oportuno hablar sobre este tema con los directivos del plantel para establecer las verdaderas actividades y tareas del equipo didáctico o en este caso la junta de profesores para mejorar las relaciones entre estos tres actores importantes de la educación y así se enfoque el inter-aprendizaje para llegar a obtener la verdadero convivir educacional.

En lo referente a los departamentos didácticos y sus acciones, cabe indicar que no existen los equipos didácticos, pero existen los coordinadores de área en donde estos se encargan de varias actividades superficiales. El 100% de los encuestados dice que este departamento se encarga de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. El 100% manifiesta que también elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente. Algo esencial es que el 75% expresa que estos mantienen actualizada la metodología, para utilizar mejores prácticas docentes; el 75% dice que este departamento se encarga de formular propuestas al equipo directivo. Puedo manifestar que los directivos expresan que el equipo didáctico mantiene actualizada la metodología, los docentes dicen que a veces existe, la búsqueda de la innovación y cambio de transformar las formas habituales de la escolarización y los estudiantes dicen que en su mayoría los docentes proponen actividades innovadoras, donde existe la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Se puede apreciar que tanto directivos, docentes y estudiantes mantienen sus puntos de vista y no existe el acuerdo, 'entonces se considera que en esta institución sigue enfocada en la didáctica y la metodología tradicional'. En donde nace la necesidad prioritaria que se capacite y se actualice, tanto a los docentes y directivos para que exista innovación metodológica y didáctica basándose en la Nueva Actualización y Fortalecimiento Curricular tanto en educación Básica como en el Bachillerato, y que se demuestren los cambios después de recibir las actualizaciones, siendo necesario hacer que el estudiante demuestre sus avances y prospere, con un adelanto integro, preparado para la vida.

En lo que se refiere a la gestión pedagógica, diagnóstico y sus soluciones, el 100% dice 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, expresando que los problemas se enfocan

a resolverlos mediante la búsqueda de la información, evidenciando diversos entornos para luego dar la debida solución, pero la es otra realidad, porque se podía evidenciar que los estudiantes decían que los docentes no se interesan por los problemas de los educandos. Por lo que es importante señalar ciertas pautas como: Dialogar con el padre de familia para que proporcione información que ayude a solucionar los problemas de los estudiantes, ya que ellos conocen la problemática del hogar pasando la mayor parte del tiempo con ellos, donde estos deben recurrir con más frecuencia a dialogar con los docentes, sobre sus hijos, sus soluciones propias para mejorar las potencialidades de toda la comunidad.

En lo que refiere al material de planificación educativa el 100% de los directivos manifiestan que no se ha realizado una reingeniería de procesos. El 100% expresa que en la institución se ha realizado el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual, siendo documentos esenciales, donde uno trata de diagnosticar problemáticas y dar su debida solución y el otro trata de manera global las instancias de cuando se realizaran dichas proyecciones. Igualmente el 100% dice que en la entidad educativa no se han realizado proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes. Sobre este aspecto debo manifestar que los directivos hablan de que cuentan con estos documentos de planificación y gestión, pero en realidad estas documentaciones no existen, existiendo la contradicción entre ellos mismos porque en la entrevista ellos hablan que no existen estos documentos, puedo acotar que es necesario una capacitación global y específica sobre estos ámbitos para que la institución no marche desordenada y se impulse la creación de estos instrumentos, que deben existir dentro de la institución ya que estos guían los rumbos de una organización y la consecución de metas establecidas.

En lo que se refiere a la información de los docentes de este establecimiento se puede ver claramente que el 94% dice que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, porque esto es lo esencial que los educandos crezcan en una verdadera convivencia; el 78% de los encuestados dice que las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural participan autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, donde se participa toda la comunidad educativa, integrándose y participando en diversos actos programados para mejorar la relación entre la trilogía educativa, un 78% dice que la gerencia educativa se promueve en padres de familia,

representantes, comunidad en general para brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro que sirva de estimulación a los mismos; el 61% manifiesta que existe resistencia en los compañeros o director, cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, esta rivalidad existe porque en la institución no se ha realizado planificaciones o proyectos de mejora de metodologías, donde es esencial que los directivos se preocupen por este ámbito; un 52% expresa que se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, por ellos apuntan a que esto es esencial que los docentes se reúnan por áreas afines, para que fomenten mejores estrategias, mejores recursos y por ende mejore el desempeño tanto de los educadores como de los estudiantes; los docentes con un 56% dice que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, pero casi la mitad opina diferente donde las decisiones no son del todo apuntando a los valores, por lo que es primordial que tanto docentes como directivos conozcan los valores establecidos con respecto a la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica y del Bachillerato donde exista esta fortaleza para que la toma de decisiones a veces no sea injusta, sino que ayude a mejorar el desempeño institucional.

Algo primordial dentro de esta esfera es el hablar de los valores, ya que los docentes manifiestan que estos están presentes en directivos y profesores, pero casi la mitad de estos opinan diferente, donde como investigador de este centro educativo pude evidenciar que los valores al ser un conjunto de cualidades positivas que se le atribuyen a una persona, cualidades para desarrollar una determinada actividad, aparentemente están presentes pero falta enraizarlos por lo que prescindible una capacitación debida sobre estos, como cultivarlos y lo más importante llevarlos a la práctica para que el quehacer educativo sea más humano y mejore el desempeño tanto de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Con lo respectivo a la encuesta a estudiantes de este establecimiento el 100% dice que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, porque esto es lo esencial que los educandos manifiesten sus inquietudes, interrogantes y criticas; el 85% de los encuestados dice que es el profesor quien decide qué se hace en esta clase, donde observamos que existe el autoritarismo de los docentes, sobre un sistema cognitivista o conductual en donde no participan los estudiantes; un 70% dice que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y la participación del docente, para brindar a los estudiantes un ambiente de

aprendizaje agradable, armónico y seguro que sirva de estimulación a los mismos; el 70% manifiesta que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, donde los docentes son el espejo para que se miren los educandos y sigan estas normas morales, donde estos convivan con armonía y con mentalidad bien formada. El 100%, dice que rara vez se llevan a cabo ideas en las clases, en donde el estudiante se siente poco integrado en la institución, porque todo está transformándose en una rutina por parte de los docentes, haciendo el quehacer educativo en un aprendizaje repetitivo, mecánico y memorístico; un 90% expresa que los docentes a veces inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, es primordial que todos los docentes de este establecimiento empiecen las clases motivando al educando y no solo se centre en el desarrollo del conocimiento. Algo esencial con el 45% dice que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el docente no solo es el que media el conocimiento en el estudiante sino también es el amigo fiel en quien confiar, donde se le dé al educando, una palabra de aliento y se le dé la oportunidad de enmendar sus errores, que se le oriente y se le dé soluciones cuando esté actué mal, sintiéndose parte de esta gran familia que es la institución.

En esta tabla los porcentajes nos demuestran en su mayoría los estudiantes, tienen ciertos puntos de vista contra los docentes y la funcionalidad de los directivos, en donde se debe cambiar esta actitud con el conocimiento de la 'Actualización y Fortalecimiento curricular' donde el ámbito de convivencia en valores debe estar presente en esta institución, para que los docentes, educandos y directivos funcionen de mejor manera y se viva esta relación placentera de la trilogía educativa.

Dentro de la encuesta a los padres de familia de este establecimiento los encuestados expresan con un 100% que han notado cambios en la institución en ámbitos, de infraestructura, sociabilidad en docentes, trabajo mutuo y en vinculación con la comunidad. Donde la administración y gestión de este establecimiento está por buen camino, especialmente en el ámbito de infraestructura; el 85% de los encuestados dice que la institución es el eje de la comunidad, en ámbitos, sociales, culturales, cívicos y deportivos, se observa que los padres de familia están satisfechos de la integración de la institución a la comunidad, apoyándolos con diversos programas, existiendo la participación de la entidad en presentaciones deportivas, socio culturales, etc.; el 70% manifiesta que las autoridades, son autócratas o conductuales, se puede decir que a veces no se toma las opiniones de

estos, sino solo la de los directivos siendo las únicas o las de prioridad. El 20% de los encuestados dice que en casa, ha palpado la aplicación de los valores en sus hijos, esto se debe a que tanto directivos como docentes desconocen la actualización y fortalecimiento curricular, por eso no existe esa aplicación dentro del campo educativo, y un 10% dice que siempre existe el trabajo en equipo de los directivos con los docentes del establecimiento en logros de objetivos. Dentro de este ámbito los docentes no se interesan por los problemas de la institución y solo han dejado al Director de este establecimiento que trabaje solo, donde lo esencial sería que todos estos se integren para tener un establecimiento más fuerte y una comunidad concreta para potenciar mejores servicios educativos.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

### **7.1. Conclusiones:**

Luego de haber llevado a efecto la discusión de la información del trabajo investigativo fundamentada en la información recabada establezco las siguientes

conclusiones:

- No existe un manual de normas donde se establezcan las actividades y tareas de los diferentes departamentos u organismos que conforman esta institución.
- De la población encuestada tenemos que no se realizan autoevaluaciones institucionales del establecimiento, donde no existe la información para detectar posibles diagnósticos y encontrar debidas soluciones, entonces concluyo que los docentes no conocen la misión y la visión de este establecimiento.
- Los directivos no consideran la delegación de funciones o grupos de ayuda para la solución de problemas o conflictos, donde no se consideran a los demás miembros de la institución.
- Los docentes encuestados no gestionan para que se les conceda y puedan recibir cursos de capacitación curricular y tampoco se capacitan por cuenta propia para mantenerse al tanto de la innovación curricular.
- Los directivos y docentes desconocen que es el verdadero Liderazgo, ya que se mantiene un liderazgo autocrático o de rienda suelta, y no se considera el democrático y el transformacional.
- Los profesores no ayudan a dar soluciones a problemas o conflictos dentro de la institución, dejan solo al Director, dentro de la gestión, fomentándose la desconfianza entre los integrantes educativos.
- En esta institución no existen documentos o instrumentos que se evidencie la gestión como: Plan Estratégico, Manual de normas y procedimientos, Código de ética, etc. Así mismo el PEI, se encuentra caduco, ya que todavía se mantiene uno desde el año 2006 hasta el 2010.
- Existe el desconociendo de los valores dentro de la institución, porque los docentes no se centran en ellos, a través de la Actualización y Fortalecimiento Curricular tanto de básica como de Bachillerato.

## 7.2. Recomendaciones:

- ✓ Tanto directivos como docentes, tienen que elaborar el manual de normas, para identificar sus verdaderos roles de los diferentes departamentos que conforman la institución, para que exista la interrelación entre ellos y brindar una educación de calidad y calidez.
- ✓ Todo directivo, docente y estudiante debe participar cooperativamente en la planificación de actividades de evaluación institucional, para detectar las debilidades o falencias y encontrar su debida potenciación.
- ✓ Es eficiente que los directivos, deleguen funciones para formar grupos de decisión para solucionar conflictos y problemas institucionales, y tomar verdaderas decisiones y estas no pasen desapercibidas en donde se utilicen para estrategias de trabajo establecidas.
- ✓ Si no existe la debida capacitación de actualización curricular a su debido tiempo por parte del M.E. se recomienda buscar otros medios de capacitación para estar preparados/as para enfrentarnos a la innovación pedagógica y administrativa.
- ✓ Si no existen la impartición de cursos en el tiempo oportuno es recomendable que se haga las debidas gestiones solicitando que se impartan cursos de fortalecimiento curricular y también se debe buscar capacitarse por cuenta propia.
- ✓ Es importante que tanto directivos como docentes conozcan los diferentes tipos de liderazgo y acoplar el liderazgo democrático y transformacional en la institución, ya que estos son los que más se los acondiciona dentro del campo educativo.
- ✓ Es recomendable que todo maestro se integre dentro de la institución para enfocar mediante su práctica pedagógica, posibles alternativas que llevan a la organización por mejores rumbos y alcanzar los objetivos planificados.
- ✓ Para cumplir a cabalidad con la labor administrativa y gerencial se recomienda

elaborar los instrumentos y documentos de gestión educativa, donde se evidencie la gestión en liderazgo y valores dentro de este centro educativo.

- ✓ Es importante que los directivos y docentes conozcan los valores educativos para acondicionarlos al medio y potenciarlos donde exista la verdadera conciencia educativa y se formen verdaderas personas integra en la institución.

## **8. PROPUESTA DE MEJORA:**

### **8.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA:**

**“Gestión, Liderazgo y valores como práctica administrativa y pedagógica cotidiana, para facilitar la implementación de documentos de gestión”**

## **8.2. INTRODUCCIÓN:**

La educación requiere de esfuerzo y sacrificio, para realizar un trabajo orientador, formador de personalidades, para que los estudiantes se desenvuelvan en la vida de manera integral, en una sociedad competitiva.

Para efectuar esta labor se debe emplear métodos, técnicas y procesos de gestión, liderazgo y valores, para desarrollar en directivos, docentes y estudiantes destrezas y habilidades potenciadoras, para encaminar mediante documentos la planificación y el desarrollo de objetivos trazados, la utilización de metodología para este proceso enriquece la práctica gerencial evidenciando los indicadores con los resultados obtenidos que muestran los diversos integrantes de la misma, por ello me he permitido realizar esta propuesta que tiene como título **“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES COMO PRÁCTICA ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA COTIDIANA PARA FACILITAR LA IMPLEMENTACIÓN DE DOCUMENTOS DE GESTIÓN”** que consta de varios seminarios talleres sobre temas de interés, para ser aplicados e implementar los documentos de planificación donde se evidencie el buen funcionamiento de la misma y su proyección hacia el futuro para mejorar la gestión, el liderazgo y los valores, con el fin de contribuir al mejor desempeño de los directivos y docentes de este establecimiento.

## **8.3. JUSTIFICACIÓN:**

La investigación realizada en el Plantel Central de la Red Educativa Tiopamba, nos brinda ciertas pautas de las debilidades que presenta la misma, desde la actuación de directivos y docentes, que en si son los responsables de encaminar por buenos senderos una organización, lo cual determina la insuficiencia de conocimientos de gestión, liderazgo y valores. Esto se convierte en una realidad palpable, creando un ambiente rutinario y por ende una entidad desordenada, sin apoyo y con desintegración institucional donde sus miembros trabajan al azar, sin conocer sus verdaderos roles y evidenciándose problemáticas y conflictos dentro de un centro educativo.

Por lo tanto, cada vez se vuelve más imperiosa la demanda de una educación de

calidad, que las sociedades requieren que las entidades educativas como instituciones de formación integral del ser humano, estén relacionadas con los procesos administrativos y metodológicos en desarrollo del país.

Conocemos que escuela y sociedad van juntas, en vista de que esa es la razón de ser de cada una, el compartir un solo rol histórico social formar a los individuos, para que trabajen responsablemente por el bien de la sociedad en la que viven.

En efecto, la escuela conceptualizada como agente de desarrollo, ya que inicia al individuo con saberes, los cuales son producidos institucionalmente como parte del compromiso social previamente adquirido, por ello, es deber y misión del educador, formarse, mejorarse y actualizarse constante y permanentemente, para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje para que pueda formar a los educandos integralmente libres y capaces de tomar sus propias decisiones y su desenvolvimiento ante la sociedad

Es fundamental realizar autoevaluaciones y evaluaciones con respecto a los directivos y docentes, para descubrir errores que estarían dificultando el proceso educativo y tomar nuevos rumbos metodológicos que conlleven a tomar buenas decisiones para optimizar mejor los recursos de una institución educativa.

Con la ejecución de este proyecto, se pretende rescatar la gestión, el liderazgo y los valores morales y éticos que en la actualidad están desapareciendo, tanto en directivos, maestros, en los educandos y sociedad en general, debido a las injusticias y problemas sociales que se dan a menudo en nuestro entorno institucional. Los valores morales contemplados en la Reforma Curricular son los siguientes: la Identidad, Honestidad, Solidaridad, Libertad y Responsabilidad, Respeto, Criticidad y Creatividad y Calidez afectiva y Amor.

Mi aspiración es contribuir con este pequeño trabajo, que no es otra cosa sino el esfuerzo realizado mediante una investigación explícita, que pone de manifiesto el conocimiento de la gestión, el liderazgo y los valores mediante pistas metodológicas, didácticas y técnicas para tratar de mejorar el desarrollo administrativo de esta institución y con los conocimientos adquiridos se elaboran documentos de planificación donde quede evidencia del buen trabajo entre los miembros de esta institución educativa.

Después de haber analizado la problemática educativa que está impidiendo el buen

funcionamiento gerencial de esta institución, he creído conveniente plantear, planificar, organizar y llevar a la ejecución el presente Proyecto.

#### **8.4. OBJETIVOS:**

##### **8.4.1. Objetivo General:**

Diseñar un programa de capacitación en procesos técnicos, didácticos y metodológicos en gestión, liderazgo y valores en directivos, docentes y estudiantes y se implementen documentos de gestión y planificación educativa para cumplir eficientemente las tareas y actividades de los diferentes integrantes y organismos del “Plantel Central de la Red Educativa Tiopamba”.

##### **8.4.2. Objetivos Específicos:**

- Facilitar seminarios talleres de gestión, liderazgo y valores para el fortalecimiento curricular en lo didáctico y metodológico de la administración, en directivos y docentes de la institución educativa.
- Fortalecer y potenciar procesos y procedimientos gerenciales de liderazgo y valores para su práctica pedagógica de los docentes de esta entidad educativa.
- Socializar con los directivos, el personal docente y los estudiantes documentos de planificación en gestión para llevar a cabo tareas y actividades detalladas y sus posibles logros en cumplimiento de metas establecidas.
- Facilitar a los directivos y profesores del plantel citado documentos sobre cómo fortalecer las prácticas docentes, y actuar con ética basado en un ambiente de valores y relaciones interpersonales.

#### **8.5. ACTIVIDADES:**

Mi propuesta es trabajar con 2 a 3 talleres por año para directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución, con el fin de mejorar el proceso de la gestión en Liderazgo y valores como práctica administrativa y pedagógica cotidiana y además facilitar la implementación de documentos de gestión como: Plan

Estratégico, Manual de normas y procedimientos, PEI, POA, etc. En donde contenga tareas, obligaciones y actividades, de cada uno de los miembros de la organización, dando una capacitación, metodologías y técnicas apropiadas, etc.

**GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES COMO PRÁCTICA ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA COTIDIANA PARA FACILITAR LA IMPLEMENTACIÓN DE DOCUMENTOS DE GESTIÓN, EN EL PLANTEL CENTRAL DE LA RED EDUCATIVA, DESDE EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO ACADÉMICO 2012- 2013**

| <b>OBJETIVOS</b>  | <b>TEMÁTICAS</b>  | <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>PARTICIPANTES</b>  | <b>RECURSOS</b>   | <b>TIEMPO</b>   |
|---|---|--|---|---|---|
| <p>➤ Facilitar un seminario taller de fortalecimiento curricular en lo didáctico y metodológico, en gestión educativa a los directivos, docentes y estudiantes de la institución educativa.</p>                     | <p><b>Taller N° 1:</b><br/> <b>“La gestión educativa es sistema de actividades coordinadas”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Educativa</li> <li>- Monitoreo de recursos</li> <li>- Acciones y medidas necesarias</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludos y Bienvenida.</li> <li>- Ambientación y Motivación</li> <li>- Dinámica: “Contemos y comentemos una anécdota”</li> <li>- Formación de grupos de cinco integrantes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumno maestrante.</li> <li>- Director de la institución.</li> <li>- Subdirectora del plantel</li> <li>- Docentes del centro Educativo</li> <li>- Alumnos del Plantel central</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjetas</li> <li>- Marcadores</li> <li>- Papeletes</li> <li>- Afiches</li> <li>- Papel bond</li> <li>- Proyector</li> <li>- Fotocopias</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante dos días</li> <li>- Lunes</li> <li>- 08H00 a 10H00</li> <li>- Receso Refrigerio</li> <li>- 10H30 a</li> <li>- 13H00</li> </ul> |
|   | <p><b>Taller N° 2:</b><br/> <b>“La gestión educativa es sistema de actividades coordinadas”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones de la política educativa</li> <li>- Tipos de gestión</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación de tareas</li> <li>- Realización de trabajos en grupos</li> <li>- Facilitación del documento</li> <li>- Lectura</li> <li>- Análisis</li> <li>- Confrontación de ideas.</li> <li>- Exposición de trabajos</li> <li>- Socialización de los trabajos</li> </ul> |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Folleto para el Plan Estratégico.</li> <li>- Cinta adhesiva</li> <li>- Material del medio.</li> </ul>                                  |
| <p><b>Taller N° 3:</b><br/> <b>“Identificar nuestra verdadera misión”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemáticas</li> <li>- Planificación Estratégica</li> <li>- Momento explicativo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica: “Yo pienso y tú respondes”</li> <li>- Asumir compromisos de los integrantes para lograr el cambio de actitud</li> <li>- Cada miembro escribe su</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esferos</li> </ul>  |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante dos días</li> <li>- Lunes</li> <li>- 08H00 a 10H00</li> <li>- Receso Refrigerio</li> <li>- 10H30 a</li> <li>- 13H00</li> </ul> |

|  |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|--|
| integral.<br>➤ Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Momento normativo</li> <li>- Momento estratégico</li> <li>- Momento táctico-operacional</li> </ul>   | <p>compromiso y lo entrega a otro compañero</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El compromiso es leído por otra persona,</li> <li>- Evaluación de la jornada</li> <li>- Despedida</li> <li>- Acuerdos y Compromisos</li> </ul>   |   |   |  |
| <b>AÑO ACADÉMICO 2013- 2014</b>  |   |   |   |   |  |
| ➤ Fortalecer y potenciar en lo didáctico y metodológico el Liderazgo Educativo en la práctica administrativa y pedagógica de los directivos, docentes y estudiantes del plantel Central de la Red Educativa "Tiopamba" | <p><b>Taller N° 4:</b><br/><b>"El liderazgo es cooperativo"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada persona en la clase es responsable de sí mismo y de los demás.</li> <li>- Tipos de Liderazgo.</li> <li>- El liderazgo transformacional.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y Bienvenida.</li> <li>- Ambientación y Motivación</li> <li>- Dinámica: "Las frutas"</li> <li>- Videos para levantar la autoestima.</li> <li>- Formación de grupos</li> <li>- Asignación de tareas</li> <li>- Realización de trabajos en grupos</li> <li>- Realizar ejercicios para el esfuerzo personal y sacrificio.</li> <li>- Facilitación del documento</li> <li>- Lectura</li> <li>- Análisis</li> <li>- Buscar la unidad del propósito para lograr propósitos.</li> <li>- Exposición de trabajos</li> <li>- Socialización de los trabajos</li> <li>- Dinámica: "El teléfono estropeado"</li> <li>- Asumir compromisos de los integrantes para lograr el cambio de actitud</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumno maestrante.</li> <li>- Director de la institución.</li> <li>- Subdirectora del plantel</li> <li>- Docentes del centro Educativo</li> <li>- Alumnos del Plantel central</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjetas</li> <li>- Marcadores</li> <li>- Papelotes</li> <li>- Afiches</li> <li>- Papel bond</li> <li>- Proyector</li> <li>- Televisor</li> <li>- Fotocopias</li> <li>- Folleto potenciador de los talleres</li> <li>- Cinta adhesiva</li> <li>- Material del medio.</li> <li>- Computador</li> <li>- UBS</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante un día</li> <li>- Lunes</li> <li>- 08H00 a 10H00</li> <li>- Receso Refrigerio</li> <li>- 10H30 a</li> <li>- 13H00</li> </ul>  |
|  | <p><b>Taller N° 5:</b><br/><b>"El liderazgo como equipo y no como grupo"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferencias entre directivo de grupo y líder de equipo.</li> <li>- Visualización del liderazgo en el fortalecimiento del aprendizaje.</li> <li>- Indicaciones en los trabajos.</li> </ul> |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante un día</li> <li>- Martes</li> <li>- 08H00 a 10H00</li> <li>- Receso Refrigerio</li> <li>- 10H30 a</li> <li>- 13H00</li> </ul> |
| ➤ Identificar y utilizar los   | <b>Taller N° 6</b>  |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante un día</li> </ul>   |

|  |   |   |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|
| valores como metodologías que faciliten nuestra interrelación con los demás.   | <b>“Valores, bienes de la persona”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanzar virtudes éticas</li> <li>- Compromiso ético</li> <li>- Racionalidad ética</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar confianza mutua para su interacción.</li> <li>- Reconocer los propios errores y pedir disculpas.</li> <li>- Trabajar sobre objetivos claros y precisos.</li> <li>- Decir siempre la verdad frente a diversas situaciones.</li> </ul> |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lunes</li> <li>- 08H00 a 10H00</li> <li>- Receso Refrigerio</li> <li>- 10H30 a</li> <li>- 13H00</li> </ul>                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocer cómo los miembros educativos deben practicar los valores dentro de los diferentes tipos de pensamiento.</li> </ul>  | <b>Taller N° 7</b><br><b>“Aplicación de los bienes en la educación”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas de cultivar valores y sugerir temas de trabajo educativo.</li> <li>- Relación justa</li> <li>- Desarrollo humano</li> <li>- Relación para el bien común</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesarse por cuestiones personales y grupales.</li> <li>- Justificar motivos de necesidades.</li> <li>- Evaluación de la jornada</li> <li>- Despedida</li> <li>- Acuerdos y Compromisos</li> </ul>                                    |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante un día</li> <li>- Martes</li> <li>- 08H00 a 10H00</li> <li>- Receso Refrigerio</li> <li>- 10H30 a</li> <li>- 13H00</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Facilitar a los directivos y profesores del plantel citado un documento sobre cómo fortalecer las prácticas docentes, creando un ambiente de relaciones interpersonales.</li> </ul> | <b>Taller N° 8</b><br><b>“El PEI, viabilidad de la misión de un establecimiento” (1parte)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El PEI.</li> <li>- características</li> <li>- Componentes</li> <li>- Matriz FODA</li> <li>- Necesidades</li> <li>- Modelo Pedagógico</li> <li>- Visión y misión</li> <li>- Perfiles</li> </ul> |   |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante dos días</li> <li>- 08H00 a 10H00</li> <li>- Receso Refrigerio</li> <li>- 10H30 a</li> <li>- 13H00</li> </ul>                 |
| <b>AÑO ACADÉMICO 2014 - 2015</b>   |   |   |  |  |  |

|  |  |  |   |  |  |
|--|--|--|---|--|--|
| <p>➤ Elaborar, evaluar y administrar proyectos y documentos de planificación en gestión organizacional</p>                               | <p><b>Taller N° 9</b><br/> <b>“EI PEI, viabilidad de la misión de un establecimiento” (2 parte)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico.</li> <li>- Identidad institucional</li> <li>- Componentes</li> <li>- Matriz FODA</li> <li>- Necesidades</li> <li>- Modelo Pedagógico</li> <li>- Visión y misión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y Bienvenida.</li> <li>- Ambientación y Motivación</li> <li>- Evocación anterior</li> <li>- Formación de grupos</li> <li>- Asignación de tareas</li> <li>- Realización de trabajos en grupos</li> <li>- Facilitación del documento</li> <li>- Lectura</li> <li>- Análisis</li> <li>- Exposición de ideas.</li> <li>- Exposición de trabajos</li> <li>- Socialización</li> <li>- Roles y actividades</li> <li>- Asumir compromisos de los integrantes</li> <li>- Evidenciar responsabilidad</li> <li>- Planeación</li> <li>- Evaluación de la jornada</li> <li>- Despedida</li> <li>- Acuerdos y Compromisos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumno maestrante.</li> <li>- Director de la institución.</li> <li>- Subdirectora del plantel</li> <li>- Docentes del centro Educativo</li> <li>- Alumnos del Plantel central</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjetas</li> <li>- Marcadores</li> <li>- Papelotes</li> <li>- Afiches</li> <li>- Papel bond</li> <li>- Proyector</li> <li>- Televisor</li> <li>- Fotocopias</li> <li>- Folleto potenciador de los talleres</li> <li>- Cinta adhesiva</li> <li>- Material del medio.</li> <li>- Computador</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante dos días</li> <li>- 08H00 a 10H00</li> <li>- Receso Refrigerio</li> <li>- 10H30 a</li> <li>- 13H00</li> </ul> |
| <p>➤ Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo, para guiar a la institución a la consecución de verdaderas metas.</p> | <p><b>Taller N° 10</b><br/> <b>“EI POA, nos hace responsables de nuestras tareas”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EI POA.</li> <li>- características</li> <li>- Viabilidad</li> <li>- Responsables</li> <li>- Interrelación con el Plan Estratégico</li> <li>- Tiempo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición de trabajos</li> <li>- Socialización</li> <li>- Roles y actividades</li> <li>- Asumir compromisos de los integrantes</li> <li>- Evidenciar responsabilidad</li> <li>- Planeación</li> <li>- Evaluación de la jornada</li> <li>- Despedida</li> <li>- Acuerdos y Compromisos</li> </ul>   |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante dos días</li> <li>- 08H00 a 10H00</li> <li>- Receso Refrigerio</li> <li>- 10H30 a</li> <li>- 13H00</li> </ul> |

**ELABORACIÓN:** Alfredo Jiménez Vicente

## **8.6. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.**

La presente propuesta se aplicara en el “Plantel Central de la Red Educativa Tiopamba” del barrio Tiopamba, parroquia Tiopamba, cantón Espíndola, provincia de Loja.

## **8.7. POBLACIÓN OBJETIVO:**

Esta propuesta será impartida en calidad de programa de capacitación, tanto para directivos, docentes y estudiantes de este importante centro educativo. Dentro del mismo están incluidos temáticas establecidas, procesos y metodologías adecuadas para los miembros de esta institución, para lograr un cambio significativo y la adecuación de documentos faltantes y de importancia que necesita esta entidad educativa.

## **8.8. SOSTENIBILIDAD:**

- **Talento Humano:**

- ✓ Director del establecimiento
- ✓ Subdirector del mismo
- ✓ Docentes de la institución
- ✓ Niños/as, jóvenes y señoritas del Plantel Central
- ✓ Alumno Maestrante

- **Recursos Tecnológicos:**

- ✓ Computadora
- ✓ Retroproyector
- ✓ Infocus
- ✓ Internet
- ✓ UBS

- **Recursos Materiales:**

- ✓ Papelotes
- ✓ Papel bond
- ✓ Pliegos de Cartulinas
- ✓ Marcadores permanentes
- ✓ Marcadores tiza líquida
- ✓ Copias de Folletos
- ✓ Esferos
- ✓ Cintas
- ✓ Anillados de folletos
- ✓ Certificados
- ✓ Carpetas

- **Recursos Físicos:**

- ✓ Aula de uso múltiple
- ✓ Biblioteca
- ✓ Centro de computo
- ✓ Cancha de la institución

- **Recursos Económicos:**

Los gastos de este proyecto, se lo hará mediante convenio con la institución del 50% entre las partes, entre los representantes de la institución y el facilitador de los talleres.

**8.9. PRESUPUESTO:**

| <b>Cantidad</b> | <b>Descripción</b>      | <b>Valor Unitario</b> | <b>Valor Total</b> |
|-----------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|
| 50              | Papelotes               | 0.20                  | 10,00              |
| 1 resma         | Papel bond              | 0.01                  | 5,00               |
| 10              | Pliegos de Cartulinas   | 0,40                  | 4,00               |
| 12              | Marcadores permanentes  | 0,50                  | 6,00               |
| 6               | Marcadores tiza líquida | 1,00                  | 6,00               |
| 40              | Copias de Folletos      | 1,50                  | 60,00              |
| 40              | Esferos                 | 0,25                  | 10,00              |
| 2               | Cintas                  | 0,40                  | 0,80               |
| 40              | Anillados de folletos   | 1,00                  | 40,00              |
| 40              | Certificados            | 1,50                  | 60,00              |
| 40              | Carpetas                | 0,20                  | 08,00              |
| 120             | Refrigerios             | 1,50                  | 180,00             |
| -               | Imprevistos             | -                     | 20,00              |
| <b>TOTAL</b>    |                         |                       | <b>409,80</b>      |





## 10. BIBLIOGRAFÍA:

### 10.1. Bibliografía basada en textos:

- *Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica 2010*, Ministerio de Educación Ecuador. Imprenta Don Bosco-Quito
- Aguirre F. (2009). *Guía didáctica Comunicación educativa*. Loja- Ecuador: UTPL.
- Ander Egg, Ezequiel. (2007). *Introducción a la Planificación estratégica*. 1ra edición. Lumen. Buenos Aires- Argentina.
- Almeida Ruiz A. (2010). *Gestión del talento humano. Guía Didáctica*. Loja- Ecuador: UTPL.
- Castro M. Hugo. (2010). *Guía didáctica Planificación Estratégica Educativa*. Loja- Ecuador: UTPL.
- Correa Jaramillo C. (2010) *Liderazgo, valores y Educación-Guía didáctica*. Loja UTPL
- Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México- Mc Graw Hill. Octava edición.
- Díaz Barriga F, y otros (2004). *Metodología de diseño curricular*, México: Edit. Trillas, S.A. de C.V.
- Ermel Aguirre G. (2001). *Legislación Educativa Tomo I*. Guayaquil-Ecuador. Edit. A.B C.
- Franco Abad X. (2011). *Gerencia Financiera Aplicada Guía Didáctica*. Loja-Ecuador UTPL
- Guerrero Jiménez G. (2008) *Ética Social y Profesional-Texto -Guía didáctica*. Loja UTPL
- Guillen Parra M. (2006). *Ética en las organizaciones-Construyendo confianza*. Madrid- España: Pearson educación. S.A.
- Guía General de Postgrado. (2010). *Guía Didáctica*. Loja- Ecuador: UTPL.
- Gran Diccionario Practico del estudiante. (2009). MONDAL. Ecuador ediciones Ltda.
- Lepeley María T. (2007). *Gestión y calidad en la educación-Un modelo de evaluación*. México, McGraw Hill.

- Pinto Yépez M. (2009). *Guía didáctica Legislación Educativa Ecuatoriana*. Loja-Ecuador: UTPL.
- Posner, George J. (2003). *Análisis de Currículo*, Segunda Edición, Colombia, McGraw Hill.

## 10.2. Páginas web:

- Aguerro Inés (2003). *Tipos de gestión* [En línea]. Disponible en:  
[http://www.ateneonline.net/datos/74\\_03\\_Silvia\\_Cabrera.pdf](http://www.ateneonline.net/datos/74_03_Silvia_Cabrera.pdf) (Consulta 14-07-2011)
- Cabrera, S.; Lardone, M. y Scattolini, N. (2004). *Experiencia Tutorial en la Educación a Distancia* [En línea]. Disponible en:  
[http://www.ateneonline.net/datos/74\\_03\\_Silvia\\_Cabrera.pdf](http://www.ateneonline.net/datos/74_03_Silvia_Cabrera.pdf) (Consulta 14-07-2011)
- Castaño Miguel, *Importancia del Código de ética* -artículo 73337[En línea].  
Disponible: <http://www.articulo.org/7333/miguelx2>, (consulta 19 de julio del 2011)
- Condiciones que rigen para optar a una jubilación para servidores públicos*. [En línea]. Disponible:  
[www.editorialdiariolaverdad.com](http://www.editorialdiariolaverdad.com). (Consulta 26-08-2011)
- Cortés Mejía Alejandra,(2004) *Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo*. [En línea]. Disponible:  
<http://www.Google.com/t/liderazgo/liderazgo.shtml> (consulta 12 de julio del 2011)
- Escalona Iván, (Monografías) *reformulaciones del plan estratégico*. [En línea].  
Disponible:  
[http://www.monografias.com/usuario/perfiles/ivan\\_escalona/monografias](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/ivan_escalona/monografias),  
(consulta 19 de julio del 2011)
- Estilos de liderazgo* (n.n.) [En línea]. Disponible:  
<http://www.monografias.com/trabajos33/responsabilidad/responsabilidad.shtml>  
(consulta 12 de julio del 2011)
- Importancia del PEI*. [En línea]. Disponible:  
[http://pei.efemerides.ec/ev/unidad\\_1.htm](http://pei.efemerides.ec/ev/unidad_1.htm) (consulta 19 de julio del 2011)

- (N. d.) *Tipos de Gestión*. [En línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos7/compro/compro.shtml> (consulta 11 de julio del 2011)
- (N. d.) (2010) *Conceptos de liderazgo*. [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/compro/compro.shtml> (consulta 12 de julio del 2011)
- Vargas (2010) *Conceptos de liderazgo*. [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/compro/compro.shtml> (consulta 12 de julio del 2011)
- Oviedo T. N. *Comunicación y Educación*. Disponible en: <http://www.eduteka.org/negociarSentidos.php3> [Consulta 11-06-2010]
- Oviedo T. N. *Comunicación y Educación*. Disponible en: <http://www.eduteka.org/nJustificationTICia2007.gif> [Consulta 11-06-2010]
- *Opinión sobre los valores*, (n.n) [En línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos15/metodosensenanza/metodos-ensenanza.shtml>, (consulta 18 de julio del 2011)
- *Procesos Administrativos*, [En línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml> (consulta 12 de julio del 2011)
- *Que son valores*, (n.n.). [En línea]. Disponible: [www.info@educacionenvalores.org](http://www.info@educacionenvalores.org) (consulta 18 de julio del 2011)
- Revista 108. (n. d.) *La gestión*. [En línea]. Disponible en: [http://www.google.com/url?q=http://med.unne.edu.ar/revista/revista108/con\\_claves\\_salud.html](http://www.google.com/url?q=http://med.unne.edu.ar/revista/revista108/con_claves_salud.html) (consulta 12 de julio del 2011)
- Ruiz, Guillermo. *Conceptos introductorios de gestión*. [En línea]. Disponible en: <http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html> (consulta 11 de julio del 2011)
- Recursos Humanos (2010), *Manual de organización*, [En línea]. Disponible: <http://www.blogger.com/profile/02244529614383241165> (consulta 18 de julio del 2011)
- Ruiz Guillermo, *Conceptos de Liderazgo*, [En línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml> (consulta 12 de julio del 2011)
- Zaleznik. *La diferencia entre Directivo y Líder*, [En línea]. Disponible: <http://www.plato.stanford.edu/entries/james/shtml>, (consulta 12 de julio del 2011)

## 11. APENDICES

### 11.1. Foto del Plantel central de la Red Educativa Tiopamba





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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

SI ( ) NO ( )

**7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

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

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

| Orden | Se promueve  | Siempre | A veces | Nunca |
|-------|--|---------|---------|-------|
| a     | Son innatas  |         |         |       |
| b     | Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo |         |         |       |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| c | Se adquieren a partir de la experiencia                               |  |  |  |
| d | Se desarrolla con estudios en gerencia                                |  |  |  |
| e | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. |  |  |  |

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

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

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

| Orden | Se promueve   | Siempre | A veces | Nunca |
|-------|---|---------|---------|-------|
| a     | De dirección (Director), Consejo escolar, consejo académico |         |         |       |
| b     | De gestión (Secretario, subdirector, comisión económica)    |         |         |       |
| c     | De coordinación (jefe de estudios, coordinador)             |         |         |       |
| d     | Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)               |         |         |       |
| e     | Otros (¿Cuáles?)  |         |         |       |

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

| Orden | Se promueve   | Siempre | A veces | Nunca |
|-------|---|---------|---------|-------|
| a     | Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.  |         |         |       |
| b     | Establecer 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 mediadas oportunas para resolverlos. |         |         |       |
| d     | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.   |         |         |       |

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos de sí o no**

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

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

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

SI (\_\_\_\_)

NO (\_\_\_\_)

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

- a) Una reingeniería de procesos (\_\_\_\_)
- b) Plan estratégico (\_\_\_\_)
- c) Plan Operativo anual (\_\_\_\_)
- d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes (\_\_\_\_)

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**11.3. Formato de encuestas a docentes**



| DECLARACIONES  | Siempre | A veces | Nunca |
|--|---------|---------|-------|
| 1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.  |         |         |       |
| 2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.  |         |         |       |
| 3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.   |         |         |       |
| 4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. |         |         |       |
| 5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.   |         |         |       |
| 6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.  |         |         |       |
| 7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.   |         |         |       |
| 8. Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.  |         |         |       |
| 9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros.   |         |         |       |
| 10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.  |         |         |       |
| 11. Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas.  |         |         |       |
| 12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo.  |         |         |       |
| 13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.   |         |         |       |
| 14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.   |         |         |       |
| 15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.  |         |         |       |
| 16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.   |         |         |       |

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

#### **11.4. Formato de encuestas a estudiantes**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA**



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| 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 las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.. |  |  |  |
| 7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.   |  |  |  |
| 8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.      |  |  |  |
| 9. Los docentes 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!**

### 11.5. Formato de encuestas a padres de familia



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

**Sr. Padre de familia:**

**Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO, en que actualmente estudian sus hijos. El cuestionario evalúa sus percepciones del clima social entre la comunidad y el establecimiento.**

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento:.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón.....

Sector Urbano ( )

Sector Rural ( )

#### 1. Tipo de establecimiento:

- m) Fiscal ( )  
 n) Fiscomisional ( )  
 o) Municipal ( )  
 p) Particular laico ( )

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: 25 -30 anos ( ) 31-35 años ( ) 36-40 años ( ) 41-45 años ( )

46-50 años ( ) 51-55 años ( ) 56-60 años ( ) 61 y más ( )

#### 2. CUESTIONARIO

| DECLARACIONES   | Siempre | A veces | Nunca |
|---|---------|---------|-------|
| 1. Las autoridades acatan sugerencias vertidas por los padres de familia.                                     |         |         |       |
| 2. Existe siempre la coordinación de las autoridades educativas, con los directivos de los padres de familia. |         |         |       |
| 3. La institución se preocupa por los problemas comunitarios.   |         |         |       |
| 4. Existe el trabajo en equipo de los directivos con los docentes   |         |         |       |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| del establecimiento en logros de objetivos.   |  |  |  |
| 5. En su casa, ha palpado la aplicación de los valores en sus hijos.  |  |  |  |
| 6. Las autoridades, son autócratas o conductuales   |  |  |  |
| 7. Ah notado cambios en la institución en ámbitos, de infraestructura, sociabilidad en docentes, trabajo mutuo y en vinculación con la comunidad. |  |  |  |
| 8. La institución es el eje de la comunidad, en ámbitos, sociales, culturales, cívicos y deportivos.  |  |  |  |

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**11.6. Formato de la entrevista a los directivos**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....  
.....

**2. ¿En el centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas del liderazgo?**

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

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

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

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

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

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

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

**6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?**

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

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. En caso de existir antivalores ¿cuáles son?

.....

.....

.....

.....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**11.7. Fotografía del Director de la Red Educativa Tiopamba**



**11.8. Foto de la Subdirectora del Plantel****11.9. Fotografía del personal docente, contestando la encuesta****11.10. Foto de los estudiantes contestando la encuesta**



**11.11. Foto de los padres de familia, contestando la encuesta**

