



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja.*

## **ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA:* "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES, EN LAS ESTUDIANTES DEL BACHILLERATO FÍSICO – MATEMÁTICAS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BEATRIZ CUEVA DE AYORA. PERIODO 2010-2011".

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional.

*AUTOR:*

César Alejandro Maldonado Córdova.

*DIRECTORA:*

Mgs. Bertha María Villalta Córdova.

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Loja noviembre 30, 2011.

**Mgs.**

Bertha María Villalta Córdova.

**DIRECTORA DE TESIS.**

### **CERTIFICA:**

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

---

Mgs. Bertha María Villalta Córdova.

**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

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

---

César A. Maldonado Córdova

**CI:** 1103729990

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

### **CESIÓN DE DERECHOS**

César Alejandro Maldonado Córdova, 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, 30 de noviembre 2011.

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Escuela de Ciencias de la Educación Modalidad Abierta y a Distancia, por permitir nuestra formación integral.

A los directivos y personal administrativos, docente de la Universidad Técnica Particular de Loja y del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” por la colaboración y la ayuda brindada, para la culminación del presente trabajo.

De una manera especial a la Mgs. Bertha María Villalta Córdova, por su tiempo y esfuerzo dedicado en el asesoramiento del presente proyecto. Me gustaría agradecer, en estas breves líneas, su apoyo a algunas personas que han quitado obstáculos en el camino, o que me ayudaron a salvarlos.

Gracias a todos, por permitir la cristalización de una parte de las metas trazadas en nuestra vida.

César A. Maldonado Córdova.

## **DEDICATORIA**

De manera especial dedico el presente trabajo a Dios, al Divino Niño Jesús, y a la Santísima Virgen del Cisne; a mis padres, hermanas por su amor, esfuerzo y comprensión, y a todas las personas que me apoyaron en el transcurso del desarrollo de este proyecto.

Como olvidarme de mis sobrinos que con su alegría y entusiasmos han dado fuerzas y nueva forma de ver y comprender a la vida, para Sebastián, Alejandra, Maely esta tesis está dedicada a mi gente: aquellos que hacen camino conmigo,

César A. Maldonado Córdova.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN .....	II
AUTORÍA .....	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	IV
CESIÓN DE DERECHOS.....	IV
A G R A D E C I M I E N T O.....	V
D E D I C A T O R I A.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
RESUMEN .....	XII
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 El centro escolar como organización. ....	5
2.2 La Gestión: Concepto, importancia, tipos. ....	6
2.2.1 Importancia de la gestión.....	7
2.2.2 Tipos de Gestión:.....	8
2.2.3 Gestión Educativa.....	10
2.3 Liderazgo Educativo.....	12
2.3.1 Tipos de Liderazgo .....	16
2.3.2 Características de un Líder.....	17
2.4 Diferencia entre Directivo y Líder.....	18
Actitudes con respecto a las metas.....	19
Concepciones del trabajo.....	19
Las relaciones con los demás .....	19
2.5 Los valores y la educación.....	21

3. METODOLOGÍA.....	27
3.1 Participantes.....	27
3.2 Materiales e instrumentos de investigación.....	29
3.3 Método y procedimiento.....	31
4. RESULTADOS.....	33
4.1 DIAGNÓSTICO.....	33
4.1.1 Los instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	33
4.1.1.1 El código de convivencia.....	33
4.1.1.2 Plan Estratégico.....	34
4.1.1.3 Plan Operativo Anual (POA).....	36
4.1.1.4 El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	36
4.1.2 La estructura organizativa de la Institución Educativa.....	38
4.1.2.1 Visión y Misión.....	38
4.1.2.2 Organigrama Institucional.....	40
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.....	41
4.1.2.4 Organigrama institucional.....	42
4.1.2.5 El clima escolar y convivencia con valores.....	43
4.1.2.6 Dimensión pedagógica curricular y los valores.....	44
4.1.2.7 Dimensión organizativa operacional y valores.....	45
4.1.2.8 Dimensión administrativa, financiera y valores.....	46
4.1.2.9 Dimensión comunitaria y valores.....	47
4.1.3 Análisis FODA.....	47
4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades.....	49
4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas.....	49
4.1.3.3 Matriz FODA.....	51
4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS.....	52

4.2.1 De la encuesta a Directivos.....	52
4.2.2 De los Profesores.....	66
4.2.3 De los Estudiantes.....	68
4.2.4 De los Padres de Familia.....	70
5. DISCUSIÓN.....	74
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	80
6.1 Conclusiones.....	80
6.2 Recomendaciones.....	81
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	82
7.1 Título de la propuesta.....	82
7.2 Justificación.....	82
7.3 Objetivos.....	83
7.4 Actividades.....	83
7.5 Localización y cobertura espacial.....	84
7.6 Población y Objetivo.....	85
7.7 Sostenibilidad de la Propuesta.....	85
7.8 Presupuesto.....	86
7.9 Cronograma.....	87
8. BIBLIOGRAFÍA.....	89
9. APÉNDICES.....	91
9.1 Acta de Compromiso.....	91
9.2 Encuesta dirigida a los directivos.....	92
9.3 Encuesta dirigida a los docentes.....	97
9.4 Encuestas dirigidas a los estudiantes.....	100
9.5 Encuesta dirigida a los representantes o padres de familia.....	102

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población del cuadro directivo por sexo y edad .....	28
Tabla 2: Muestra del personal docente por sexo y edad.....	28
Tabla 3: Muestra de las estudiantes del bachillerato Físico–Matemáticas, por edad. .....	28
Tabla 4: Muestra de padres de familia por sexo y edad.....	28
Tabla 5: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo. .	53
Tabla 6: Aspectos que toman en cuenta para medir el tamaño de la organización. .	54
Tabla 7: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	54
Tabla 8: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. ....	55
Tabla 9: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos. ....	56
Tabla 10: La administración y liderazgo del centro educativo promueve. ....	57
Tabla 11: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	58
Tabla 12: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar. .....	59
Tabla 13: Organismos que integran la institución.....	60
Tabla 14: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores. .	61
Tabla 15: Los departamentos didácticos y sus acciones.....	62
Tabla 16: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	64
Tabla 17: Material de planificación educativa.....	65
Tabla 18: Resultados de la encuesta a docentes.....	66
Tabla 19: Resultados de la encuesta a estudiantes.....	68
Tabla 20: Resultados de la encuesta a Padres de Familia.....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Forma de Organización. ....	53
Gráfico 2. Aspectos para medir el tamaño de la Institución.....	54
Gráfico 3. Manual de Normas.....	55
Gráfico 4. Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. ....	55
Gráfico 5. Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos.....	56
Gráfico 6. Administración y Liderazgo del Centro Educativo.....	58
Gráfico 7. Habilidades de Liderazgo que se requieren.....	59
Gráfico 8. Promoción para mejorar el desempeño y progreso .....	60
Gráfico 9. Organismos que integran la Institución.....	61
Gráfico 10: Actividades de los equipos existentes en la Institución.....	62
Gráfico 11. Los departamentos didácticos y sus acciones.....	63
Gráfico 12. Gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones. ....	64
Gráfico 13. Material de Planificación Educativa. ....	65
Gráfico 14. Resultados de encuestas a los docentes.....	67
Gráfico 15. Encuestas dirigidas a las estudiantes.....	69
Gráfico 16. Encuesta dirigida a los padres y representantes. ....	71

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se orientó a analizar y conocer sobre cómo la gestión en valores y el liderazgo educacional se presenta en el proceso enseñanza-aprendizaje, mediante la utilización de líderes educativos en la gestión administración-académica procurando reformar el acto educativo, y sobre todo producir competencias y aprendizajes significativos con efectividad y emotividad.

Con esta guía el objetivo general y los específicos se orientaron a analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales en las estudiantes del Bachillerato Físico-Matemáticas del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”, los mismos que permiten elevar la calidad de la educación.

El marco teórico se fundamenta en la gestión educativa y liderazgo educacional mediante el eje transversal de los valores, el que permitió construir el instrumento de campo, que llevó a comprobar que: La gerencia y liderazgo educacional motivan y guían el desarrollo de competencias y aprendizajes significativos. Dentro de las conclusiones fundamentales de este trabajo investigativo resalta la capacitación al personal directivo, docente y estudiante, mediante un curso-taller de capacitación en liderazgo educacional, potenciando la Educación.

# 1. INTRODUCCIÓN

*En principio la investigación necesita más  
cabezas que medios.”  
(Severo Ochoa)*

El desarrollo de las sociedades según estudios realizados en instituciones educativas pioneras en su ámbito, establece que la Educación es el camino al desarrollo económico, social y político de un país y que los gobiernos que invierten en la educación son estados que prevén el mejor futuro para sus ciudadanos y establece los mecanismos necesarios para su progreso.

La UNESCO ha establecido a la educación como el instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social. Pero para lograr una educación de calidad es necesario contar con cuadros directivos, docentes de primera línea, estableciendo liderazgo participativo y colaborativo capaz de mejorar el acto educativo. En este contexto es fundamental el líder educativo y directivo, el mismo que debe poseer actitud y habilidad para cuestionar, cambiar y transformar las formas habituales del quehacer educativo.

En el acto educativo intervienen varios estamentos, los que permiten mejorar su calidad, destacándose los medios, materiales y el talento humano. Este último considerado uno de los pilares fundamentales en instituciones donde la calidad de la educación es la norma, establece capacidades gerenciales y de liderazgo lo que permita fundamentar su misión en procuración de los más nobles anhelos de la institución mediante el logro del propósito de la entidad y solucionando de forma efectiva los problemas sociales.

En las instituciones educativas de élite siempre han existido cuadros directivos que mediante su accionar y gerenciamiento han permitido establecer los mecanismos de desarrollo, el mejoramiento permanente entre sus estilos educacionales, materiales y capacidades docentes, fundamentándose en las necesidades sociales y mejorando el acompañamiento académico, por medio del manejo y uso de tecnología al servicio de la Educación. De ahí que las capacidades gerenciales en los establecimientos educativos es un cargo de gran importancia donde la capacidad comprobada, experiencia, toma de decisiones, son algunos de los atributos que deben ser cuantificables para dirigir entidades enfocadas a la Educación.

Una de las cualidades entre los directivos y docentes es el liderazgo, el mismo que permite motivar y guiar actividades académicas en procurar de resultados cognitivos, capacidades, conocimiento y destrezas en sus estudiantes, permitiendo mejorar la calidad de la educación, lo que establece que un buen directivo y docente debe ser un buen dirigente, con capacidad y autoridad que le den sus compañeros aparte de la organización, y de esta manera garantizar el cumplimiento del propósito institucional, basándose en los valores y procurando en el día a día cristalizar la visión de la entidad educativa.

Hablar de grandes líderes de la humanidad podría ser ambiguo, ya que son capacidades establecidas bajo un contexto específico, y que difieren de un ámbito a otro, pero es interesante nombrar a Gandhi, Juan Pablo Segundo, María Teresa de Calcuta entre otros, los mismos que han establecido una pauta importante en el quehacer educativo, manejando la calidez en educar a un niño-joven considerándolos el presente y futuro, y motivando a los gobiernos a invertir en la educación con igualdad y calidad para todos.

En un contexto más cercano, la educación ha establecido algunas directrices interesantes para mejorar el quehacer educativo, y se puede considerar que la gestión académica y administrativa en la educación pública ecuatoriana requiere de cuadros de dirección con altos grados de liderazgo y valores para mejorar la educación y lograr la tan ansiada y nombrada “excelencia académica” en las instituciones educativas del Ecuador.

El directivo debe desarrollar una gestión integral, pero para lograrla son necesarios un sistema de valores y cualidades que le permitan alcanzar con éxito el cumplimiento de la misión, proyectando sus servicios al logro de la visión, bajo los lineamientos de los valores institucionales. La Educación Ecuatoriana, y en particular la Educación en los Centros Educativos de Loja, debe ser una fuente inagotable para la formación de valores, conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades; las mismas que permitirán a los y las estudiantes ser entes reflexivos y críticos que coadyuven al desarrollo social. Trabajar por y para la educación implica uno de los actos y profesiones más sublimes, estar comprometidos con la comunidad y la sociedad, tener amor a la profesión, espíritu de sacrificio y cumplir con la ética profesional, debe caracterizar a los directivos de la educación, ya que este último es y debe ser un ejemplo a seguir.

La Gestión de Liderazgo y Valores en el Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”, correspondiente al Bachillerato Físico-Matemáticas, presenta de manera general las cualidades de liderazgo de los directivos (rector, vicerrectores, inspector, coordinadores de área, comisión de vinculación con la sociedad) y sus valores en el cumplimiento de sus funciones, su importancia y aplicación en la institución educativa; se centra en el rol directivo y en forma específica en el liderazgo que estos cumplen en coordinar, gestionar el centro educativo y los valores morales, éticos y profesionales que se proyecta al cumplimiento de su labor profesional, en síntesis se presenta un panorama de la gestión, liderazgo y valores en la Institución Educativa.

Conocedores que los centros educativos de nivel medio en la ciudad de Loja cuentan con los servicios de la educación básica, de bachillerato y algunos centros educativos superiores como es el caso del centro educativo seleccionado para realizar el trabajo investigativo, con el servicio de post-bachillerato y sobre todo convencidos que la educación es el eje fundamental del progreso de las sociedades lo que permite de manera fundamentada y trascendental justificar el planteamiento del proyecto investigativo denominado **“Gestión, Liderazgo y Valores, en las estudiantes del Bachillerato Físico-Matemáticas del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora”**.

Los objetivos específicos permitieron identificar la gestión de liderazgo y valores, en las estudiantes del bachillerato físico-matemáticas del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”, describir la interacción en la administración y liderazgo educativo en los aprendizajes de las alumnas de la mencionada especialidad, determinar la calidad de gestión de liderazgo y valores en la administración de la institución y de forma particular con los docentes y alumnas.

El marco teórico referencial permite fundamentar las cualidades de un líder, directivo educativo en gestionar y conducir una entidad educativa, como motivadora y fomentadora de procesos educativos y de aprendizajes significativos innovadores que dependen de los valores impartidos en la gestión académica, administrativa y en el liderazgo educativo en procura de lograr la excelencia académica y potenciar significativamente el conocimiento científico con un enfoque crítico-reflexivo coadyuvador de mejorar los problemas sociales mediante la creatividad e innovación.

El desarrollo de la investigación determinó la utilización de encuestas aplicadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la especialidad fiscomatemáticas de la institución investigada con cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, orientados a recabar información que permitieron el análisis teórico y empírico con miras a la obtención de directrices e indicadores de la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa.

Los resultados de la investigación se exponen en cuadros y gráficos con el consiguiente análisis de los principales indicadores que permitieron conocer la gestión del liderazgo y valores en el centro educativo, así mismo el análisis teórico fue construido de fuentes científicas a través de la recolección de información en fichas bibliográficas. Esto es parte del informe final de tesis. Además se incluye la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación y las actividades y estrategias que se desarrollaron para cumplir los objetivos, llevando en todo momento la idea central de un proceso investigativo, descriptivo con la ayuda de procesos analíticos y sintéticos especialmente en lo que se refiere a la interpretación y fundamentación de los datos recogidos.

Luego de la elaboración de las conclusiones que en base a la investigación de campo orientada a 14 directivos, 30 profesores, 20 estudiantes y 15 padres de familia, se plantea los *“LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EDUCACIONAL DE LOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “BEATRIZ CUEVA DE AYORA”*, optimización que se dará en base a un curso-taller sobre la importancia del liderazgo educativo, la gestión fundamentada en los valores, mismo que tiene el objetivo de capacitar a los directivos, docentes y estudiantes en conceptos, fundamentos, manejo, habilidades, destrezas que permiten el gerenciamiento administrativo y académico en valores, basados en un liderazgo educativo con un modelo de aprendizaje tridimensional que implica nuevos conceptos de interacción y estrategias innovadoras de comunicación para la producción de conocimientos científicos.

Al concluir el informe final se presentan los anexos como el proyecto de investigación aprobado por las instancias respectivas y los instrumentos de campo que se utilizaron en el desarrollo de la investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

*“El hombre razonable se adapta al mundo; el hombre no razonable se obstina en intentar adaptar el mundo a sí mismo. Todo progreso depende, pues, del hombre no razonable.”*  
**(George Bernard Shaw)**

### 2.1 El centro escolar como organización.

Los centros escolares son organizaciones socialmente instituidas para desarrollar procesos de enseñanza–aprendizaje. La razón básica y esencial es ofrecer a los estudiantes continuidad de experiencias educativas, de hábitos, de experiencias. También transmiten modelos de vida, valores desde un punto de vista sociológico. Las escuelas transmiten ideas de continuidad social, sirven para desarrollar procesos de enseñanza – aprendizaje

Los centros escolares tienen una estructura organizativa que es formal, la misma que se encuentra escrita en un documento, estableciendo su estructura, relaciones entre las personas, es decir, las personas a parte de relacionarse informalmente entre sí, se relacionan formalmente y dichas relaciones entre las personas determinan en gran medida él cómo es y cómo funciona el centro.

*“Una comunidad de aprendizaje es aquella en la cual todos sus componentes están mejorando continua y colectivamente su capacidad para crear y desarrollar lo que quieren lograr. La creación implica movilización de todos con el fin común de educar y cada persona en ese ambiente tiene que convertirse en educador y aprendiz.”*  
(Castillo Ortiz, 1995).

Este tipo de organización construye un sentido de identidad de grupo, cohesión, continuidad y de diversas experiencias curriculares que fomentan la integración de los y las estudiantes y la comunidad. Siempre con una óptica abierta en permitirse aprehender, desaprender y re-aprender para un mejoramiento personal y desde ahí comenzar a inculcar el desarrollo social como eje fundamental de la Educación, mediante instrumentos y capacidades docentes de calidad y en base a esto lograr una educación de calidad.

## 2.2 La Gestión: Concepto, importancia, tipos.

La gestión está vinculada a la dirección-administración, pero a lo largo de su desarrollo el concepto ha ido evolucionando desde un enfoque netamente técnico hacia aquellas definiciones que procuran un espectro más amplio al término gestión, como son aquellas que relacionan a la gestión con los elementos axiológicos de la persona encargada de administrar, dirigir una organización.

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado señala que la *“gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”*.

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

Otra definición de gestión es: *“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”* (Díaz y otros, 2008, artículo).

Con estos dos conceptos se puede visualizar el panorama que implica el término gestión en una institución; la misma que se encarga de direccionar de forma correcta y óptima los recursos disponibles y a partir de ahí lograr la eficiencia y eficacia. En las organizaciones de diferentes ámbitos, incluida las instituciones educativas el eje que guía su desempeño es de cristalizar la misión y visión de la Institución. Permite conocer de forma concreta cual es el fin de gestionar o dirigir una entidad con el propósito de optimizar sus procesos y mejorar la calidad de sus servicios.

Lo anterior implica que la gestión debe encausar y lograr la excelencia en la administración de sus recursos disponibles y la optimización de sus procesos

logrando en muchos de los casos incorporando procesos de modernización, pero es implícito que los que estén al frente de la dirección posean capacidades y habilidades para que la organización se pueda incorporar o mantenerse en el mercado.

### **2.2.1 Importancia de la gestión**

La importancia de la **g**estión radica en que permite lograr cambios sociales a nivel global profundo y complejo, sujeto a las necesidades de las sociedades actuales, las mismas que plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, y sociedades más solidarias y participativas, en síntesis se puede decir: “ *A lo largo de esta década, los sistemas educativos están transitando un largo proceso de reconversión iniciado incluso antes de haberse empezado a reflexionar sistemáticamente acerca de las alternativas globales para direccionar el cambio*” (Braslavsky, 1996).

En el marco lógico y de las demandas actuales de la sociedad, se debe gestionar los centros educativos para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, desaprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus estudiantes.

De acuerdo al párrafo anterior se puede mencionar que la gestión en las instituciones es una de las partes más importantes para la existencia de la misma, y mediante buen gerenciamiento lograr el propósito institucional y ser un ente que coadyuve al desarrollo de la sociedad.

Es importante considerar que la gestión es el vínculo que permite a la organización involucrarse con su entorno, mejorar sus aportaciones o adaptarse a los cambios que le exigen el avance vertiginoso de la ciencia y tecnología, lo que nos indica la importancia de la gestión, más cuando se conoce que “*la educación es la clave de un crecimiento equitativo, especialmente en la era de la información y el conocimiento, pero sus objetivos van más allá de sus dimensiones de <<capital humano>>: es también un elemento decisivo del desarrollo democrático y de una ciudadanía sólida y, en términos más amplios, de la realización personal.*” (Ocampo, 2001).

Sus efectos sobre la equidad han sido sobredimensionados en los debates recientes sobre el tema. En una sociedad altamente segmentada, la educación también es un instrumento de segmentación. Esto debe tenerse en cuenta si se usa para mejorar los niveles de equidad.

La importancia de la gestión radica en el conocimiento de la necesidad de “cambio”, la flexibilidad de adoptarse a una perspectiva distinta y lograr la calidad en la organización mediante la eficiencia y eficacia institucional. La sobrevivencia y prosperidad de las organizaciones está condicionada a objetivos. Ellos son los elementos que orientan e indican los que debe ser hecho, así como indican el camino a seguir el cual se cristaliza por medio de la planificación, para eso necesita reunir, ordenadamente elementos: materiales, financieros y humanos, que deben ser gestionados de forma eficiente para alcanzar la calidad.

### **2.2.2 Tipos de Gestión:**

Existen varios artículos y autores que nos contribuyen con sus opiniones sobre tipos de gestión, las mismas que por sus características permite su clasificación. A continuación se menciona dichas opiniones:

Según Díaz María (2008), en su artículo Gestión y Tecnología, establece los siguientes 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 ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

*Gestión Ambiente*, es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

*Gestión Administrativo*, es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

*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, y

*Gestión Pública*, no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

Otra fuente que nos permite conocer los tipos de gestión, lo encontramos en la dirección electrónica <http://definicon.de/gestion>, en dicha página web nos establece los siguientes tipos:

La *gestión social*, consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.

Luego del análisis de los tipos de gestión de acuerdo a las citas mencionadas en párrafos anteriores, se puede decir que cada tipo implica el logro de objetivos específicos, los mismos que permiten guiar su campo de acción para el lograr del propósito de la entidad. Los diferentes tipos de gestión son parte fundamental de las instituciones educativas, considerando que forma talento humano para presente y el futuro, y de una u otra manera involucra cada uno de los tipos de gestión.

En las organizaciones se emplea directamente o indirectamente algunos tipos de gestión para lograr el gerenciamiento de la entidad, los mismos que pueden estar a cargo de una o varias personas que integran la organización, esto debido a que en

las instituciones existen insumos, recursos, materiales, lo que permite considerar que la gestión debe administrar de forma eficiente y oportuna los elementos que integran y forman a las organizaciones. Administra su: economía, finanzas, recursos materiales, talento humano, estructura son parte de los tipos de gestión que se deben ejecutar en las organizaciones para su funcionamiento y operatividad.

### **2.2.3 Gestión Educativa.**

La Gestión Educativa se refiere a la administración de entidades u organizaciones de carácter educativo, las que debe tender al logro de los objetivos, propósito y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los y las estudiantes, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo ético y participativo.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como *"un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático"* (Programa Formación y Capacitación para el sector de la Educación. [www.iipe-buenosaires.org.ar](http://www.iipe-buenosaires.org.ar) pág. 18).

La gestión Integral se lo califica como gerenciamiento (acción de gestionar, dirigir), al cual se lo puede definir como, *"un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser sólo intelectualmente aprendidas, aunque si pueden ser apoyadas o servidas por procesos intelectuales ad hoc"* (Prats, 1999).

Lo cual no se opone para que la gestión aplicada a la Educación sea tamizada por los criterios de una gestión Integral, enfocada en sus dos vertientes de aprender y de enseñar, desde un enfoque eminentemente social, sin exclusiones ni marginaciones, con equidad y solidaridad. Lograr procesos de innovación como proceso sistemático requiere de praxis y una buena gestión administrativa y académica, enfocada en el

ser humano y como meta principal de resolver necesidades de la sociedad y potenciar aptitudes, destrezas y capacidades en la formación de estudiantes mediante el acto educativo.

Es importante anotar que: *“La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio-humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concienciar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados”*. (Dr. Elme Carballo, oct. 2005).

Dimensiones que permiten conocer de forma general el ámbito del quehacer educativo, basado en el educando, mediante la gestión administrativa, social, humanística tanto de la particularidad como del colectivo y de esta manera lograr resultados programados y planeados, pero sobre todo requeridos para el desarrollo de las diferentes etapas del individuo y de su entorno. Cabe anotar que toda entidad tiene misión, visión y valores institucionales que deben guiar y conducir la gestión de la institución, de ahí que es un pilar fundamental el fomentarla, difundirla entre los integrantes las directrices y tener claro qué objetivos se pretenden alcanzar con la gestión administrativa y académica.

Para esclarecer el concepto de Gestión Educativa o de gerenciamiento se valdrá de otro significado: *“...el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr”*. (Ivancevich, 1997).

El gestionar un Centro Educativo se lo debe realizar con mucha cautela o prudencia para modernizar, reformar o transformar, considerando al talento humano. Aquí se incluye a los centros educativos en lo macro y en lo micro, estableciendo una gestión con un enfoque humanista y ético, con soporte en principios en pos del desarrollo humano.

La gestión educativa debe basarse en los cuatro pilares fundamentales de la educación propuestos por la UNESCO para los centros educativos:

1. Aprender a conocer,
2. Aprender a hacer,

3. Aprender a vivir juntos y
4. Aprender a ser.

La Gestión Educativa se la considera como: "*el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación*" (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

Se puede a manera de conclusión que la gestión educativa permite coordinar, administrar los recursos de la institución educativa y ponerla al servicio de la sociedad, procurando guiarse por su propósito mediante el enfoque de calidad, servicio y desarrollo integral. Los centros educativos que de forma eficiente logran ocupar sus materiales, recursos para ser eficaces, se las puede considerar organizaciones efectivas en caminos de lograr implementar procesos de calidad.

### **2.3 Liderazgo Educational.**

Para comenzar hablar sobre el liderazgo educacional es importante anotar el siguiente criterio: "*Es por ello que la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo*" (Álvarez, 2001).

El párrafo anterior nos muestra con claridad que el liderazgo educacional se centra en el cuadro directivo, de ahí, que en el artículo publicado por Hallinger y Heck (1996), en el que se revisan varias investigaciones que analizaban las relaciones entre dirección y eficacia escolar se afirma que la actividad de los directivos incide, de una manera medible aunque indirecta, sobre el rendimiento académico de los alumnos. Bajo este contexto ha despertado justificadamente el interés por la figura del dirigente educativo.

Es importante conocer como los directores influyen en el proceso enseñanza aprendizaje y sus acciones contribuyen a la buena marcha de la institución, para lo cual es importante analizar el siguiente enunciado: "*los directores efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas*

*expectativas de profesores y alumnos y se implican en los procesos instructivos”(David y Thomas, 1992).*

En las líneas anteriores se refleja que los directores educativos juegan un rol importante en el que hacer educativo e institucional, debido entre otras cosas a que los directores efectivos ayudan a los profesores a solucionar problemas y enfatizan por medio de la motivación a utilizar de forma eficaz el tiempo, así como de manera creativa e innovadora ocupar los materiales y recursos disponibles en su centro para lograr los propósitos planteados y mejorar el acto educativo, brindando una educación de calidad y calidez Para lograr la excelencia académica es imprescindible el proceso de seguimiento y evaluación continua del aprovechamiento individual y colectivo de los estudiantes, y en base a estos resultados orientar la planificación docente y de gestión.

Otra que permite definir el liderazgo educativo, menciona que: *“el liderazgo no tiene por qué ser un rol que se ejerce de forma unipersonal, y en ese sentido el liderazgo compartido por Equipos Directivos o por equipos de gestión, como el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica puede tener una gran influencia a efectos de la mejora global de la enseñanza. Lo cual no quiere decir, como apunta Escudero (1997), que estos equipos sean el órgano que dirige a otros, ni el propietario de las iniciativas de mejora”.*(Marcelo y Estebarez, 1999).

Lo anterior descrito indica que los que ejercen el liderazgo educacional en un centro educativo, le dan calidad a las instituciones. Para hablar sobre el Liderazgo en los Centros Educativos o comúnmente denominado como “Liderazgo Educativo” es importante referirse a los tres elementos del trípode que fundamentan al mismo:

- ✓ El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- ✓ El trabajo en equipo, proyectando elementos claves como la creatividad, calidad, compromiso y la praxis.
- ✓ El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro del propósito institucional.

El liderazgo educacional es esencialmente ejercido por el directivo y por el docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, demostrando su competencia y su interés profesional, que es mejorar la educación. Al hablar de liderazgo en el ámbito educacional, intrínsecamente se proyecta la gestión, la cual tiene directa relación con el liderazgo, el mismo que debe ocuparse por realizar los cambios necesarios que permitan proyectar a la organización en un entorno dinámico, que cambia junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla.

En el acto educativo se espera que cada miembro de la comunidad educativa tenga características de líderes, ya que al formar y enseñar a estudiantes se tiene la sublime misión de formar al talento humano y sobre todo que este talento sea de calidad y contribuya al mejoramiento de la vida y al desarrollo de la sociedad en general.

En los centros escolares convergen y participan, activa y armónicamente, los educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y miembros de la comunidad para lograr, por medio del proceso enseñanza-aprendizaje, los objetivos que se ha planteado. Para el correcto desarrollo del proceso educativo se requiere del ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar.

*“Los líderes escolares ejercen una influencia medible, en su mayor parte indirecta, sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto de los líderes escolares en el aprendizaje de los estudiantes, por lo general, es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como maestros, prácticas del salón de clase y ambiente de la escuela”.* (Pont et al., 2008: 34).

Por tanto, un liderazgo educativo deseado es aquel que supone en su ejercicio la participación sentida, espontánea y entusiasta que propicia el interés y cooperación del personal a su cargo, rasgos que estimulan el trabajo y obtienen el consenso de aquellos a quien va dirigido, por lo tanto es importante señalar el siguiente pensamiento tomado de: Bolívar, A. (2010, 9-33). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones Psico-perspectivas.

*“Limitarse a la gestión burocrática de los centros escolares, en las condiciones actuales, crecientemente se está volviendo insuficiente. Si, como primera responsabilidad del establecimiento educacional, es preciso garantizar el éxito educativo a todo su alumnado, esto no puede quedar enteramente al arbitrio de lo que cada profesor, con mayor o menor suerte, haga en su aula. De ahí que la dirección escolar tenga inevitablemente que entrar en la mejora de la enseñanza y del aprendizaje que ofrece el establecimiento educacional. Es un punto, sin duda conflictivo, pero en las experiencias y literatura internacional, cada vez más claro: si los profesores son clave de la mejora, los directores han de crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores, supervisando los resultados y alentando el progreso.”* (Maureira, 2006).

El enunciado anterior claramente nos deja ver que debemos pasar de una dirección burocrática a un liderazgo educativo, el mismo que debe convertirse en una política de estado, como ocurre en países desarrollados y en vías de desarrollo. Debido a esto hay que considerar a la Educación como el único camino en mejorar los problemas que enfrentan las sociedades, que de una u otra manera influyen en sus acciones y repercute en los estilos de vida que mantiene y oprimen en cada individuo una conciencia de inferioridad, desigualdad que no permite el cambio y desarrollo.

Para reafirmar lo del párrafo anterior es importante considerar y analizar la siguiente cita: *“El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. [...] Los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable.”* (Pont, Nusche y Moorman, 2008: 9-19).

La UNESCO considera a la educación en sus diferentes niveles como el **tesoro**, el mismo que es el puente o vínculo que permitirá el desarrollo y la equidad de un pueblo, estado o país. De ahí que en diferentes foros y debates han establecido que el desarrollo económico, social, político y cultural de los estados es proporcional a la inversión en la Educación.

### 2.3.1 Tipos de Liderazgo

Para comenzar analizar los tipos de liderazgo es importante manifestar que el: “*liderazgo centrado en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente se reconoce ampliamente como un componente esencial del liderazgo eficaz*” (Pont *et al.*, 2008, p. 44), de la siguiente reflexión comenzaremos a enunciar los diferentes tipos de liderazgo según diversas obras y autores.

*Liderazgo autocrático o dictatorial.* Se caracteriza porque el líder impone su criterio mediante órdenes que no admiten discusión, lo que provoca la inconformidad o la pasividad de sus subordinados.

*Liderazgo pusilánime.* Es el líder que delega sus responsabilidades en los demás, sin dar instrucciones precisas y concretas ni tomar decisiones lo cual provoca un clima de confusión.

*Liderazgo democrático.* Líder que trata de concentrar toda la atención en las actitudes e intereses de su grupo de trabajo sin perder de vista los objetivos comunes a fin de lograr la armonía y participación activa entre el personal a su cargo.

De acuerdo con esta breve descripción resulta conveniente que el director del plantel, en el ejercicio del liderazgo asuma el tipo que garantice la consecución de los objetivos y las metas establecidas, mediante la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Para el logro de un liderazgo efectivo se basarán en cuatro enfoques o capacidades:

- 1- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- 2- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones distintas.
- 3- Capacidad para inspirar.
- 4- Capacidad para actuar en forma tal que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

### 2.3.2 Características de un Líder.

Las organizaciones educativas establecen o sostienen que el liderazgo participativo está más relacionado que el liderazgo directivo. Por otra parte, se establece que el estilo de liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad; además, el liderazgo influye en forma directa sobre la productividad.

*"En lugar de concentrarnos en cómo la gente actúa en papeles ya dados en una organización, la investigación debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos"* (Sykes y Elmore, 1989: 78). Lo que nos permite concluir que para que una gestión de centros escolares se de calidad se debe poseer liderazgo.

De ahí la importancia de mencionar las características que deben tener un líder para ejercer la influencia en los demás al logro de objetivos comunes, en este contexto alineados a los institucionales por razón del trabajo en equipo". *La autoridad estará en crisis cuando quien manda se contente con ser un administrador (jefe), sin decidirse a convertirse en líder. Lo que necesita una nación o cualquier grupo, grande o pequeño, es tener al frente, no a un oportunista arrogante, sino a un servidor sincero.*" (Tomado del artículo, disponible en: [www.canic.com.mx](http://www.canic.com.mx)).

La credibilidad de un Líder consiste en ser una persona de carácter, de principios, una persona ética, justa y capaz porque conoce lo que está haciendo en su trabajo. Debe tener capacidad de convencimiento como contrapunto a la tradicional cualidad de dotes de mando.

El Líder es una persona que valora a los demás porque le preocupan las personas que trabajan a su lado y se interesa por la dignidad de su equipo. Una característica fundamental del Líder en las organizaciones actuales es la valentía, el coraje, en la toma de decisiones.

Son personas que están dispuestas a decir las cosas como son, a enfrentarse con situaciones difíciles y a no dejarse llevar por el camino más fácil. Los Líderes deben ser personas capaces de establecer confianza más rápidamente que en el pasado. Es imposible que las organizaciones se adapten con rapidez a los cambios sin personas capaces de transmitir confianza en los cambios que se van a articular. Por eso, deben ser flexibles en su actividad directiva, los verdaderos directivos y en

especial los líderes actualmente son Líderes no por jerarquía, por antigüedad, sino por competencia, por humildad, porque transmiten credibilidad entre sus colaboradores.

## **2.4 Diferencia entre Directivo y Líder**

Para comenzar a conocer las diferencias, es importante conocer sustentos de autores sobre el término líder, *“La definición de líder se ha visto de diferentes perspectivas. La Teoría de Rasgos asume que los líderes nacen con unas características físicas y psicológicas similares. Estos son personas de gran capacidad intelectual. Poseen facilidad de expresión y buen juicio crítico. Además son responsables, persistentes, seguros de sí mismo, sociales, tienen porte atlético, y por lo general poseen una sólida posición socio-económica.”* (Northouse, P. 2004).

Otros ven al líder *“como un agente de poder que produce acción en el grupo y que inspira una iniciativa de cambio”*. (Lipham, 1999).

Para establecer las diferencias entre directivo y líder, es importante revisar las diferencias: *“El líder es la persona que se preocupa por iniciar los cambios en las estructuras o procedimientos establecidos de manera que se facilite alcanzar los objetivos de la organización, mientras que el administrador puede ser un líder siempre y cuando introduzca el cambio en su organización. El poseer una posición de poder no quiere decir que esa persona es un líder. No es la posición lo que determina si una persona es un líder sino la naturaleza de la conducta de ese individuo.”* (Lipham, 1999).

A manera de una síntesis del párrafo anterior se establece que el Liderazgo, es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección. En el caso específico de la formación técnica y profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela y va a la organización, se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la organización. Es importante acotar que no existe instrucción regular para formar líderes, mientras que para ser directivo se necesita de una carrera profesional, la misma que es un largo camino y tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones.

Otra diferencia entre directivo y líder establece lo siguiente: “*esta diferencia radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas.*” (Abraham Zaleznik, 1999).

Con lo cual se puede concluir que las instituciones para lograr la eficacia y eficiencia, es decir, para tener éxito, necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un contexto, de ahí, que es importante manifestar bajo que matices Abraham Zaleznik, diferencia entre directivo y líder:

**Personalidad del directivo frente a la del líder.** El directivo enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus gestiones se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios.

**Actitudes con respecto a las metas.** Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones. Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas.

**Concepciones del trabajo.** Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones.

**Las relaciones con los demás.**- Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una

característica importante de los directivos. Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas” y la atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

Las matices desarrolladas por Abraham Zaleznik, permiten notar con claridad como es un directivo con respecto a un líder, el primero encargado de las estructuras y de la gestión para cumplir los propósitos institucionales con autoridad, mientras que los segundos individuos capaces de influir en los demás para lograr objetivos individuales y comunes. Es importante manifestar que los centros educativos requieren directivos líderes para dirigir la institución, a continuación una lista de porque es importante tanto contar con cuadro directivos que sean líderes.

- ✓ Lo que hace a una Institución o Empresa diferente de otra, y ser lo que es, lo constituye: “El EQUIPO DE PERSONAS QUE LA DIRIGE”.
- ✓ La Función del Director, Coordinador o Maestro presenta dos tendencias claramente diferenciadas: La Función de TOMA DE DECISIONES (Directivo). La Función de MANDO SOBRE OTROS (Liderazgo).
- ✓ Dirigir: Trabajar con y por medio de los individuos para obtener metas precisas de la Institución u Organización. Liderazgo: Es el trabajo que se hace con y por medio de los individuos para lograr metas del individuo.

El LÍDER surge en la organización y no suele estar integrado en la estructura oficial, su actuación está orientada a la satisfacción del grupo. El DIRECTIVO está dotado de autoridad, dotado por la estructura y la jerarquía, tiene asignadas competencias y funciones específicas. Tanto el líder como el directivo tiene capacidad de influencia y ambos ejercen funciones de liderazgo, no todo el líder es directivo, pero es deseable que todo directivo tenga algo de líder.

*“Para llevar a cabo la gestión administrativa, se requiere: proyectar con anterioridad sus metas y acciones, tener algún método, plan o lógica para hacer el trabajo, coordinar los recursos materiales y humanos de la organización, dirigir e influenciar a sus subordinados, crear la atmósfera adecuada para que los subordinados hagan*

*su mejor esfuerzo y asegurar que la organización siga la dirección correcta para lograr sus metas” (Maldonado, Montes, Castillo y Vázquez, 2000).*

En la actualidad se establece al directivo como un líder administrativo que determina los objetivos colectivos de una organización y generar el medio ambiente adecuado para su logro. La administración consiste en lograr objetivos con el uso de otros participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas para lo cual el administrador requiere de habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas. A modo de síntesis se establece un cuadro comparativo entre el directivo y líder:

<b>Directivo</b>	<b>Líder</b>
Existe por la autoridad.	Existe por la voluntad
Inspira miedo.	Inspira confianza.
Busca culpables cuando hay error	Corrige, pero comprende; castiga, pero enseña.
Asigna los deberes	Da ejemplo de trabajo.
Hace del trabajo una carga	El trabajo es un privilegio
Sabe cómo se hacen las cosas.	Enseña cómo deben hacerse
Maneja personas	Prepara a las personas

Diferencias entre directivo y líder.

## **2.5 Los valores y la educación**

Actualmente hay varias corrientes de pensamiento que consideran que la educación en valores debería estar omnipresente en los procesos educativos y prácticamente nadie se contrapone a ello. Un problema que se enfrenta es como instrumentarlo, actualmente se han ensayado dos soluciones que no satisfacen del todo: considerar los diferentes tipos de valores como temas transversales; desarrollar programas específicos de educación en valores.

La calidad de la educación se relaciona siempre con la escala de valores que defendemos y está indisolublemente ligada a la inclusión de todos sin diferencias y a la igualdad, de ahí que es importante conocer y fundamentar una educación en valores, procurando el mejoramiento y calidad educativa. Los valores éticos, morales hoy en día se han ido perdiendo con el pasar de los años en diferentes contextos de la sociedad y la educación se encuentra en un problema a resolver educar, formar personas íntegras que permiten el crecimiento personal y de la sociedad, para esto requiere de valores que inculcar y promover en el acto educativo, para tener un

mejor panorama sobre que son y como contribuyen en la educación es fundamental conocer su significado.

Comenzaremos definiendo que son los valores *“son principios o convicciones que otorgan direccionalidad a la vida de las personas y a la actividad humana, posibilitando la realización plena, de acuerdo con un contexto social y cultural determinado. Los valores constituyen un marco de referencia para juzgar el comportamiento individual y grupal, y se evidencian a través de las actitudes que demuestran las personas en los diferentes actos de su vida”* (Diseño Curricular Básico. Documento de Estudio. Ministerio de Educación. DINESST, 2003).

Otra definición de valores que permite de forma global comprender su importancia tanto en las actividades particulares y mucho más en el contexto educativo, enuncia que: *“los valores son creaciones humanas y construcciones sociales dinámicas, evolutivas e indefinidamente perfectibles, que se transmiten y asimilan por aprendizaje social. Los valores son fruto de la reflexión colectiva de los grupos humanos y de la acción comunicativa sobre los modos de satisfacer las necesidades humanas naturales y culturales y de mejorar las situaciones personales y sociales, imaginando otras situaciones individuales y colectivas deseables y posibles”*. (Domínguez, 2004: pág. 3).

Los valores permiten el perfeccionamiento humano y dan calidad o “valor” a las cualidades de las personas y/o organizaciones. Conociendo que son los valores, se pasa a ver su influencia en la educación, su importancia mediante afirmaciones de varios autores que permiten mediante sus escritos conocer y fundamentar como influyen en la calidad educativa el formar en valores a las estudiantes y quien administre al centro educativo sea los valores en sí mismo.

Se iniciará con la afirmación sobre los valores y la educación *“...la tomemos como la tomemos, la educación no está libre de valores. Tiene que ser ideológica. Si educar es dirigir, formar el carácter o la personalidad, llevar al individuo en una determinada dirección, la educación no puede ser neutra. Las finalidades educativas son valores en la medida en que son opciones, preferencias, elecciones”*. (Camps, 1900).

En otras fuentes se encuentra sobre valores en la educación *“es un reclamo, un deseo de recuperar algo esencial que hemos abandonado: la función formativa de la escuela. Esencial porque nadie puede educar sin valorar, porque toda educación se*

*dirige hacia ciertos fines que aprecia como valiosos para el individuo y la sociedad*". (Latapi, 2000).

Hay algunos que afirman que: *"Los valores en educación son, pues, ineludibles. Pretender ("ser objetivo" o "ser neutral"), no solo es prácticamente imposible o indeseable, es una contradicción en los términos. Cada acción educativa se sostiene en función de que asume, implícitamente, que algo merece ser enseñado/aprendido. Cada acción o enunciado del profesor transmite determinadas preferencias, actitudes, valores. De modo parecido cada aspecto del centro escolar, ya sea su gestión, organización o vida cotidiana, contiene determinadas asunciones valorativas, ya sean explícitas o implícitas"*. (LA EDUCACIÓN EN VALORES EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA, Fundación Instituto Ciencia del Hombre)

En la educación están intrínsecamente los valores y estos últimos se pueden decir que son los fines de la educación, debido a que si los estudiantes identifican con que valores institucionales y gerenciales se gestiona la institución educativa, ellos pueden interiorizar los valores y éstos se convertirán en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y permitirán definir los objetivos de vida, ayudando a aceptación y a la estima, la educación debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar la vida.

En contexto se puede hablar que la administración por valores en los Centros Educativos es lo que permite mover y realizar objetivos mediante las personas, enfocados como ejes transversales de la educación, el progreso y desarrollo de la sociedad depende en gran medida en una educación por valores éticos, sensitivos y rentables, este último término entendido como eficiencia para proyectar la misión y visión del centro educativo. En definitiva se puede decir que en una organización lo ideal es que realmente quien administra sea los valores institucionales. *"Cuando se alinea alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios"*. (Ken, 2008 pág. 23).

Otra problemática relevante de la teoría de los valores o axiología, que permita configurar la educación en valores, es la construcción de sistemas clasificadores de valores. Los valores se pueden clasificar de muchas maneras dependiendo de los criterios de clasificación elegidos:

*Corporales:* salud/enfermedad, fortaleza/debilidad, alimentación equilibrada/alimentación desequilibrada, higiene/anti-higiene, desarrollo de la psicomotricidad/ausencia de desarrollo, ejercicio físico/ausencia de ejercicio físico.

*Sensoriales y sensuales:* placer/dolor, agrado/desagrado: valores y anti-valores olfativos, gustativos, táctiles, visuales, auditivos, sexuales.

*Cognitivos:* conocimiento/ignorancia, verdad/falsedad, claridad/confusión, racionalidad/irracionalidad, validez lógica/ invalidez lógica, precisión/ambigüedad.

*Desiderativos:* deseabilidad/indeseabilidad: la educación de la dimensión desiderativa supone una distinción clara de lo que debe ser deseado o indeseado y una jerarquía de preferencias para optar cuando los valores deseables son incompatibles entre sí.

*Emocionales:* alegría/tristeza, amistad/enemistad, aprecio/desprecio, satisfacción/frustración, miedo/confianza, afectos, sentimientos y actitudes sentimentales hacia nosotros mismos, hacia los más próximos y hacia todos los seres humanos.

*Estéticos:* belleza/fealdad, deleite estético/aburrimiento, cultivo de las capacidades estéticas/ausencia de ese cultivo: el desarrollo de las capacidades estéticas es imprescindible para percibir y disfrutar las bellezas naturales y la belleza de las diferentes creaciones artísticas: literarias, musicales, pictóricas, esculturales, arquitectónicas, cinematográficas, etc.

*Socio-afectivos:* empatía/antipatía, amor/odio, amistad/enemistad, aprecio/desprecio, comprensión/incomprensión; afectos sentimientos y actitudes sentimentales.

*Morales o éticos:* libertad/coacción, autonomía/heteronomía, igualdad/desigualdad, solidaridad/insolidaridad, justicia/injusticia, reconocimiento de los derechos y libertades fundamentales/ausencia de reconocimiento, conciencia crítica/conciencia alienada, conciencia moral (=compromiso)/amoralidad, reciprocidad/egoísmo.

*Socio-políticos:* democracia/dictadura (autoritarismo), reconocimiento de los derechos y libertades fundamentales/negación de los mismos, especialmente, reconocimiento de las libertades y derechos cívicos/negación de los mismos,

reconocimiento de los derechos económicos y sociales/negación de los mismos, diálogo y mestizaje intercultural/etnocentrismo, xenofobia y racismo, paz/agresividad, violencia y guerra.

*Técnico-productivos:* utilidad/inutilidad, eficacia/ineficacia, eficiencia/ineficiencia, valores de uso/valores de cambio.

Lo que es importante reconocer que aunque existe varias clasificaciones de los valores enfocados en el comportamiento humano, se mencionarán y enlistarán aquellos valores que deben guiar y personificar a un directivo y al líder en la gestión y administración de los centros educativos para el logro del propósito establecido y la cristalización de la visión, sirviéndose de la misión institucional. A continuación se detallan los valores:

- ✓ **Altruista:** Actitud basada en la consideración del bienestar de los demás.
- ✓ **Autocrítico, crítico y receptivo a la crítica:** Debe ser capaz de combatir todo intento de obstaculizar la crítica, complacencia y tendencia a exagerar los éxitos. Debe reconocer sus debilidades y superarlas.
- ✓ **Buen administrador de los recursos humanos y materiales:** Debe preservar los bienes y realizar una correcta gestión de los recursos humanos.
- ✓ **Carismático:** Conjunto de cualidades que le dan un atractivo especial a una persona.
- ✓ **Coherente:** Debe existir una relación entre su forma de pensar y actuar, entre lo que dice que los colaboradores deben hacer y lo que hace.
- ✓ **Comunicativo:** Hacer partícipe a otros de lo que uno tiene. Basada en la práctica de una comunicación asertiva, con respeto a los colaboradores y escuchar sus criterios, sin imponerse.
- ✓ **Creativo:** Martí expresaba que crear es un deber del hombre, el directivo debe buscar constantemente soluciones, enfrentar nuevos retos. Es necesario que propicie la creación colectiva.
- ✓ **Dinámico:** Dotado de la energía encaminada a alcanzar los objetivos de trabajo.
- ✓ **Gran preparación científico-técnica:** Debe ser el de mayor preparación científico-técnica y fomentarla en su colectivo.
- ✓ **Inteligente:** Dotado de facultades intelectuales, que como dijo Martí, no es la facultad de imponerse, sino el deber de serle útil a los demás.

- ✓ **Honrado y modesto:** Honestidad, decoro, compostura. Modestia, recato en las acciones de la palabra.
- ✓ **Humanismo:** Debe solidarizarse con sus semejantes, uno de los valores que tanto nos diferencian de otros profesionales.
- ✓ **Líder:** Como iniciador de conductas, arrastrar a las masas fundamentado en la fuerza del ejemplo personal.
- ✓ **Investigador:** Buscando de forma constante, las causas de los problemas, ayudar a encauzarlos y resolverlos. Utilizar la ciencia y la técnica en función de resolver los problemas que se presenten.

Es importante manifestar que la misión de la educación es transmitir conocimientos integrados en una cultura y en una dimensión ética. Esto lleva a educar en valores, pero no cualesquiera (estéticos, políticos, económicos...) sino éticos, los que forman el carácter y permiten promover un mundo más civilizado. *“Nuestra ética es, básicamente, una ética de derechos, y si exigimos respeto a los derechos, alguien tendrá que hacerse cargo de los deberes correspondientes, que también son de todos, universales. La libertad, la igualdad, la vida y la paz nos obligan a ser más justos, más solidarios, más tolerantes y más responsables. A todos y cada uno. Sólo con esos objetivos en el horizonte es posible formar a unos individuos que no renuncien a ninguna de sus dos dimensiones: la dimensión social y la dimensión individual”.* (Camps, 2000: pág. 23).

La Educación necesita de los valores para formar y desarrollar competencias en las personas, de otra manera es difícil cristalizar la visión del acto educativo, entendiendo que la educación es un proceso de personalización, la persona es pues el hecho obligante de cualquier acto realmente educativo. Pero la segunda característica, tan o más importante que la primera, es que se trata de un proceso de socialización de relación de la persona con los demás y siendo cada persona un ser para el encuentro, se podrá realizar sólo desde un mundo de los valores bien jerarquizados.

### 3. METODOLOGÍA

*Los seres humanos somos lo que hacemos,  
y sobre todo, lo que hacemos para cambiar lo que somos.  
(Galeano)*

El Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora, nace bajo el impulso motivador y visionario de su fundador, insigne maestro, poeta y ciudadano ejemplar el profesor Emiliano Ortega Espinoza, con el patrocinio espiritual de una excelente mujer, ejemplar madre y correcta ciudadana Beatriz Cueva de Ayora, el 23 de septiembre de 1954, como una institución educativa especializada en formar a la mujer para el presente y el futuro. Es un establecimiento fiscal que siente y piensa a la educación, como savia intelectual y orgánica del ser humano, y consecuentemente, actúa para su mejoramiento continuo, desarrollo, innovación e incremento de su calidad y eficiencia.

El establecimiento será “grande” sólo en la medida de la grandeza de su comunidad educativa, y será de calidad, solamente si ésta piensa y actúa con calidad. La institución será lo que nosotros seamos, y a su vez, nosotros, individualmente, seremos el reflejo de los que somos colectivamente.

El proceso metodológico permite cumplir con el desarrollo del proyecto investigativo, indicando la población y muestra seleccionada, los métodos utilizados, las técnicas de recolección de datos y las diferentes herramientas para análisis e interpretación de los mismos. La investigación “Gestión, Liderazgo y Valores en las estudiantes del Bachillerato Físico-Matemático del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora, es una investigación de carácter descriptiva.

#### **3.1 Participantes.**

En la presente investigación se trabajó con una muestra de la población con respecto a docentes, estudiantes y padres de familia, mientras que con la población total se lo realizó con los directivos de la Institución. Lo anterior debido a su tamaño poblacional. La muestra se la obtendrá mediante el método aleatorio, el mismo que permitió contar con las mismas posibilidades de ser informantes de calidad en el proyecto investigativo a cada uno de los integrantes de la población.

**Tabla 1.** Población del cuadro directivo por sexo y edad

<b>Cuadro Directivo</b>	<b>Edad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Rector	56	1	-	1
Vicerrectores	60-65	2	-	2
Inspector General	52	1	-	1
Directores de Áreas Académicas	45-57	1	8	9
Comisión de vinculación con la colectividad	53	-	2	2
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

*Fuente:* Departamento de Investigación y Planeamiento. (DIP)

**Tabla 2:** Muestra del personal docente por sexo y edad

<b>Rangos de Edad</b>	<b>Hombres</b>		<b>Mujeres</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
26 – 35 años	2	14	2	12
36 – 45 años	1	7	3	19
46 – 55 años	3	22	7	44
56 – 65 años	8	57	4	25
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Departamento de Investigación y Planeamiento. (DIP)

**Tabla 3:** Muestra de las estudiantes del bachillerato Físico–Matemáticas, por edad.

<b>Nivel de Bachillerato</b>	<b>Edad Promedio</b>	<b>Mujeres</b>	
		<b>F</b>	<b>%</b>
Primero de Bachillerato	15	6	26
Segundo de Bachillerato	16	7	37
Tercero de Bachillerato	17	7	37
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Departamento de Investigación y Planeamiento. (DIP)

**Tabla 4:** Muestra de padres de familia por sexo y edad.

<b>Rangos de Edad</b>	<b>Hombres</b>		<b>Mujeres</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
35 – 39 años	-	-	2	25
40 – 44 años	3	42	2	25
45 – 49 años	2	29	2	25
50 – 54 años	2	29	2	25
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Departamento Secretaria General.

### 3.2 Materiales e instrumentos de investigación.

Conjunto de mecanismos, sistemas, medios, reglas, operaciones o procedimientos específicos para guiar la construcción y el manejo de los instrumentos de recolección y análisis de datos, sirve además para transmitir información y datos en el proceso investigativo. Las técnicas utilizadas fueron:

Para el desarrollo del presente tema de investigación hemos recurrido a una serie de libros, páginas web, folletos, revistas con la finalidad de empaparnos y ampliar los conocimientos sobre el tema de nuestra investigación.

La **encuesta**, la define el Prof. García Ferrado como: *“una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”*, es decir permite la recolección de la información de campo y medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas. Se aplicó a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Bachillerato de Físico Matemático, del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora.

Mediante la encuesta se pudo conocer el estilo de gestión de los directores, las encuestas contiene preguntas estructuradas con la finalidad de obtener información precisa y a base de indicadores, medir como los encuestados observan la gestión y el liderazgo en la institución. Las preguntas es su totalidad son de opción múltiple es decir, preguntas cerradas, por lo cual nos permitirá medir con exactitud la apreciación de los actores de la educación en la Institución.

La **entrevista**, Según el diccionario ideológico de Julio Casares se define la entrevista como *“conferencia de dos o más personas que concurren a un lugar destinados para tratar o resolver un negocio”*, es aplicada a directivos y personal administrativo y de servicio, con la finalidad de obtener referencias para conocer, con mayor profundidad, el objeto de investigación y puedan expresar sus juicios de valor y de esta manera enriquecer el referente histórico y presente del problema.

La entrevista se la realizó a los directivos y mandos intermedios que de una u otra manera interviene en la administración de la Institución, logrando obtener

información pertinente y relevante, sobre la gestión, liderazgo y valores del mismo cuadro directivo.

La **observación**, Según Bunge (727) *“...es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad”*. La observación es una técnica que permite la observación directa del objeto de estudio, sin intermediarios determinando su naturaleza y funcionamiento. El proyecto investigativo se lo elaboró a través de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria para sostener el problema de investigación referente al liderazgo y valores.

La técnica de observación se la efectuó intrínsecamente con la facilidad de formar parte del acto educativo y del centro educativo, con la finalidad de revisar y analizar documentos legales, reuniones de trabajo que convocan los directores para tomar medidas oportunas y gestionar la institución, hacia el logro del propósito institucional, enfocándose en la misión y valores institucionales.

Las técnicas de investigación se sustentan en los instrumentos de recopilación de información, los mismos que permiten preparar las técnicas verificar los objetivos planteados, en el presente proyecto investigativo se utilizó los siguientes instrumentos:

La **guía**, mediante la cual se puede establecer el escenario de la entrevista y observación, facilitando su estudio y logrando la confiabilidad y validez de la información recolectada. Es el instrumento que permite o fundamenta a la observación y a la entrevista, dotándola de mecanismos para el acopio de información que permita clarificar y describir de forma detallada los indicadores de gestión en valores y liderazgo del centro educativo.

El **cuestionario**, permite recuperar información de campo y de las variables, dándonos a conocer el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores. El instrumento referido permite realizar el escenario de la encuesta con preguntas directas mediante indicadores establecidos.

### 3.3 Método y procedimiento.

Los métodos son el camino más seguro para alcanzar objetivos a mediano tiempo y reduciendo esfuerzos; es todo aquello de lo que nos servimos para conseguir el conocimiento de la naturaleza y de la sociedad. Los métodos que utilizaremos de acuerdo a nuestro propósito son los que citamos a continuación:

El método **descriptivo**, con el cual se accede al conocimiento de la realidad del centro educativo, permitiendo explicar y caracterizar la situación de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en la entidad educativa. Permite por medio de las encuestas, entrevistas y la observación directa, obtener diagnóstico institucional y se va describiendo al objeto de estudio, mediante características, fortalezas y debilidades que se van encontrando.

Permite describir mediante las técnicas e instrumentos el objeto estudiado, logrando un conocimiento más detallado sobre como es gestionada la Institución, bajo que valores se da la gestión y como se cumple con las políticas, los planes trazados, permitiendo observar si la gestión se relaciona con los demás talentos (liderazgo) para el logro de la misión y visión del instituto.

El **analítico**, con el cual se logró un análisis del objeto de estudio en todas sus partes, explicando las causas y efectos del fenómeno estudiado. Mediante el análisis del objeto o fenómeno nos permite un mejor conocimiento de la realidad de la gestión educativa y bajo que valores se realiza la administración del centro educativo.

Tanto el descriptivo como el analítico en el trabajo investigativo se complementan, por lo cual para describir al objeto de estudio es necesario también analizarlo referente a su estructura y organización.

El **inductivo** y el **deductivo** permitieron configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos alcanzados en el proceso de investigación. Consiste en ir de particularidades a las generalizaciones (inductivo) y de la generalización a los hechos particulares (deductivo) del objeto de estudio. Son parte del método científico y nos permitió conocer al objeto de estudio desde sus generalidades y particularidades.

El **Estadístico**, como herramienta que permite organizar y graficar la información obtenida de la aplicación de las técnicas de investigación (encuestas, entrevistas y observación) y poder facilitar la comprensión de los datos para finalmente demostrar los indicadores propuestos en la hipótesis de investigación. El método estadístico nos permite su representación en números y gráficos, dando una mejor claridad e interpretación de los resultados de la investigación.

El procesamiento de la información se lo ejecuta una vez aplicados los instrumentos de investigación a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, el análisis e interpretación de la información empírica, mediante la tabulación por indicadores de criterios de las respuestas consignadas a guía y cuestionarios, lo que permitió tomar en cuenta información brindada de los encuestados y entrevistados.

El procesamiento de la información observada y reflejada en los datos obtenidos mediante los instrumentos de investigación, se los gráfica para facilitar su comprensión. Permitiendo la formulación de las *conclusiones del trabajo*, estas últimas reflejarán las inquietudes y problemáticas generadas a partir del análisis.

Finalmente, se procederá a la redacción y presentación del informe de investigación, en base a una revisión de los objetivos, las hipótesis, las categorías y principalmente el marco teórico científico, a objeto de que el informe estuviera estructurado con una lógica, combinación dialéctica entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

En la presente actividad investigativa, la **hipótesis** se constituirá en instrumentos de trabajo de tipo descriptivo, por lo tanto, no se les asignará criterio matemático, es decir, no se utilizará la estadística inferencial. Su propósito elemental no será cuantificar el fenómeno, sino más bien, explicarlo cualitativamente.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 DIAGNÓSTICO.

*“Son vanas y están plagadas de errores las ciencias que no han nacido del experimento, madre de toda certidumbre.”  
(Leonardo Da Vinci)*

El diagnóstico de la institución permite determinar el gerenciamiento, liderazgo y los valores que sus actores establecen en el centro educativo como mecanismo para dirigir y conducir al centro educativo a la excelencia académica en base al propósito institucional, optimizando los recursos y procurando la calidad en la gestión y sobre todo en el proceso enseñanza – aprendizaje.

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

##### 4.1.1.1 El código de convivencia.

El establecimiento está regido por un Código de Convivencia, en el mismo que se puede visualizar su constitución, estructura institucional estableciendo sus fines que persigue el plantel y sus objetivos. Permite también conocer elementos importantes como el uniforme, himno, sello y logotipo del Instituto, características que lo identifican identifica.

El Código de Convivencia proporciona lineamientos generales para la convivencia de los miembros de la unidad educativa, mediante mecanismos institucionales para solucionar conflictos que se puedan presentar. Una de sus características esenciales es que norma las actividades y responsabilidades de cada directivo, organismo, departamento, comisiones e integrantes de la comunidad educativa, enfocando al uso estratégico de sus recursos y procesos, con la finalidad de mejorar su gestión y accionar.

Es pertinente mencionar que en dicho instrumento legal se enfoca a la gestión del centro educativo mediante normas y valores que permitan la gobernabilidad y el compañerismo, enfocado en los fines de la educación y del establecimiento, procurando la calidad de accionar y cristalizando la misión que es la de formar a la

mujer lojana para el presente y el futuro “*proporcionar a las estudiantes una educación científica, técnica y humanística que favorezca el desarrollo de sus facultades físicas, intelectivas, y el fortalecimiento de su identidad y valores humanos.*” (Código de Convivencia, pág. 9).

El mecanismo que permite guiar, conocer y fundamentar el accionar de cada uno de los miembros de la comunidad educativa tanto es sus atribuciones, derechos, obligaciones y deberes es el Código de Convivencia, instrumento legal y conocido por la comunidad educativa, también da a conocer los fines, objetivos y valores del centro educativo, los mismos que admiten tomar mecanismos de soluciones que se requieran en el cumplimiento de las actividades de cada miembro del establecimiento.

#### **4.1.1.2 Plan Estratégico.**

El Instituto cuenta con un Plan Estratégico que permite establecer el compromiso institucional de la comunidad educativa asumiendo responsabilidades para la gestión del plantel, según análisis del apartado siguiente: “... *asumir algunos compromisos específicos como: cumplir eficientemente la función individual y coadyuvar al eficaz cumplimiento de la función directiva y coordinadora del Instituto; apoyar, y verificar que la solución de los problemas y la toma de decisiones en el proceso educativo se cumplan en todos los niveles de la comunidad del Instituto; dedicar especial atención y apoyo a las estudiantes con dificultades personales y familiares; priorizar la formación y desarrollo profesional de los docentes; demostrar apertura a la evaluación integral con fines de mejoramiento, acreditación, y a la rendición de cuentas; estimular la participación y el trabajo colaborativo para el desarrollo institucional*”. (II Planedi XXI, 2007-2009)

El Beatriz Cueva de Ayora es un establecimiento con educación post-bachillerato con educación técnica por lo cual ejecuta un modelo curricular basado en el Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica (**PRETEC**), que propone un nuevo modelo curricular, basado en competencias para todos los establecimientos a nivel nacional y define un estándar de gestión que sugiere características y condiciones de excelencia que deben poseer las instituciones educativas con especialidades en bachillerato técnico.

En el párrafo precedente se identifica que la gestión está basada en competencias enfocadas a procurar la excelencia, la misma que consisten en superar el estándar de gestión definido en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PLANEDI II), concebido como la capacidad de las organizaciones para adaptarse a las diferentes transformaciones que sufre la sociedad (nuevas demandas) mediante el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Es evidente que en la planificación estratégica se fundamenta en valores *“...entendida como el conjunto de valores, normas, creencias y principios comúnmente practicados por los integrantes del plantel educativo, y que guían a una organización, la diferencian de otras y contribuyen al espíritu y personalidad de la misma.”* (II Planedi XXI, 2007-2009). Los valores se los puede considerar como ideales o entelequias absolutas, abstractas, inalterables para todos los tiempos y lugares con carácter universal.

La revisión de los lineamientos del SEGUNDO PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL -II PLANEDI XXI- 2007-2009, se nota que existen políticas sobre el modelo de gestión institucional, el mismo que se basa en la formación integral de las estudiantes, enfocado a las políticas gubernamentales para los institutos superiores y experimentales.

El Plan estratégico, permite ser un manual específico de la gestión y valores que guían al centro educativo. Pero además es importante incluir los momentos del cambio que el instituto pretende conseguir mediante el modelo de gestión, los mismos que permiten proyección desde su diagnóstico hasta la visión institucional mediante el cumplimiento íntegro de su misión bajo la conducción de los valores y aptitudes.

El estándar pues, representa un valor o un conjunto de características deseables para los procesos de gestión de la organización, cuyo logro permite la optimización de los recursos y la maximización de los resultados. En el caso concreto estas características constituyen el conjunto de descriptores que están enmarcados en cada uno de los procesos básicos, los que se derivan a su vez de las áreas de gestión y pone en evidencia el estándar de gestión asumido por el Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora.

#### **4.1.1.3 Plan Operativo Anual (POA)**

En el POA se detalla las acciones específicas a ejecutarse en un tiempo determinado, con la designación de los responsables del cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos en el estándar de gestión. En dicho plan cuenta con descriptores de gestión, que permiten la calidad de la educación. En el plan anual se presentarán las hipótesis (supuestos de cumplimiento) a los diferentes niveles, resultados, actividades, sub-actividades, específicos del año en cuestión.

El POA cuenta con la descripción de proceso de seguimiento y monitoreo cuya implementación dará lugar a una fase de retroalimentación sistemática y permanente que permite las correctivas necesarias, con el fin de apoyar los procesos de toma de decisiones en la gestión institucional. Se presentará información respecto a la capacidad del Programa para resolver problemas que aparezcan a partir de las hipótesis que no se cumplan, o frente a contingencias –riesgos- no controlables dentro de la programación regular.

Además se establecen los indicadores de éxitos para cada objetivo propuesto en el Plan Operativo Anual, el mismo que permitirá de la forma pertinente y razonable tomar los mecanismos necesarios para ajustar, re direccionar si fuere el caso el accionar de los responsables de cada actividad. Dichas actividades a ser ejecutada en el POA requiere del respectivo financiamiento para su operatividad, el mismo que debe estar debidamente solventado y justificado en el POA.

#### **4.1.1.4 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

Es importante anotar que el Proyecto Educativo Institucional ha sido elaborado por los mandos directivos y aprobado por el Consejo Directivo. En su contenido establece elocuentemente el proyecto educativo, bajo parámetros de gestión, liderazgo y valores que norman y guían el accionar de la Institución. Temas fundamentales del proyecto presente a investigar.

El ser humano es un proyecto de vida que transita desde un estadio inicial hacia su plenitud. Para desarrollar dicho proyecto, la sociedad cuenta con algunos medios, uno de ellos es la educación, por su capacidad potenciadora de todas las dimensiones antropológicas, en la medida que sea sabiamente planificada y ejecutada en un contexto propicio, caso contrario, se corre el riesgo de convertirla

en un mecanismo inocuo o en el peor de los casos, en un factor deformante de la personalidad humana, pues su condición de hecho humano, político, cultural, social, impulsor de la trascendencia humana, se desnaturalizaría.

*“La educación concebida de esa manera y practicada con calidad y calidez, promoverá el cumplimiento de la misión institucional, de ahí precisamente la responsabilidad ineludible de los educadores de acceder a la macro y micro planificación educativa, respondiendo a las expectativas de la sociedad del conocimiento y del mundo de la tecnología; la educación debe ser pensada como el proceso en el que una persona se ve influenciada a desarrollar y cultivar aptitudes, actitudes y destrezas, como herramientas poderosas de socialización e inmersión en el ámbito del desarrollo socio-económico”.* (PEI Institucional 2010-2011).

Necesitamos una institución educativa que evolucione, que oferte y cumpla la mejor educación posible para sus estudiantes, una educación con énfasis en la integralidad, en lo holístico, que incluya todas las dimensiones humanas. Se necesita pensar y ejecutar procesos educativos acordes a los nuevos requerimientos que plantea la sociedad del conocimiento, procesos que giren esencialmente alrededor del desarrollo de las personas.

Bajo estas consideraciones el Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora, ha puesto en consideración de la comunidad educativa, el *Plan Institucional 2010-2011*, mismo que constituye un instrumento de planificación y gestión estratégica, elaborado con la participación reflexiva y compromiso activo y efectivo de todos los miembros de la Institución para el cumplimiento óptimo de su misión; en él figuran aquellos elementos que se han consensuado a nivel de las áreas curriculares, comisiones y departamentos, en la perspectiva de responder a las necesidades educativas del entorno.

En el Proyecto Educativo Institucional se menciona que entre uno de sus objetivos es: *“Generar modelos de gestión de transparencia creciente, que permita la participación, tanto del usuario interno (equipos de docentes), como del externo (estudiantes, familias, empresas, instituciones), en el sistema de control y toma de decisiones”.* (PEI 2010-2011).

Buscando impulsar la cultura organizacional centrada en los procesos y resultados de gestión, entendidos en términos de satisfacción del usuario, bienestar social y

desarrollo académico del escolar. El PEI permite observar con claridad que la planificación que han tomado los directores de la Institución, permite elevar la calidad y su servicio a la sociedad, enfocándose en la gestión, el liderazgo y valores que caracterizan al establecimiento y a comunidad educativa.

#### **4.1.2 La estructura organizativa de la Institución Educativa.**

##### **4.1.2.1 Visión y Misión.**

*“Para el diseño de las estrategias (proyectos y/o actividades) se requiere de una perspectiva orientadora, una guía vertebradora de los procesos institucionales de planificación, ejecución, implementación y evaluación, a fin de garantizar la coherencia de las diferentes acciones e interacciones. Este faro guía lo constituye la declaración y actualización de la Visión, Misión y Valores Institucionales”. (II Planedi XXI, 2007-2009).*

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

Es evidente que los valores deben guiar y dirigir la gestión de la institución en marcada en las necesidades del contexto social, cultural mediante la investigación científica, mecanismo que permite el desarrollo de la sociedad. Es importante anotar que la visión es un instrumento poderoso para el cumplimiento cabal del acto educativo y sublime que es la formación de talento humano íntegro que permita el

desarrollo científico-técnico y humanístico considerando ejes fundamentales a los valores humanos, éticos y profesionales.

El Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora, alinea en su gestión a la **misión** que en dos de sus párrafos menciona “*Conocer, valorar, asumir, enriquecer, desarrollar y promover la cultura, principios y valores del medio, la región y el país e Impulsar una gestión académico-administrativa dinámica, eficaz, técnica y participativa, orientada por la visión institucional y fundamentada en bases de datos producidos por el Instituto y centros especializados externos, para atender las demandas socioeducativas y de formación de las estudiantes y de la comunidad de influencia*”. (II Planedi 2007-2009).

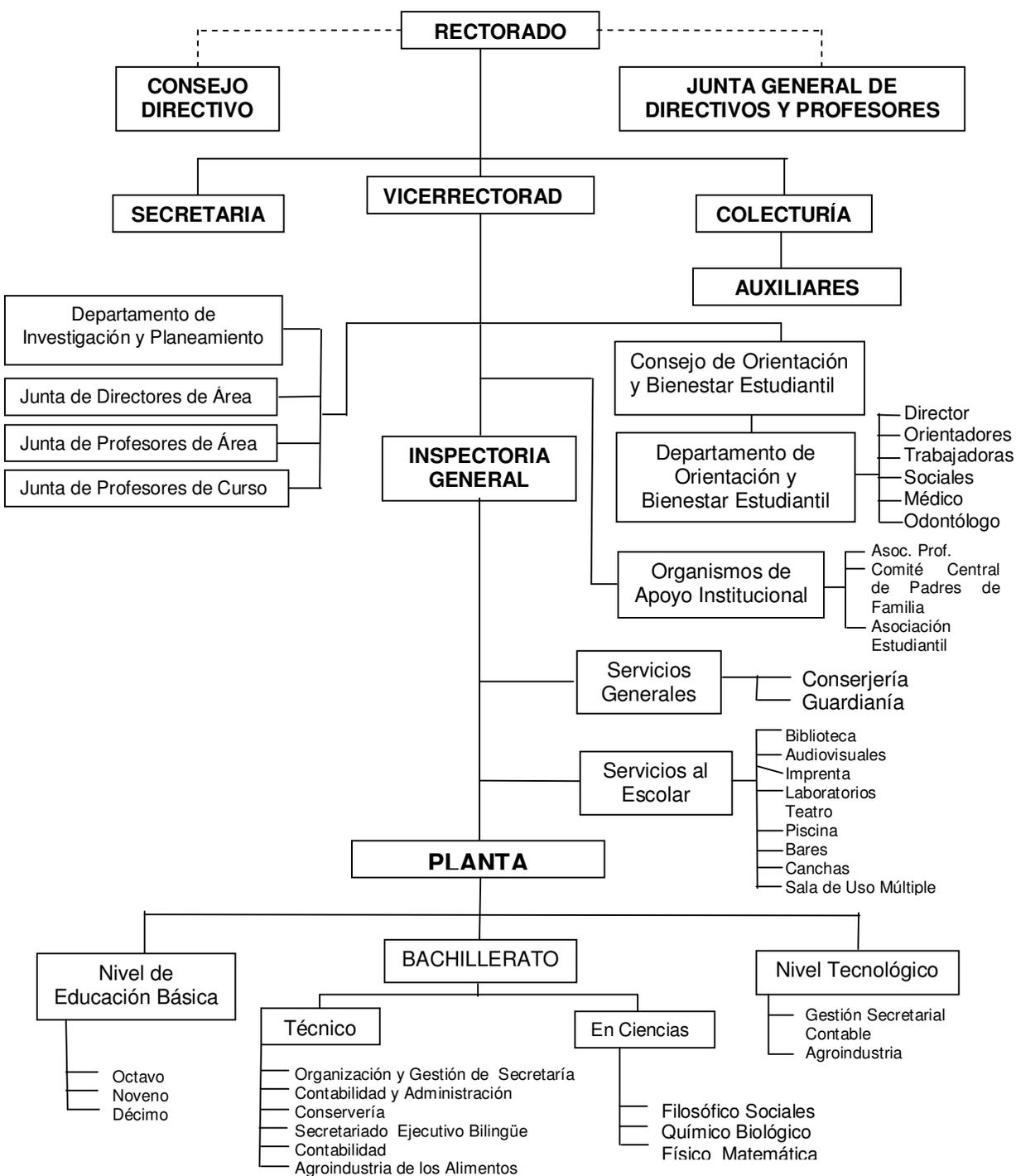
Lo anterior expuesto son la razón y el alma de la Institución, de ahí que el desempeño de los actores de la educación es cumplir y hacer cumplir tanto la misión y su proyección a la visión institucional, pero para que la gestión permita cumplir con el propósito del Instituto es necesario que se alineen cada individuo con los valores que promueve el establecimiento.

La misión y visión son instrumentos fundamentales de una institución, la misma que regula y establece en tipo de gestión que se requiere para la cristalización del propósito institucional. Tanto la visión y misión estableces las perspectivas de la Institución con sus entorno y con comunidad educativa y permite guiar el accionar de cada integrante de la institución.

El Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora es una comunidad educativa, integrada por sus autoridades, directivos, profesores, administrativos, alumnas y padres de familia, que piensa a la educación como un hecho humano de interacción social y crecimiento intelectual, como medio para el fortalecimiento de las potencialidades de profesores y estudiantes, y, como un proceso fundamentado y sistemático orientado al desarrollo humano.

En el marco de la Misión, Visión y del propósito institucional, los integrantes de la comunidad educativa del Plantel están comprometidos a participar con responsabilidad y elocuencia en el accionar institucional, enmarcados al cumplimiento de los objetivos del establecimiento para mejorar la calidad de la educación. La calidad de la educación se lograra mediante el accionar efectivo de cada miembro de la entidad educativa.

## 4.1.2.2 Organigrama Institucional.



#### 4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

El documento legal que establece las funciones, deberes, obligaciones y atribuciones de las diferentes áreas, comisiones y de los departamentos técnicos y académicos, es el Código de Convivencia del Instituto Superior “Beatriz Cueva de Ayora”.

Para que la gestión del Centro Educativo sea eficiente en la estructura del establecimiento existen áreas curriculares que permiten manejar la parte académica curricular de acuerdo a la especialidad de los profesores, miembros del área. Cada área cuenta con un coordinador el mismo que está en constante comunicación con el directivo del plantel.

Entre las funciones del coordinador del área esta la coordinación de programas culturales, científicos y pedagógicos para el desarrollo institucional y la vinculación con la colectividad ejes fundamentales en la gestión educativa. Realizar propuestas de acciones y necesidades para el mejor funcionamiento del plantel y el respectivo control y seguimiento del desarrollo de los programas de estudio. (Extraído algunos lineamientos del Código de Convivencia, 2008: pág. 14).

La administración y gestión de centros educativos requiere de la colaboración de varios elementos de la organización para su buena marcha, lo que permite descentralizar la gestión para optimizar los recursos y de esta forma lograr la eficiencia. Para lograr la eficacia, es necesario que las áreas curriculares estén alineadas a los objetivos planteados por la dirección del establecimiento.

Otro de los mecanismos de gestión son los departamentos, a los cuales se los considera según el Código de Convivencia (2008: pág. 23) como: “...organismos técnicos docentes administrativos que brindan apoyo y asesoría a los organismos directivos”, lo que deja ver claramente que los departamentos de la Institución son parte de la gestión educativa y liderados bajo los organismos directivos (rector, consejo directivo).

Los departamentos permiten la administración del establecimiento en sus diferentes elementos: lo financiero, bienes, activos, pasivo y patrimonio por Colecturía; a lo administrativo por la Secretaria General y lo académico-técnico al Departamento de Investigación y Planeamiento (DIP) encargado de gestionar proyectos curriculares,

como auxiliar de la gestión técnico-académica mediante proyectos, evaluaciones del desempeño, capacitación e innovaciones y adaptaciones curriculares, que incorpore las demandas y necesidades de la sociedad, acordes a los avances de la ciencia y tecnología. Responsabilizarse de la gestión técnico-académica institucional sobre la base de estudios, diagnósticos y la planificación de acciones orientadas al mejoramiento cualitativo de los servicios educativos que ofrece el Plantel.

Otros departamentos que permiten ayudar con la gestión son la Inspectoría General, en cargo entre otras cosas de la gestión disciplinaria de las estudiantes y control de asistencia del personal administrativo, de servicio y docente; el Departamento de Orientación y Bienestar Educativo, organismo que permite el fortalecimiento de la labor de orientación psicológica a las estudiantes para mejorar su adaptabilidad al entorno y al contexto educativo - social.

#### 4.1.2.4 Organigrama institucional.

Permite de forma clara y precisa conocer como está estructurada la organización en relación a sus departamentos y funciones en el centro educativo, mediante su operatividad en el acontecer educativo.



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

Hoy en día, se vive una época en que las escalas de valores tradicionales que regían lo cotidiano deben transformarse. Así, estamos viviendo la irrupción de la mujer en prácticamente todos los ámbitos de la vida laboral y productiva, científica y académica; la reducción de la familia; la participación activa de diferentes sectores de la sociedad en la política; el reconocimiento de género, de las minorías, de los adultos mayores y aquellas personas con capacidades diferentes; el respeto a los niños, la tolerancia y aceptación de las minorías étnicas.

Desde 1990 en la Declaración “Educación para todos” de Jomtien, Tailandia auspiciada por la UNESCO, se recomienda insistir en el campo de la *educación en valores*, propuesta reiterada en cada una de las conferencias y declaraciones posteriores; como es el caso de la Cuadragésima Sexta Reunión de Ginebra, Suiza, realizada en septiembre de 2001, para aprender a vivir juntos: Contenidos y estrategias de aprendizaje –problemas y soluciones.

La gestión de la Institución Educativa se enfoca en doce valores que se los practica permanentemente, estos y otros valores y actitudes promoverá la comprensión y confianza mutua entre los miembros del Instituto, permiten la cooperación y el trabajo productivo y agradable, y propiciará el reconocimiento social a la labor institucional. Los valores institucionales guían el camino del cuadro directivo y permiten una correcta gestión, los valores son:

- ✓ Identidad.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Transparencia.
- ✓ Solidaridad.
- ✓ Generosidad.
- ✓ Honradez.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Libertad.
- ✓ Lealtad.
- ✓ Disciplina.
- ✓ Criticidad y
- ✓ Creatividad.

La Institución educativa propone a la comunidad beatricina doce valores que los trabajará y desarrollarán durante el año lectivo, enfocándose en un valor por mes, mediante la colaboración de los profesores guías, la hora cívica y cultural que se realiza los días lunes en el establecimiento.

Esto permitirá enfocar sus valores institucionales y alinear tanto a los directivos, docentes y estudiantes en el propósito del establecimiento, en su visión y misión institucionales, es decir, alinear a los y las integrantes del plantel para logran en forma colectiva y participativa el engrandecimiento institucional y el desarrollo social.

El establecimiento cuenta con el gobierno estudiantil, parte de la estructura organizacional y de toma de decisiones lo que permite el conocimiento y la participación activa de las estudiantes en las decisiones a tomar. Además como política establecida los gobiernos de apoyo tiene reuniones periódicas con las autoridades, en especial con el directivo máximo del plantel para analizar la gestión académica, administrativa y organizacional.

#### **4.1.2.6 Dimensión pedagógica curricular y los valores.**

El fin de la educación conlleva la formación de personas íntegras, reflexivas y comprometidas con el desarrollo social, de ahí que el acto educativo debe promover los valores tanto profesionales, sociales y personales en los y las estudiantes, y de esta manera cumplir con la formación de talento humano, crítico, reflexivo y coadyuvador para solucionar problemas que aqueja la sociedad, como lo manifiesta la misión y visión de la institución.

Comprendiendo el contexto educativo y social, el Establecimiento mediante el Departamento de Investigación y Planeamiento establece una pedagogía curricular, la misma que se implementa en el Institución, existen parámetros que permite de forma sistemática realizar la práctica educativa con enfoque a promover y practicar los valores que fundamentan la formación de calidad en las estudiantes, y mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje pro medio de procesos de desarrollo humano enfocado la preparación de las alumnas para comprender la vida y de esta manera contar con las capacidades, destrezas y habilidades que demanda las carreras universitarias y la sociedad en general.

La pedagogía curricular del Centro Educativo se basa en la formación de competencias, como lo instituyen los lineamientos de los institutos con carreras técnicas o bachilleratos técnicos, en el caso concreto del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora, su modelo pedagógico se enmarca en el proyecto de metodología modular y trabajo en equipo. Enfocándose a la ayuda de un modulo (material bibliográfico) y donde establece al docente como ayudante de la formación del estudiante, por medio del trabajo en equipo.

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

La Institución como acciones estratégicas procura que la organización permita el fortalecimiento de los procesos de transparencia, rendición de cuentas y control social, con el fin de desarrollar la cultura del trabajo, coordinado y la gestión de la información. Por lo cual se han emprendido procesos para diseñar y elaborar un Código de Ética para fomentar la comunicación interdepartamental.

Para que tenga un funcionamiento operativo, que permita mejorar la gestión del centro educativo es indispensable que existan normas en la conducta y comportamiento de los integrantes de los diferentes departamentos. Uno de los pilares fundamentales para el accionar organizativo operacional son valores éticos, morales y profesionales que deben guiar la conducta de cada miembro de la institución, en procurar de mejorar y optimizar los procesos, dotándolos de eficiencia y eficacia.

Se viene realizando el programa de planificación y control estratégico, para lo cual se propuso definir lineamientos institucionales para guiar la planificación tanto de departamentos como de comisiones, de ahí que cuenta con un organigrama institucional y valores institucionales que guían el proceso de toma de decisiones, enfocándose a que los valores permitan delimitar las soluciones que permitan optimizar los diferentes procesos y el que hacer organizativo, administrativo y educativo de la Institución Educativa.

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

La administración educativa y financiera de la institución es uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento de los centros educativos, en la que se plasma el desarrollo académico, mediante gestión de procesos, proyectos que permitan mejorar el acto educativo, de ahí que es importante la gestión financiera que acceda con el cumplimiento de cada lineamiento y acción propuesta.

La gestión administrativa y financiera se trata de alinear al propósito institucional en procura del bienestar estudiantil y el mejoramiento de las condiciones de estudio con la consigna de que una educación de calidad consiste en la planificación estratégica y financiera para su correcto desarrollo. En este contexto los valores juegan un rol protagónico, en el que prime la ética profesional y sobre el todo el bien institucional por encima del bien personal o individual.

La administración por valores permite el encadenamiento de comunidades internas que permiten el progreso y adelanto de la institución en la perspectiva de cumplir el propósito y los objetivos de la institución, con enfoque en la guía de los valores institucionales y el bienestar organizativo y de los actores de la educación en las unidades educativas.

La gestión administrativa y académica necesita de la gestión financiera para poder existir y sobre todo para poder brindar espacios oportunos y elocuentes para una educación de calidad. Las finanzas son la sabia que permite el accionar de los diferentes departamentos, comisiones, y de la existencia de proyectos académicos, culturales y sociales que fundamente y complementa proceso de enseñanza-aprendizaje.

Lograr alinear la gestión financiera en el marco de la Visión, Misión y de los objetivos del Establecimiento, debe ser una directriz del gerenciamiento de la entidad, para lograr en conceso con la comunidad toda la optimización de procesos y el mejoramiento progresivo y sistemático de los espacios institucionales del que hacer educativo, mejorado sus materiales y medios, así como su estructura física, elementos importantes en el sistema educativo, que permite a las instituciones su permanencia y su prestigio en el contexto social.

#### **4.1.2.9 Dimensión comunitaria y valores.**

Los niveles de compromiso institucional tanto individual como colectivo, se incrementan en función de los niveles de participación en la toma de decisiones. Esto quiere decir que mientras más se descentralice este proceso y se compartan las responsabilidades de los grupos profesionales y niveles estructurales, se promoverá el derecho, el deber y el compromiso de cada miembro de la comunidad educativa para intervenir en la gestión del Instituto, buscando el bien común con equidad, solidaridad y justicia social.

Para lo cual son fundamentales las relaciones del centro educativo con su contexto, mediante una organización bajo el enfoque sistémico, obligando la importancia de las relaciones de ida y vuelta que el Instituto establece con el entorno. De la calidad de las relaciones interinstitucionales y con las empresas locales, depende de gran medida el efectivo desarrollo de actividades académicas como son: las practicas, las pasantías estudiantiles y la continuación de estudios superiores.

El objetivo esencial de los centros educativos es la formación integral de las estudiantes y la garantía de su inserción laboral y/o continuación de estudios superiores. Por ello, es vital que se combine la práctica docente en el aula con la formación que se logra al ofrecer a las estudiantes oportunidades de desempeño real mediante pasantías, intercambios y prácticas. De ahí que es importante la formación en valores de la persona para el desarrollo personal, institucional y de la sociedad, es decir individuos íntegros que coadyuven al progreso social y donde sus valores fundamente su participación activa en los procesos sociales o educativos.

#### **4.1.3 Análisis FODA.**

Los cambios no sólo se producen en la base material o infraestructura de la sociedad sino en correlación con la superestructura, que lleva consigo una nueva visión del mundo, a través de la cual se interpreta la realidad. Una época histórica cambia cuando se transforman de forma cualitativa y simultánea las relaciones de producción y de poder, la experiencia humana y la cultura. Este cambio permite visualizar en forma efectiva hacia donde las autoridades guían a la Institución, por medio de su gestión, liderazgo y valores en el que hacer de sus actividades y decisiones tomadas.

En este contexto, las instituciones educativas tienen la gran responsabilidad de fundamentar sus propuestas educativas en esta compleja problemática; y, conjuntamente con los demás actores sociales, proponer las alternativas de solución que signifiquen consolidar un estado soberano y coadyuvar con las condiciones sostenibles de vida digna a la población.

Este gran reto exige, particularmente que el Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”, comprometido con el cambio social, oriente sus acciones para cumplir con efectividad las responsabilidades sustantivas que la sociedad demanda de él, en cuanto a la formación de las estudiantes altamente calificadas/os; y, fundamente su propuesta educativa en la problemática de la realidad social en sus connotaciones esenciales.

Mediante una análisis FODA se ponen en manifiesto los puntos fuertes y débiles del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”, en su área de gestión, orientado a una evaluación del potencial del establecimiento, así como también obtener los aspectos externos, los mismos que pueden permitir el mejoramiento del establecimiento, o su vez lo que de una u otra forma pueden causar o estancar dicho crecimiento institucional.

Uno de los mecanismos para evaluar a las instituciones es mediante el método empírico denominado FODA, que significa obtener desde los actores tanto interno como externos su visualización de la entidad, concerniente a su gestión y desenvolvimiento en un contexto social. La manera y forma como se visualice la Institución a lo interno y externo de la misma, permitirá conocer y evaluar como la comunidad educativa siente el accionar de los directivos, administrativos, docentes en el cumplimiento de su labor.

*“El término FODA es un acrónimo de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Al hablar de análisis FODA nos referiremos a un modelo de evaluación en el que se trata de diferenciar los aspectos positivos y negativos de una institución educativa, o sea, aquellos aspectos que favorecen o limitan el logro de la misión y visión institucionales.”* (Valenzuela, 2009).

La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una

gama de planes de acción estratégicos y proyectos que permitan lograr la excelencia académica y mejorar la formación de competencias y habilidades en las estudiantes para su desempeño profesional y/o continuación de estudios superiores.

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

Fortalezas y Debilidades son aspectos internos de la institución, es decir, son como los usuarios internos observan a la institución. Fortalezas, destacan los aspectos positivos que la institución cuenta para lograr su propósito institucional, permitiéndole llegar al nivel actual de éxito y le permite tener ventaja competitiva frente a otras instituciones educativas. El centro educativo tiene control sobre ellas y son relevantes.

Debilidades, son los aspectos negativos que limitan el crecimiento del centro educativo. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta. Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades.

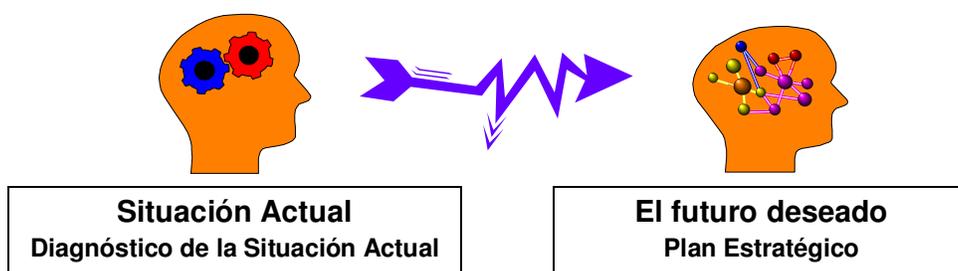
#### **4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas.**

Oportunidades y Amenazas son los aspectos externos que permiten mejorar las prestaciones del establecimiento educativo o a su vez elementos que puedan trazar las aspiraciones de la misión y visión institucional. Oportunidades, hace referencia a los aspectos positivos que se presenta para que la institución los utilicen y los ponga a su servicio. Son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas, la institución no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

Amenazas, son los aspectos negativos externos que implican obstáculos o limitaciones para el desenvolvimiento institucional. Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo al centro educativo, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante..Las oportunidades y las

amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar.

Para conocer la situación real actual del Instituto es necesario contrastar lo que “somos” y lo que “queremos ser”, información que se la obtiene con los agentes tanto internos (actores de la educación) y los externos (relaciones con la colectividad en sus diferentes manifestaciones) mediante las técnicas de recolección de datos, y permiten conocer el contexto educacional del centro educativo. Conociendo la situación actual, lo que “somos”, mediante el plan estratégico se logra cristalizar el futuro deseado, lo que “queremos ser” según la gráfica se muestra a continuación:



**Fuente:** Elaboración propia.

Para lograr obtener las diferentes características y situaciones positivas y negativas en la gestión, liderazgo educacional con enfoque en los valores institucionales llevada a cabo por las autoridades, cuadros directivos y docentes del Instituto Superior tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”, se realizó el respectivo cuestionario y guía, instrumentos que permitieron el acopio de información brindada por los informantes de calidad (directivos, coordinadores de área, docentes, estudiantes y padres de familia).

El análisis, procesamiento e interpretación de la información recolectada a través de los instrumentos de investigación (encuestas, indagación de archivos y observación directa), que se aplicaron a los diferentes actores del proceso educativo, permitió en la fase de auto-diagnóstico institucional, determinar características y situaciones positivas y negativas en la gestión de la entidad educativa detectadas a lo interno y externo de la misma. Las diferentes características internas (fortalezas y debilidades) y las situaciones externas (oportunidades y amenazas) se las sintetiza en el siguiente cuadro:

#### 4.1.3.3 Matriz FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Personal altamente capacitado en la gestión y administración del establecimiento.	Falta de asociaciones estratégicas con unidades de producción.
Capacidad para generar proyectos educativos.	Currículo desactualizados.
Experiencia en el desarrollo y gestión de proyectos y diseños de currículos.	El actual diseño de planes de estudio no responde a las necesidades de la sociedad.
Personal comprometido con la Institución.	La planta docente tanto para el nivel medio y superior no es independiente.
Se presentan ante la comunidad educativa informes referidos a la gestión académica y administrativa del Instituto.	La presentación de informes de la gestión académico-administrativa es insuficiente. No se expone ante la comunidad educativa informes sobre la gestión financiera
Hay predisposición y voluntad de la mayoría de los padres de familia para participar en las actividades curriculares y administrativas.	No hay participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades curriculares.
El nivel de participación de los Coordinadores de Área y Comisiones Académicas es bueno	Poca participación de la Asociación Estudiantil en la toma de decisiones institucionales
El modelo pedagógico vigente promueve en las estudiantes el desarrollo de destrezas para participar, investigar, analizar, reflexionar, criticar, proponer y crear	Según los docentes el desarrollo de capacidades y destrezas para participar, investigar, analizar, reflexionar, criticar, proponer y crear no se ha dado en niveles aceptables
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Políticas que permiten invertir y mejorar la educación del país.	Falta de asociaciones estratégicas con unidades de producción.
Sistema Nacional de Evaluación y Rendición de Cuentas. (SER)	Currículo único, sin tomar en cuenta particularidades.
Experiencia en el desarrollo y gestión de proyectos y diseños de currículos.	Falta de estudio de las necesidades y requerimientos de la sociedad.
Personal comprometido con la Institución.	La planta docente tanto para el nivel medio y superior no es independiente.
Universalización de la Educación Básica, cuyo objetivo principal es incorporar la mayor cantidad de niños y niñas al sistema escolar	Incumplimiento del treinta por ciento del Presupuesto Nacional del Estado para la educación
Plan Decenal para la Educación en el Ecuador 2005-2015	La política educativa ecuatoriana, no es una política de Estado, sino de Gobierno.

## 4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS

*“Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida.”  
(Woody Allen)*

### 4.2.1 De la encuesta a Directivos.

El Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” es una institución educativa fiscal con domicilio en la ciudad de Loja, cantón Loja, con 57 años de vida institucional, formando a la juventud para el presente y el futuro. Actualmente por la nueva ley de Educación Intercultural se encuentra en el proceso de convertirse en un centro educativo de carácter mixto, dicho proceso se ha comenzado con la matriculación de estudiantes del género masculino al octavo año de básica.

El análisis de los resultados nos va a permitir:

- ✓ Identificar los aspectos en los cuales la Institución cumple o se excede los estándares de calidad del Sistema Educativo Ecuatoriano.
- ✓ Precisar los aspectos que no alcanzan los estándares de calidad del Sistema Educativo Ecuatoriano y que consecuentemente deben ser mejorados.
- ✓ Planear recomendaciones concretas sobre acciones prioritarias para introducir ajustes y correctivos.

En las diferentes tablas y gráficos estadísticos se presenta los resultados que se obtuvieron durante el análisis de los valores cualitativos y cuantitativos representados en cada respuesta que los informantes de calidad supieron brindar por medio de los instrumentos de recolección de datos. Luego de cada gráfico se coloca una interpretación descriptiva de los valores cuantitativos que se visualizan en las tablas.

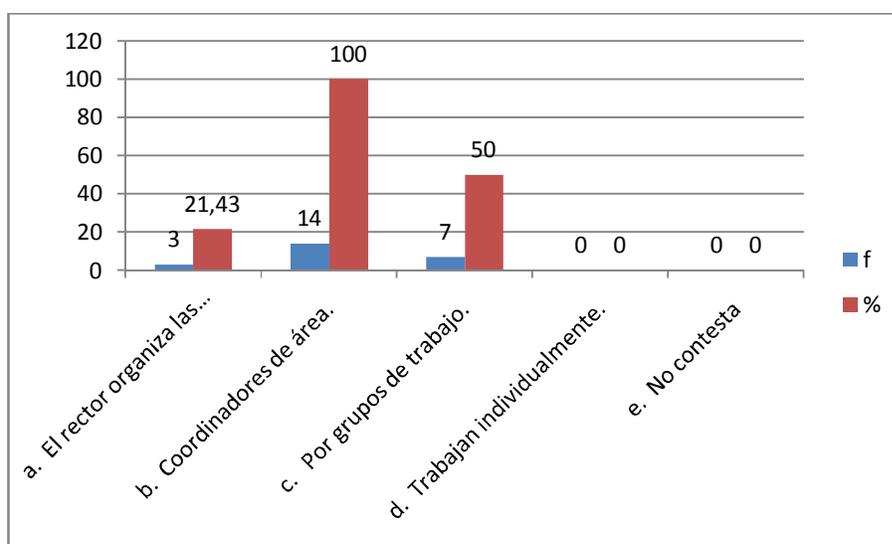
La interpretación de los resultados se da a la luz de los referentes teóricos y el accionar en la gestión, liderazgo y valores en el Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”. Este contraste permite analizar el tipo de gestión y de liderazgo educacional que se encuentra en las autoridades, directivos y docentes del establecimiento, y a su vez permite conocer los valores enfocados en el acto educativo.

**Tabla 5:** Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Forma de organización	f	%
a. El rector organiza las tareas en una reunión general cada quimestre.	3	21,43
b. Coordinadores de área.	14	100,00
c. Por grupos de trabajo.	7	50,00
d. Trabajan individualmente.	0	0,00
e. No contesta	0	0,00

**Fuente:** Encuestas desarrollados a directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"

**Desarrollado por:** César Maldonado

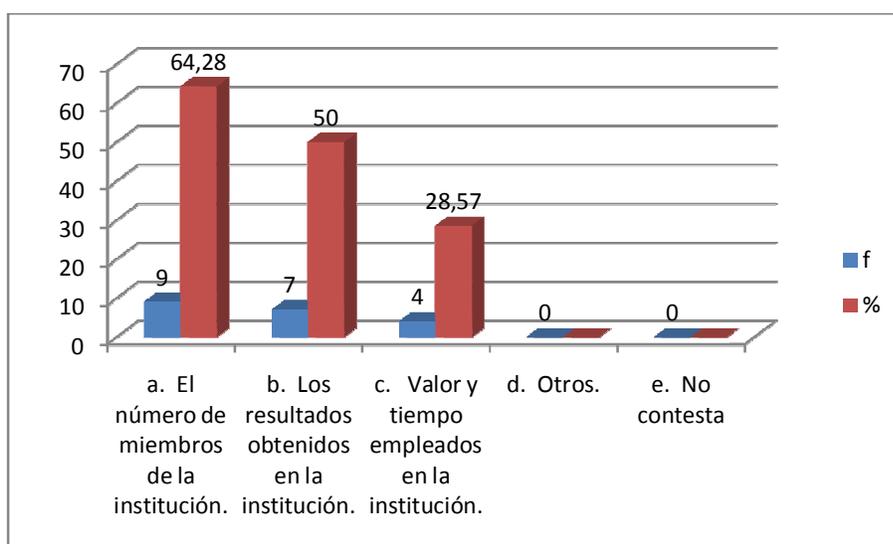
**Gráfico 1:** Forma de Organización.

De acuerdo a la tabla y gráfico, la totalidad de los encuestados manifiestan que la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo está dada por medio de los coordinadores de área y el 50% establece que se lo realiza por medio de grupos de trabajo, mostrando un equilibrio en su organización de una de las partes fundamentales del proceso de enseñanza-aprendizaje que son los profesores. Un significativo 21,43% de los encuestados manifiestan que es el rector del Establecimiento que organiza las tareas en una reunión general cada quimestre.

**Tabla 6:** Aspectos que toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.	9	64,28
b. Los resultados obtenidos en la institución.	7	50,00
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	4	28,57
d. Otros.	0	0,00
e. No contesta	0	0,00

**Fuente:** Encuestas dirigida a directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"  
**Desarrollado por:** César Maldonado

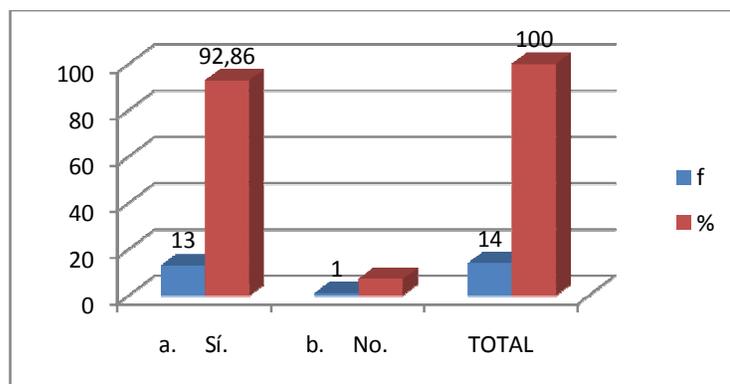
**Gráfico 2.** Aspectos para medir el tamaño de la Institución

De acuerdo al cuadro y gráfico la mayoría responden que los aspectos que toman en cuenta para medir el tamaño de la Institución Educativa es el número de miembros, la mitad de los encuestados manifiestan que se lo realiza por los resultados obtenidos, y el 28,57% toman en cuenta el valor y tiempo empleados en la Institución.

**Tabla 7:** Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí.	13	92,86
b. No.	1	7,14
<b>TOTAL</b>	14	100,00

**Fuente:** Encuestas dirigida a directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"  
**Desarrollado por:** César Maldonado



**Gráfico 3.** Manual de Normas

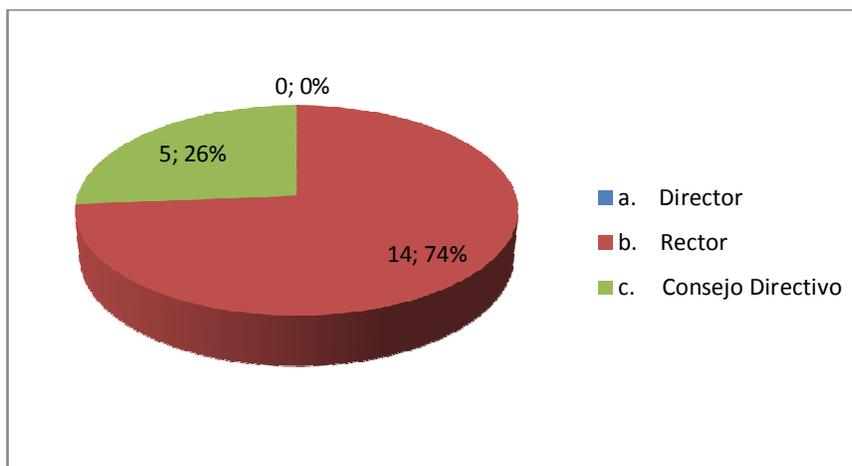
El 92,86%, refleja que en el centro educativo se posee un manual de normas que establece el que hacer y las funciones que cada miembro de la institución debe realizar, que permite a sus docente, administrativos, directivos y estudiantes conocer y enmarcarse en procesos educativos mediados por normas establecidas para el buen vivir.

**Tabla 8:** El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	0,00
b. Rector	14	100,00
c. Consejo Directivo	5	35,71

**Fuente:** Encuestas dirigida a directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"

**Desarrollado por:** César Maldonado



**Gráfico 4.** Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

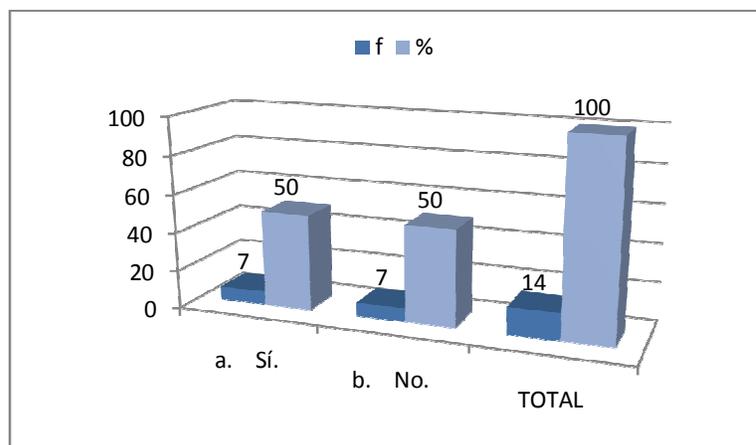
De acuerdo al cuadro y gráfico en el Instituto Tecnológico Superior “Beatriz Cueva de Ayora” la mayoría de directivos contestan que quien toma las decisiones en el establecimiento es el rector; en segundo lugar responden que el proceso de toma de decisiones es por medio del Consejo Directivo.

El rector como autoridad máxima y encargada de la gestión del establecimiento se compromete en su accionar y en tomar decisiones oportunas y necesarias para resolver problemas, así mismo el órgano de control superior es el Consejo Directivo el mismo que también forma parte del proceso de toma de decisiones.

**Tabla 9:** Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí.	7	50,00
b. No.	7	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas dirigida a directivos del IST “Beatriz Cueva de Ayora”  
**Desarrollado por:** César Maldonado



**Gráfico 5.** Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos

De acuerdo al cuadro y gráfico se puede observar que el 50% de los directivos del Establecimiento delega la toma de decisiones para resolver conflictos, mientras que el otro 50% son ellos los que toman las decisiones que permite solucionar problemas que se puedan presentar en los diferentes procesos o con los miembros de la entidad educativa.

La nueva estructura de delegar funciones y responsabilidades se está convirtiendo en un mecanismo ocupado hoy en día por varios gerentes, entre ellos los gerentes educativos para mejorar la instrumentación de la solución tomada, es importante considerar que la toma de decisiones consiste en un proceso que por lo general termina con la alternativa tomada, pero que en la práctica debe considerar su instrumentación y control de la solución.

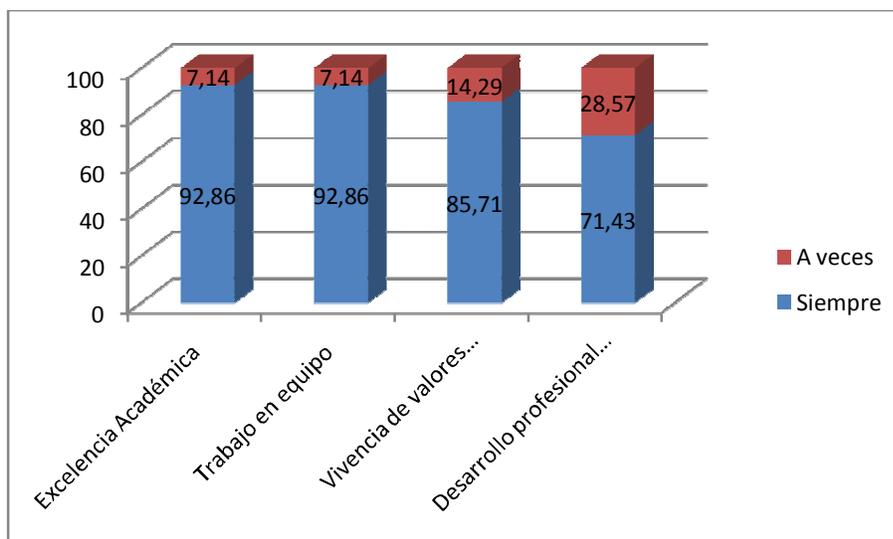
De ahí la importancia que los directivos deleguen decisiones a grupos donde los integrantes sean parte del personal involucrado en la situación conflictiva y de esta manera asegurar que la alternativa seleccionada se instrumentalice de forma adecuada y permita solucionar de forma efectiva y oportuna conflictos que se pueden presentar en el cumplimiento de las diferentes actividades tanto en el entorno y dintorno de la Institución.

**Tabla 10:** La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Excelencia académica.	13	92,86	1	7,14	0	0,00
b. El desarrollo profesional de los docentes.	10	71,43	4	28,57	0	0,00
c. La capacitación continua de los docentes.	8	57,14	6	42,86	0	0,00
d. Trabajo en equipo.	13	92,86	1	7,14	0	0,00
e. Vivencia de valores institucionales y personales.	12	85,71	2	14,29	0	0,00
f. Participación de los padres de familia en actividades programadas.	9	64,29	4	28,57	1	7,14
g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	8	57,14	5	35,72	1	7,14

**Fuente:** Encuestas dirigida a directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"

**Desarrollado por:** César Maldonado



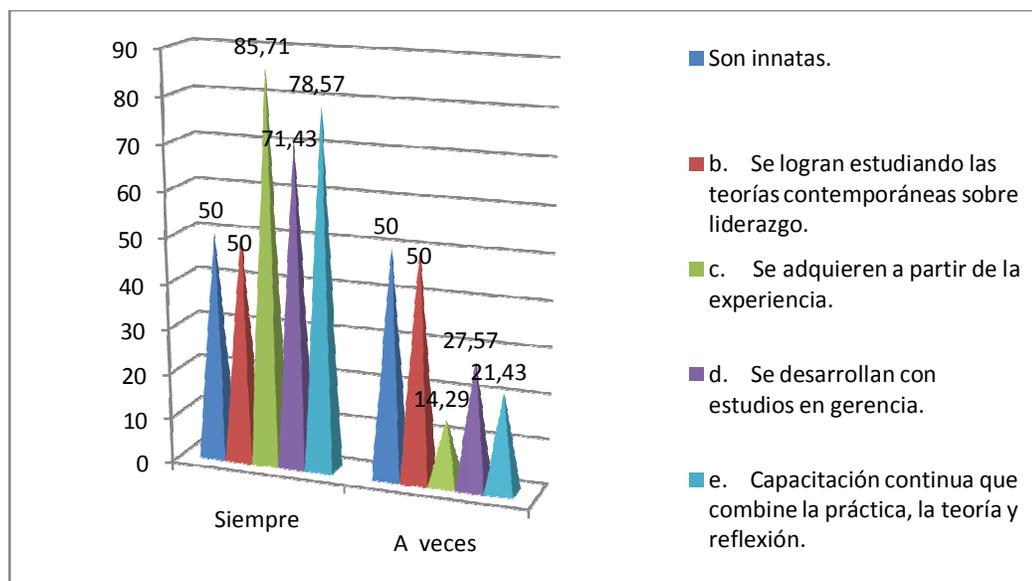
**Gráfico 6.** Administración y Liderazgo del Centro Educativo

En el cuadro y gráfico se observa que la administración y la gestión del centro educativo promueven la excelencia académica y el trabajo en equipo, representados por el 92,86% de los encuestados. En segundo lugar con un 85,71% se suscita la vivencia de valores institucionales y personales; y en tercer lugar el desarrollo profesional docente representado por el 71,43%. Datos que reflejan que la gestión y liderazgo del centro Educativo se encuentra enmarcada dentro de la Misión, Visión y de los objetivos de la Institución.

**Tabla 11:** Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
a. Son innatas.	7	50,00	7	50,00	0	0,00
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	7	50,00	7	50,00	0	0,00
c. Se adquieren a partir de la experiencia.	12	85,71	2	14,29	0	0,00
d. Se desarrollan con estudios en gerencia.	10	71,43	4	27,57	0	0,00
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	11	78,57	3	21,43	0	0,00

**Fuente:** Encuestas dirigida a directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"  
**Desarrollado por:** César Maldonado



**Gráfico 7.** Habilidades de Liderazgo que se requieren

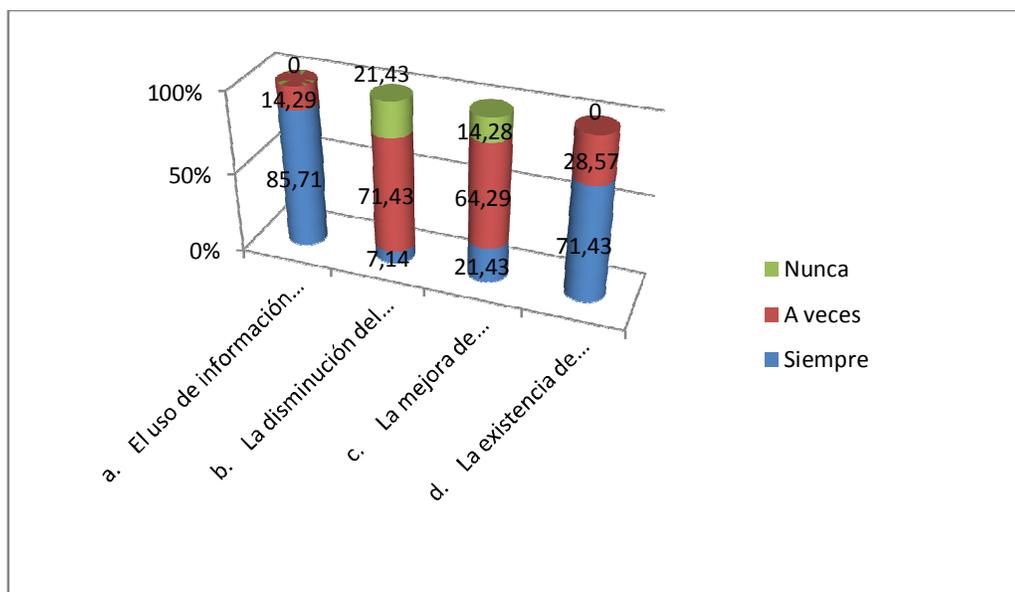
Observando la tabla y el gráfico se puede notar que los encuestados consideran como indicador de “siempre” con el 85,71%, que las habilidades requerida para la dirección de una entidad educativa, se adquieren a partir de la experiencia en áreas similares; el 78,57% mediante capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión; y con el 71,43 % mediante estudios de gerencia. Estos son las tres variables que los directivos del establecimiento consideran fundamentales para la adquisición de habilidades necesarias para dirigir una Institución.

**Tabla 12:** Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. El uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	12	85,71	2	14,29	0	0,00
b. La disminución del número de estudiantes por aula.	1	7,14	10	71,43	3	21,43
c. La mejora de organismos de control.	3	21,43	9	64,29	2	14,28
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	10	71,43	4	28,57	0	0,00

**Fuente:** Encuestas dirigida a directivos del IST “Beatriz Cueva de Ayora”

**Desarrollado por:** César Maldonado



**Gráfico 8.** Promoción para mejorar el desempeño y progreso

Considerando en la tabla tres indicadores para obtener las respuestas a la pregunta formulada a la población de directivos, y analizados el indicador 'siempre' se puede observar en la tabla y el gráfico que la mayoría de los encuestados considera el uso de la información de resultados del desempeño de los actores del acto educativo para saber que les falta mejorar; con el 71,43% por medio de la existencia de ambientes cordiales.

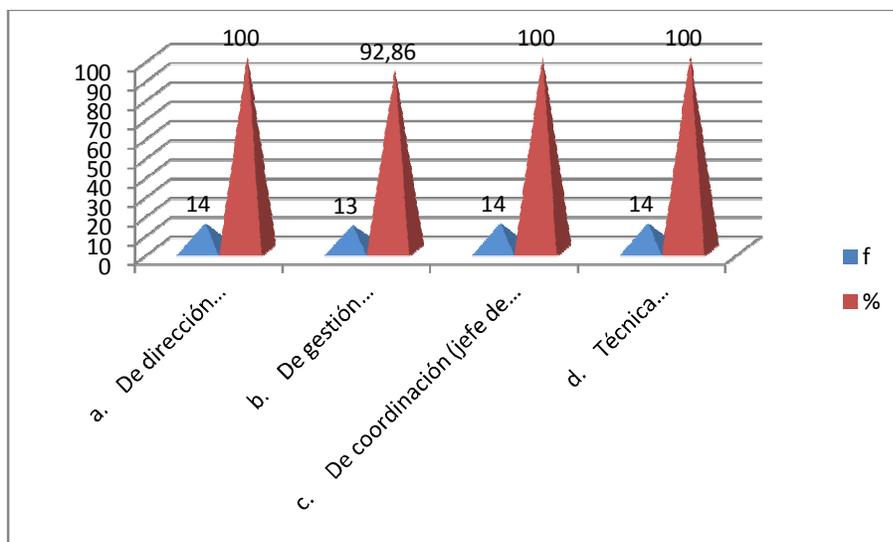
Mientras que el indicador 'a veces' establece que el 71,43% manifiesta que se mejoraría el desempeño mediante la disminución de alumnos por aula.

**Tabla 13:** Organismos que integran la institución

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	14	100,00	0	0,00	0	0,00
b. De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	13	92,86	0	0,00	1	7,14
c. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	14	100,00	0	0,00	0	0,00
d. Técnica (departamentos, equipos docentes, etc.)	14	100,00	0	0,00	0	0,00
e. Otros (¿Cuáles?)						

**Fuente:** Encuestas dirigida a directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"

**Desarrollado por:** César Maldonado



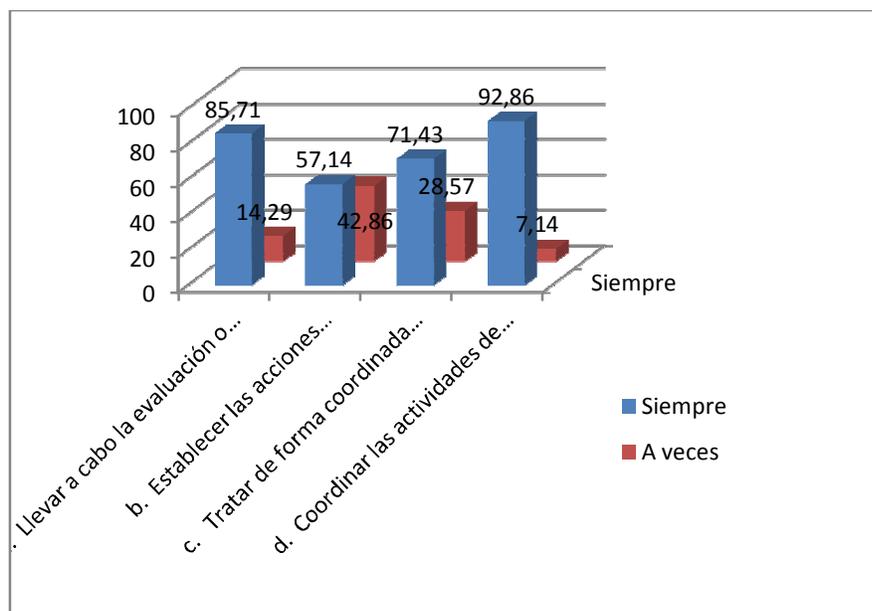
**Gráfico 9.** Organismos que integran la Institución.

La mayoría de los encuestados manifiestan que los organismos que se encuentran en la Institución son: dirección, coordinación y técnica con el 100%, mientras un 92,86% se manifiestan que el organismo de gestión se encuentra presente en la organización, los datos detallados se los determina por medio del indicador 'siempre'.

**Tabla 14:** Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	12	85,71	2	14,29	0	0,00
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	8	57,14	6	42,86	0	0,00
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	10	71,43	4	28,57	0	0,00
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	13	92,86	1	7,14	0	0,00

**Fuente:** Encuestas dirigida a directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"  
**Desarrollado por:** César Maldonado



**Gráfico 10:** Actividades de los equipos existentes en la Institución

Observando la tabla y el gráfico se puede ver que un 92,86% manifiestan que coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a las alumnas y un 85,71% de las encuestadas nos revela que en el plantel se llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.

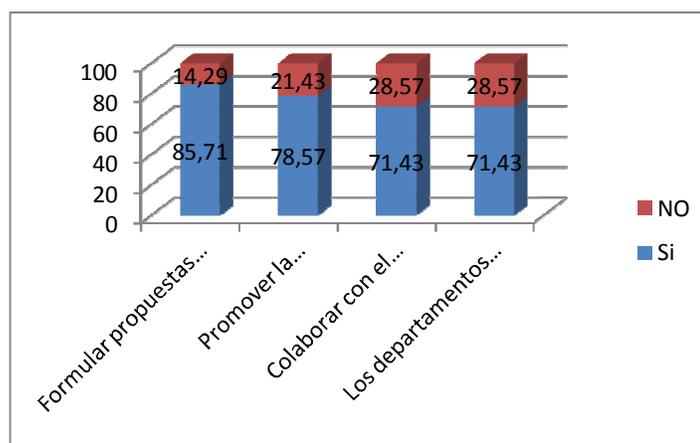
**Tabla 15:** Los departamentos didácticos y sus acciones.

Los departamentos se encargan de	Si		No	
	f	%	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	35,71	9	64,29
b. Formular propuestas de equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	12	85,71	2	14,29
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	35,71	9	64,29
d. Mantener actualizada la metodología.	7	50,00	7	50,00
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	11	78,57	3	21,43

f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	10	71,43	4	28,57
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	35,71	9	64,29
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	10	71,43	4	28,57
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	14,29	12	85,71
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	35,71	9	64,29

**Fuente:** Encuestas dirigida a directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"

**Desarrollado por:** César Maldonado



**Gráfico 11.** Los departamentos didácticos y sus acciones.

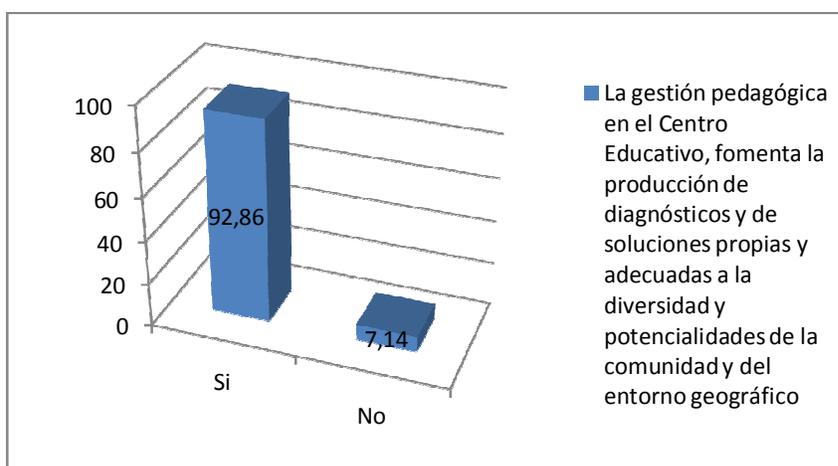
El accionar de los departamentos didácticos corresponde a la formulación de propuestas al equipo directivo referente a proyectos, planes y programación de la institución con 85,71%; en segundo lugar con el 78,57% en promover la investigación educativa y en tercer lugar con el 71,43% manifiestan que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. Datos que reflejan que existe la participación de los diferentes departamentos y comisiones en la administración y liderazgo en el Establecimiento Educativo.

**Tabla 16:** La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

ACCIONES	Si		No	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
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	13	92,86	1	7,14

**Fuente:** Encuestas dirigida a directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"

**Desarrollado por:** César Maldonado

**Gráfico 12.** Gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

El 92,6 % de los encuestados manifiestan 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; mientras que el 7,14% no están de acuerdo con la mayoría. Resultados que permiten visualizar que la mayoría de los encuestados (13 personas) están de acuerdo con la gestión pedagógica que se lleva a cabo en la Institución.

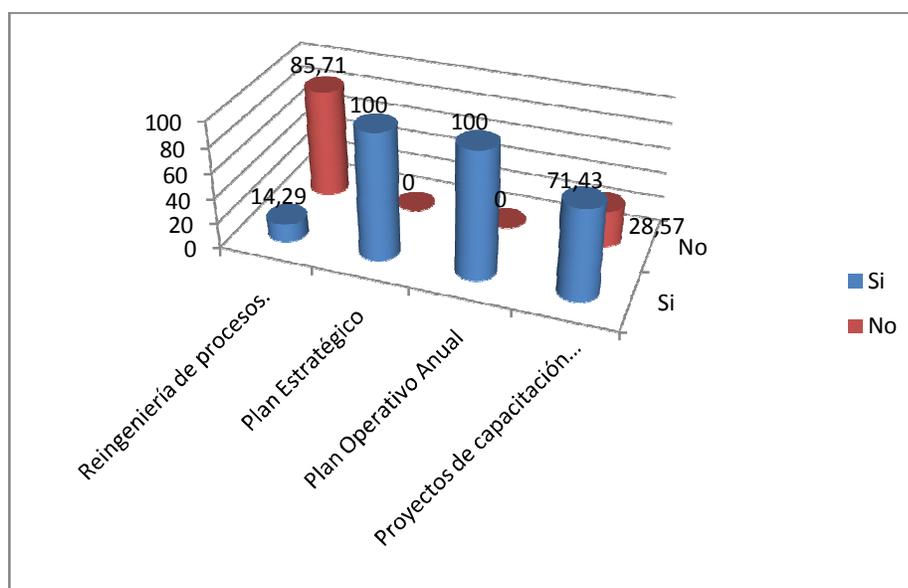
En líneas generales se pueden considerar un resultado óptimo, pero uno de los encuestados manifiesta su desaprobación, lo que permite considerar que la situación de la gestión pedagógica del Centro Educativa es mejorable, siempre en procura de optimizar el proceso enseñanza aprendizaje, acorde a las necesidades de la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

**Tabla 17:** Material de planificación educativa

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
	f	%	f	%
a. Reingeniería de procesos.	2	14,29	12	85,71
b. Plan Estratégico	14	100,00	0	0,00
c. Plan Operativo Anual	14	100,00	0	0,00
d. Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	10	71,43	4	28,57

**Fuente:** Encuestas dirigida a directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"

**Desarrollado por:** César Maldonado

**Gráfico 13.** Material de Planificación Educativa.

Analizando la tabla y el gráfico se puede observar que en el Centro Educativo se realiza la planificación con materiales como: Plan Estratégico y Plan Operativo Anual, que representa al 100% de la población encuestada; otros manifiestan que existe material de proyectos de capacitación dirigido a docentes y directivos con 71,43%. Es importante mencionar que un 85,71% manifiestan que no existe la reingeniería de procesos en el centro educativo.

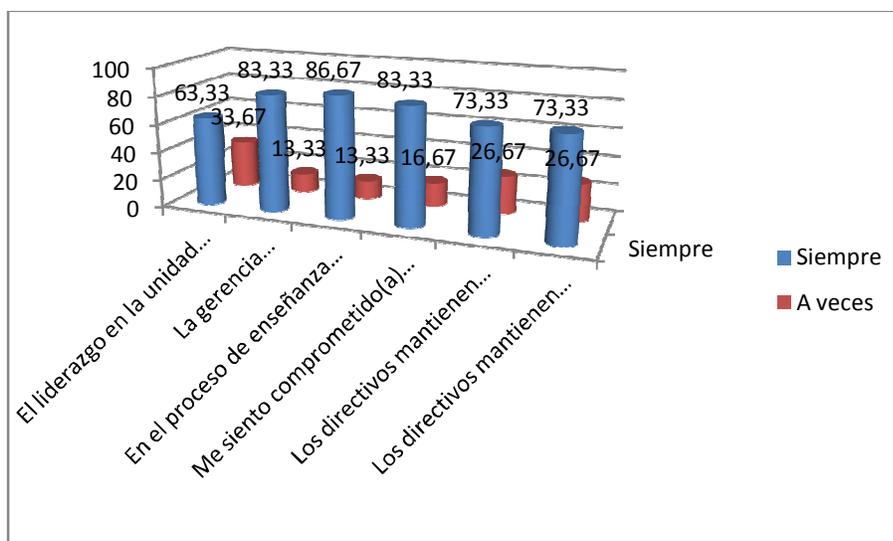
#### 4.2.2 De los Profesores

**Tabla 18:** Resultados de la encuesta a docentes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	30,00	20	66,67	1	3,33
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas individuales de la escolarización	19	63,33	11	33,67	0	0,00
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.	25	83,33	4	13,33	1	3,33
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.	22	73,33	8	26,67	0	0,00
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	10,00	23	76,67	4	13,33
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	20	66,67	10	33,33	0	0,00
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formulación integral del estudiante.	26	86,67	4	13,33	0	0,00
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	6,67	15	50,00	13	43,33
9. Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.	0	0,00	10	33,33	20	66,67
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del establecimiento educativo.	1	3,33	11	36,67	18	60,00

11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	20	66,67	10	33,33	0	0,00
12. Me siento comprometido(a) con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo..	25	83,33	5	16,67	0	0,00
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	22	73,33	8	26,67	0	0,00
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	22	73,33	8	26,67	0	0,00
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	23,33	19	63,33	4	13,33
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	50,00	15	50,00	0	0,00

**Fuente:** Encuestas dirigida a directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"  
**Desarrollado por:** César Maldonado



**Gráfico 14.** Resultados de encuestas a los docentes.

En la tabla y gráfico se puede observar que en el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante (86,67%), existen confianza con las decisiones que toman la gerencia educativa, lo dicho lo demuestra con un 83,33%, al sentirse comprometido con las decisiones tomadas. Los docentes encuestados manifiestan que el liderazgo esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación y cambio a través del cuestionamiento constante de transformar formas habituales de la escolarización (63,33%).

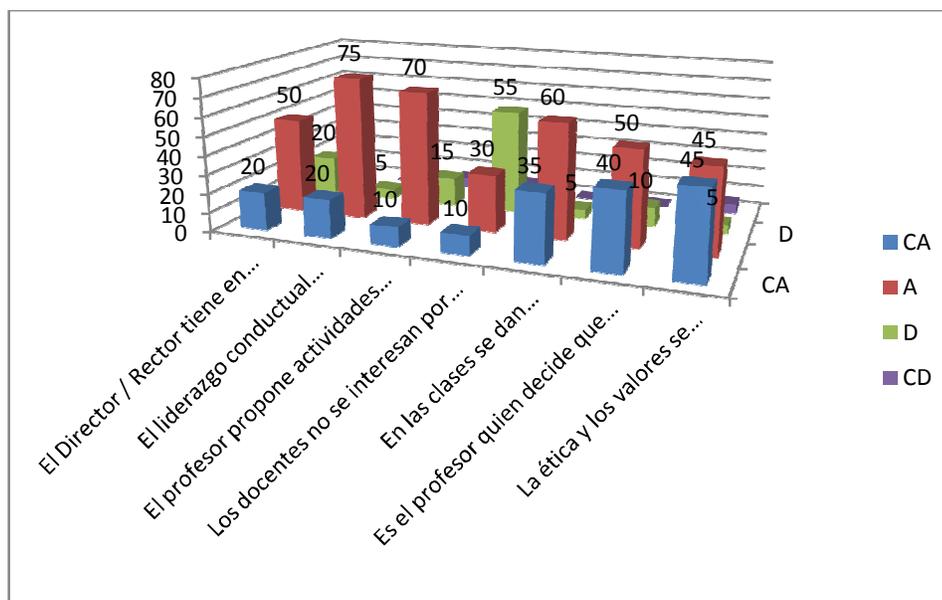
### 4.2.3 De los Estudiantes

**Tabla 19:** Resultados de la encuesta a estudiantes

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	F	%
1. El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	20	10	50	4	20	2	10
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de las estudiantes.	5	25	8	40	6	30	1	5
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ámbito escolar.	4	20	15	75	1	5	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	1	5	10	50	7	35	2	10
5. En las clases se espera que todas las alumnas hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	6	30	4	20	5	25	5	25
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	15	8	40	8	40	1	5
7. El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrollen.	2	10	14	70	3	15	1	5
8. Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25	7	35	7	35	1	5
9. Los docentes no se interesan por los problemas de las estudiantes.	2	10	6	30	11	55	1	5
10. En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen sus opiniones.	7	35	12	60	1	5	0	0
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	8	40	10	50	2	10	0	0
12. Se realizan trabajos en grupos (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	11	55	8	40	1	5	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25	10	50	5	25	0	0
14. La ética y los valores se encuentran con el ejemplo.	9	45	9	45	1	5	1	5

**Fuente:** Encuestas dirigida a directivos del IST “Beatriz Cueva de Ayora”

**Desarrollado por:** César Maldonado



**Gráfico 15.** Encuestas dirigidas a las estudiantes.

En líneas generales las estudiantes del centro educativo manifiestan que están de acuerdo con el liderazgo y valores que promueve la gerencia educativa y de los profesores, observando la tabla se puede manifestar que las estudiantes tiene la oportunidad de expresar sus opiniones (60%); que el profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes desarrollen (70%); mientras que un 50% está de acuerdo en que sus opiniones son tomadas en cuenta por el rector.

En los indicadores 'completamente de acuerdo' y de 'acuerdo' con el 45% cada uno, las estudiantes manifiestan que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, mientras que con el 40% y 50% indican que son los profesores quienes deciden que se hace en la clase. En el indicador 'desacuerdo' la mayoría que representa al 55% de las encuestadas se manifiesta su desacuerdo en que los profesores no se interesan por los problemas de las estudiantes.

Con un 90% en suma de los indicadores 'completamente de acuerdo' y de 'acuerdo' las estudiantes consideran que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar del Centro Educativo.

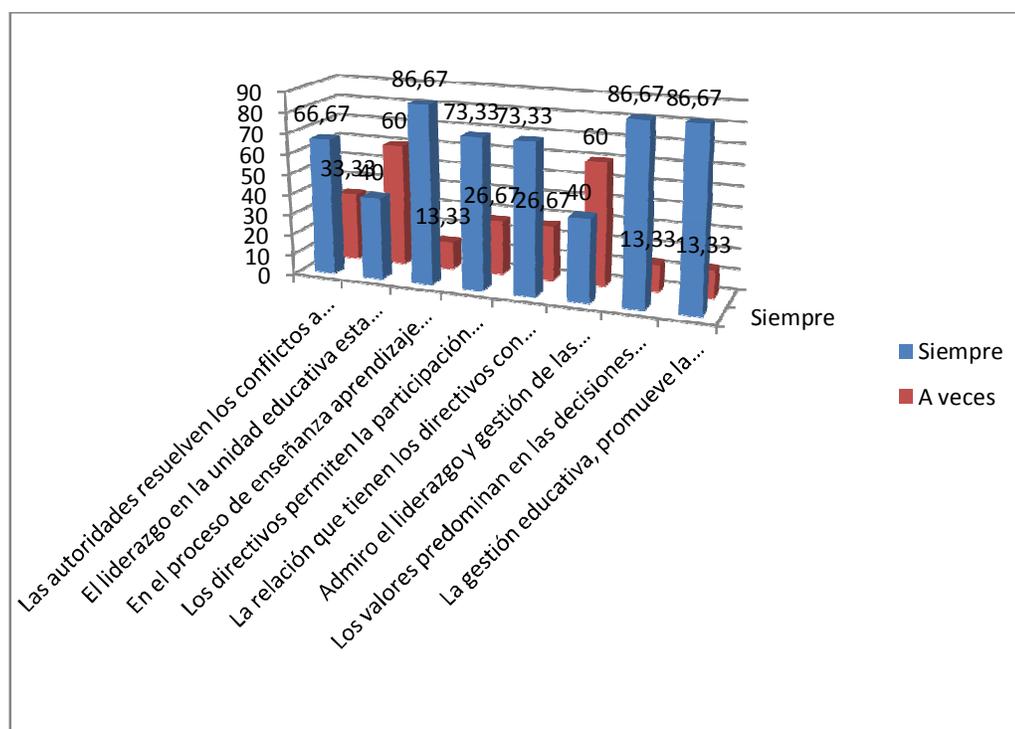
#### 4.2.4 De los Padres de Familia

**Tabla 20:** Resultados de la encuesta a Padres de Familia

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. Las autoridades resuelven los conflictos a través del dialogo y la negociación.	10	66,67	5	33,33	0	0,00
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas individuales de la escolarización	6	40,00	9	60,00	0	0,00
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.	10	66,67	4	26,67	1	6,66
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.	7	46,67	8	43,33	0	0,00
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	13,33	13	86,67	0	0,00
6. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formulación integral de la estudiante.	13	86,67	2	13,33	0	0,00
7. Los directivos permiten la participación de las alumnas y padres de familia en la toma de decisiones.	11	73,33	4	26,67	0	0,00
8. La relación que tienen los directivos con las estudiantes permite mejorar el clima escolar.	11	73,33	4	26,67	0	0,00

9. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del establecimiento educativo.	3	20,00	7	46,67	5	33,33
10. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	40,00	9	60,00	0	0,00
11. Me siento comprometido(a) con las decisiones tomadas por el Rector del Centro Educativo.	10	66,67	5	33,33	0	0,00
12. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	60,00	6	40,00	0	0,00
13. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	86,67	2	13,33	0	0,00
14. La gestión educativa, promueve la excelencia académica y los valores éticos en las alumnas.	13	86,67	2	13,33	0	0,00

**Fuente:** Encuestas dirigida a padres y representantes del IST "Beatriz Cueva de Ayora"  
**Desarrollado por:** César Maldonado



**Gráfico 16.** Encuesta dirigida a los padres y representantes.

Los padres de familia y representantes manifiestan con el 86,67% del total, que los valores predominan en el proceso de toma de decisiones tanto de los directivos y profesores, con el mismo porcentaje indican que en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral de los estudiantes.

Además manifiestan que la gestión educativa, promueve la excelencia y los valores éticos en las alumnas con un 86,87%, datos que se los puede observar en la tabla y el gráfico. Mediante los cuales se puede interpretar que hay en gran medida aceptación a la administración y liderazgo en el Instituto Superior Tecnológico "Beatriz Cueva de Ayora".

En todo ámbito se busca la excelencia y la perfección, pero es importante reconocer que los seres humanos no somos ente perfectos, sino perfectibles, de ahí que en las funciones intelectuales, de gestión se encuentran actividades, procesos mejorables y que requieren la atención oportuna y pertinente para corregir el accionar de la Institución y de sus administradores.

Los resultados obtenidos en el proceso investigativo deja ver que los representantes o padres de familia están en su mayoría de acuerdo con la gestión, liderazgo que las autoridades, directivos y docentes cumplen en la Institución. Un instrumento valioso para considerar el prestigio que el Centro Educativo cuenta en la comunidad y su proyección al mejoramiento académico, ponderando la vivencia con los valores institucionales para mejorar el desempeño y comportamiento de sus representadas en las diferentes manifestaciones de estas con su entorno.

## 4.2.5 Matriz de problemáticas

.Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1.</b> La falta de participación de las estudiantes en la toma de decisiones.	Las estudiantes nos son escuchadas por las autoridades del plantel, en la medida que ellas quisieran.	Malestar en las estudiantes, al sentirse aisladas al acontecer institucional.
	Se las considera entes sociales sin la capacidad de tomar decisiones, para la buena marcha de la institución.	Poca participación en las decisiones tomadas por las autoridades para mejorar el acto educativo.
	El tiempo apremia a las autoridades a tomar decisiones, lo que no permite la búsqueda de alternativas.	Cumplen sin el compromiso que debe existir para lograr los objetivos estratégicos planteados.
<b>Problema 2.</b> La falta de liderazgo educacional en los profesores del Instituto.	La falta de capacitación en los nuevos modelos, estilos pedagógicos, didácticos que se requieren en la actualidad para realizar la educación.	Estilos de enseñanza tradicionales que no permiten formar por competencias a las estudiantes.
	Poca integración entre estudiantes y profesores.	Relación, comunicación nada efectiva entre estudiantes – profesores y profesores - estudiantes.
	Falta de espacios de integración y convivencia entre los y las estudiantes, profesores y padres de familia.	El desconocimiento de aspectos importantes, que obstaculizan los aprendizajes.
<b>Problema 3.</b> Pérdida de valores morales, éticos en el accionar de la educación.	No existe compromiso por parte de profesores para infundir los valores.	Regirse a su materia y lograr sus objetivos.
	La globalización ha ocasionado la pérdida de los valores.	Las culturas occidentales cobren espacios en la juventud.
	La desintegración familiar, presente en la mayoría de hogares.	Falta de compromiso en las estudiantes.

## 5. DISCUSIÓN

*“Todos los hombres estamos hechos del mismo barro, pero no del mismo molde.”  
(Proverbio mejicano)*

Considerando que la gestión en un Centro Educativo es el eje fundamental para su desarrollo y progreso, el que permita la eficiencia, eficacia en su accionar al servicio de la sociedad, por medio de un sistema educativo capaz de formar competencias en sus estudiantes logrando la inserción en lo laboral, continuación de sus estudios superiores y siendo entes coadyuvadores a la solución de problemas de la manera objetiva, crítica y reflexiva. Para permitir una gestión elocuente y dinámica es importante el rol del líder que permita alinear los objetivos particulares al organizacional y trabajar en equipo, para el progreso integro de todos los que forman la Institución.

Es importante anotar que las comunidades educativas deben procurar mejorar y optimizar sus procesos con el fin de brindar mejores servicios a la comunidad y estar enmarcados dentro de los estándares de calidad del Sistema Educativo, es importante manifestar que: *“Una comunidad de aprendizaje es aquella en la cual todos sus componentes están mejorando continua y colectivamente su capacidad para crear y desarrollar lo que quieren lograr.”* (Castillo Ortiz, 1995)

Conseguir lo plantado por Castillo Ortiz (1995) implica movilización de cada integrante de la Institución con el fin de educar, construyendo un sentido de identidad de grupo, cohesión que fomente la integración de los estudiantes y la comunidad, lo que implica la participación del entorno y dintorno en la toma de decisiones, pero si observamos los datos arrojados por la investigación se nota que los directivos de la institución manifiestan que el rector es quien toma las decisiones (100%), muchas de ellas sin considerar a sus colaboradores en el proceso.

Para la buena marcha del Establecimiento y las buenas relaciones entre autoridades y directivos es necesarios buscar espacios oportunos de participación, que permitan de forma coordinada apoyarse en la toma de soluciones, involucrando con el fin de buscar mecanismos pertinentes, donde cada miembro participe activamente según la planificación y la alternativa escogida después de un debate entre diferentes puntos de vista, con la perspectiva de mejorar la calidad académica.

La gerencia educativa debe normar y establecer mecanismos de actividades que permitan en forma coordinada y planificado la operatividad del plantel, un mecanismo importante y fundamental es el manual de normas que permite la convivencia, el buen vivir y desarrollo integral de las personas que forman parte del Centro Escolar, el 92,86% de los encuestados manifiestan que existen un manual de normas en el Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”, que a la luz de la teoría podemos contrastar su elocuencia y pertinencia “...la gestión *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*” (Díaz y otros, 2008, artículo).

La importancia de la gestión radica en el conocimiento de la necesidad de “cambio”, la flexibilidad de adoptarse a una perspectiva distinta y lograr la calidad en la organización mediante la eficiencia y eficacia institucional. Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales.

En los respectivos resultados obtenidos en las encuestas realizadas en la Institución Educativa, centro de nuestra investigación se puede observar que la gestión del rector permite la participación de los padres de familia en actividades programadas por la Institución (64,29%) y promueve en los actores del acto educativo, la vivencia de valores institucionales y personales (86%).

Es importante manifestar que: “La *Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio-humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concienciar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados*”. (Dr. Elme Carballo, oct. 2005).

En las tablas y gráficos de la sección resultados se observaban que la administración, liderazgo en el Centro Educativo, se establece las acciones

necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo (57%), aunque un gran número de encuestados indicaban que a veces se promueve el clima de convivencia (43%). Así mismo se llevan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos (71%).

El 93% de la población encuestada manifiestan que en el Centro Educativo se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponen a las alumnas y la gestión pedagógica en el Establecimiento, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, lo que permite contrastar con manifiestos sobre la gestión y liderazgo educativo: *"el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación"* (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

Álvarez (2001) se enfoca a que el liderazgo educacional es fundamental en la calidad de las escuelas, las mismas que va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo. En el Establecimiento investigado se permite observar que la dirección permite la formulación de propuestas referente a la elaboración de los proyectos, planes y programación de la institución (86%); se promueve la investigación educativa y se propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros (79%).

Para Davis y Thomas (1992), *"los directores efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla"*. El liderazgo de la Unidad Educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, que siempre parte de directivo máximo del Centro Educativo quien se encarga de motivar y animar a conseguir la excelencia académica y la capacitación constante de sus colaboradores.

*"Los líderes escolares ejercen una influencia medible, en su mayor parte indirecta, sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto de los líderes escolares en el aprendizaje de los estudiantes, por lo general, es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como maestros, prácticas del salón"*

*de clase y ambiente de la escuela*". (Pont *et al.*, 2008: pág. 34). Las estudiantes encuestadas manifiestan que los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, de forma clara lo enuncia Lipham (1999) *"como un agente de poder que produce acción en el grupo y que inspira una iniciativa de cambio"*.

Para los trabajadores de la educación, la calidad de la educación se relaciona siempre con la escala de valores que defendemos y está indisolublemente ligada a la inclusión de todos sin diferencias y con enfoque a la igualdad. En la institución educativa Beatriz Cueva de Ayora los docentes y directivos promueven la ética y los valores con el ejemplo y mediante el proceso de enseñanza aprendizaje donde los valores es el eje transversal de la formación integral de la estudiante.

Camps (1900) manifiesta que: *"...la tomemos como la tomemos, la educación no está libre de valores. Tiene que ser ideológica. Si educar es dirigir, formar el carácter o la personalidad, llevar al individuo en una determinada dirección, la educación no puede ser neutra. Las finalidades educativas son valores en la medida en que son opciones, preferencias, elecciones"*. Tanto docentes, estudiantes y padres de familia encuestados manifiestan que en la gestión del establecimiento educativo y proceso de enseñanza realizado por los profesores, se encuentra los valores como eje transversal en la formación integral de estudiantes.

En la Educación están intrínsecamente los valores y estos últimos se pueden decir que son los fines de la educación, debido a que si los estudiantes identifica con que valores institucionales y gerenciales se gestiona la institución educativa, ellos pueden interiorizar los valores y éstos se convertirán en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y permitirán definir los objetivos de vida, ayudando a aceptación y a la estima, la educación debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar la vida.

Los docentes, estudiantes y padres de familia manifiestan que se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, indicador que permite contrastar con lo que es un líder educativo, capaz de comprometer a los miembros de la institución al propósito institucional y al mejoramiento del servicio a la colectividad mediante una educación de calidad. Los verdaderos líderes

actualmente son Líderes no por jerarquía, por antigüedad, sino por competencia, por humildad, porque transmiten credibilidad entre sus colaboradores.

El liderazgo educacional es esencialmente ejercido por el directivo y por el docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, demostrando su competencia y su interés profesional, que es mejorar la educación. Al hablar de liderazgo en el ámbito educacional, intrínsecamente se proyecta la gestión, la cual tiene directa relación con el liderazgo. El liderazgo debe ocuparse de *“realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que varía junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla”*.

Los directivos permiten la participación de las alumnas y padres de familia en la toma de decisiones, lo manifiestan un 73,33 % de padres de familia, aunque las estudiantes en un margen inferior dejan notar que requieren más espacios para participar en la toma de decisiones. También se puede observar en las tablas y gráficos estadísticos que la relación que tienen los directivos con las estudiantes permite mejorar el clima escolar (73%).

Por tanto, un liderazgo educativo deseado es aquel que supone en su ejercicio la participación sentida, espontánea y entusiasta que propicia el interés y cooperación del personal a su cargo, rasgos que estimulan el trabajo y obtienen el consenso de aquellos a quien va dirigido. Esto se logra realizando proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, manifestado por los encuestados con el 71% y la participación de todos los colaboradores por medio de la delegación de autoridad a los grupos de decisiones 54%, aunque el porcentaje indique mayoría se puede observar que se requiere la participación en el proceso de toma de decisiones por parte de los involucrados, mecanismo que permitirá mejorar la calidad de la solución.

En el presente estudio se pudo observar que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica (73%), y a su vez manifestaron los informantes de calidad que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera (73%). Existen materiales como el Plan Estratégico, Plan Operativo Anual que permiten fijar metas alcanzables en el proceso de la gestión y liderazgo del Centro Escolar.

La importancia de la Gestión radica en que permite lograr cambios sociales a nivel global profundo y complejo, sujeto a las necesidades de las sociedades actuales, las mismas que plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, y sociedades más solidarias y participativas, en síntesis se puede decir: *“A lo largo de esta década, los sistemas educativos están transitando un largo proceso de reconversión iniciado incluso antes de haberse empezado a reflexionar sistemáticamente acerca de las alternativas globales para direccionar el cambio”*. (Braslavsky, 1996).

En el marco lógico y de las demandas actuales de la sociedad, se debe gestionar los centros educativos para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprehender, desaprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar y capacitar a sus estudiantes, para la inserción laboral o la continuación de sus estudios superiores.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Caminante, son tus huellas el camino y nada más.  
Caminante no hay camino, se hace camino al andar.  
**Antonio Machado**

### 6.1 Conclusiones.

- ✓ El 100% de los directivos del establecimiento manifiestan que poseen el respectivo manual de normas institucionales, instrumento que permiten el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos y normaliza las actividades que deben cumplir los miembros de la institución.
- ✓ El Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” es administrado por una gestión y liderazgo que les permite al 83% de docentes y al 67% de padres de familia sentirse comprometidos con las decisiones tomadas por el directivo del Centro Educativo.
- ✓ El 87% de los docentes manifiestan que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formulación integral del estudiante, y las estudiantes manifiestan estar en un noventa por ciento (90%) de acuerdo en que los profesores inculcan la ética y los valores con el ejemplo.
- ✓ En lo que respecta a la participación de los padres de familia en la toma de decisiones en la gestión para solucionar conflictos, manifiestan que los directivos de la institución permiten la participación de las alumnas y padres de familia en la toma de decisiones (73%).
- ✓ El liderazgo educacional por parte de los docentes no está puesto en práctica ya que las estudiantes manifiestan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases (55%).

## 6.2 Recomendaciones.

- ✓ Brindar mayor espacios de participación a las estudiantes, padres de familia y colectividad en el proceso de toma de decisiones, las misma que permita comprometer al que hacer institucional y entendimiento de las acciones desarrolladas. Lo que implica realizar talleres, conferencias y una verdadera rendición de cuentas a la sociedad, permitiendo conocer de cerca los problemas que enfrenta la unidad educativa y desde un equipo realizar acciones que permitan mejorarla y brindar un sistema educativo de calidad.
- ✓ Formar grupos de toma de decisiones, donde los miembros estén formados por personas relacionadas por las situaciones conflictivas y permitan comprender y obtener la información pertinente para una buena decisión e instrumentación. Las personas que de una u otra forma son parte de la situación contienen información necesaria y útil para un buen diagnóstico del problema y sobre todo ayudarán a viabilizar la instrumentación de la solución tomada.
- ✓ Desarrollar espacios culturales, donde los valores se manifiesten y formar con ellos, es decir que sean los valores que guíen el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es necesario impartir y practicar los valores por medio de una planificación en los minutos cívicos y dirigencia, mediante charlas, talleres, dramatizaciones, lecturas que inculquen los mismos en los actores del acto educativo, es importante la praxis de cada integrante de la institución, enfocándose a un valor por mes y socializándolo para su puesta en marcha en directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.
- ✓ Realizar eventos de capacitación sobre Liderazgo Educativo, tanto a directivos, docentes y estudiantes del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

*“Nadie podrá decir que un nido calentito y dichoso dará de sí muy grandes personas. La inadaptación a lo imperfecto es lo que mejora al hombre.”*  
**(Antonio Gala)**

### 7.1 Título de la propuesta

*LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EDUCACIONAL DE LOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “BEATRIZ CUEVA DE AYORA”*

### 7.2 Justificación

La propuesta emerge de la investigación realizada cuyas conclusiones permiten delimitar claramente que si bien existe liderazgo educacional en los directivos y docentes del Instituto, pero faltan elementos de capacitación para ampliar y mejorar la interacción entre directivos-docentes, docentes-directivos y estudiantes-profesores y profesores-estudiantes. Teniendo como premisa la comunicación y el rol del profesor y estudiante en la actualidad ha sufrido modificaciones incluidas en los nuevos modelos pedagógicos, didácticos que permiten una comunicación horizontal entre los actores del acto educativo.

Con estas premisas esta propuesta pretende contribuir a la fundamentación teórica y a la apropiación de habilidades tanto de directivos, docentes y estudiantes para potenciar destrezas y fomentar nuevas como resultado de su continua mejora de la interrelación que debe existir en el salón de clases y fuera, entre los diferentes actores del sistema educativo.

La educación actual requiere de liderazgo educacional para formar y acompañar el proceso de aprendizaje, donde los valores deben ser el eje transversal del modelo educativo, enfocándose en guiar, motivar de forma acertadas y sobre todo concentrándose en la formación de competencias que les permitan de forma creativa e innovadora solucionar problemas del entorno.

### 7.3 Objetivos

- ✓ Sugerir lineamientos generales para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de la interacción y comunicación entre profesores y estudiantes, estudiantes y profesores del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”.
- ✓ Capacitar a los directivos, docentes y estudiantes del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” sobre conceptos y metodologías interactivas para realizar un liderazgo educativo efectivo.
- ✓ Propiciar espacios de reflexión y compromiso en directivos, docentes y estudiantes para mejorar su actividad educativa en el salón de clases, no solo en el proceso de enseñar, sino interactuar y acompañar el proceso de aprendizajes significativos y el desarrollo de competencias.

### 7.4 Actividades

Para la ejecución de la presente propuesta es necesario llevar a cabo varias actividades y tareas que permitan de forma ordenada y coordinada el accionar del evento de capacitación sobre liderazgo educativo, formando competencias en los directivos, docentes y estudiantes del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”.

- ✓ Planificar el apoyo logístico para la implementación del programa de capacitación.
- ✓ Elaborar afiches, trípticos y hojas volantes para difundir dentro de las autoridades, profesores y estudiantes sobre el evento de capacitación.
- ✓ Desarrollar material de capacitación y la metodología, donde se establezcan contenidos, tiempos de las diferentes actividades que motivarán a los participantes de este evento.
- ✓ Planificar charlas motivacionales a los directivos, profesores y estudiantes sobre la importancia del liderazgo educacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ Realizar seminarios talleres de liderazgo educativo con enfoque práctico, motivacional de forma paralela al evento de capacitación.

Los contenidos son importantes en el evento de capacitación, los mismos que permitirán solventar la propuesta de mejora con un enfoque eminentemente práctico y que permita el desarrollo de las potencialidades del liderazgo en los participantes. Es pertinente acotar que en forma paralela se desarrollara talleres que fomente el liderazgo educacional en el proceso enseñanza-aprendizaje.

- ✓ Gestión educativa, importancia.
- ✓ Niveles de gestión.
- ✓ Interacción con los miembros de la colectividad, mediante la inclusión de los valores y el propósito institucional.
- ✓ El proceso enseñanza-aprendizaje y la interactividad entre los actores del acto educativo.
- ✓ Liderazgo educativo.
- ✓ Modelo pedagógico mediante liderazgo educativo.

### **7.5 Localización y cobertura espacial**

La presente propuesta alternativa se la realizar en el Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” y con la participación de los directivos, docentes y estudiantes. El evento de capacitación tendrá una duración de 80 horas, incluidos el taller práctico y las conferencias.

El presente proyecto se lo llevará a cabo en el período académico 2011-2012 en las horas extracurriculares de los docentes para de esta manera evitar la interrupción de sus labores académicas al servicio de las estudiantes. Es importante manifestar que dicha planeación y coordinación se la realizara con el Departamento de Investigación y Planeamiento para su inserción en el plan estratégico institucional.

Para que una propuesta tenga la efectividad proyectada es necesario su evaluación y control durante el evento y su posterior aplicación como mecanismo de mejora y retroalimentación para eventos futuros de esta índole. De ahí que se realizaran política que permitan evaluar el alcance de la capacitación que se brinde sobre liderazgo educacional, esta políticas estarán enmarcadas al seguimiento oportuno de la actividad académica de directivos y docentes, y mediante técnicas de recolección de información a las estudiantes y comprobar su efectividad en la mejora del proceso educativo.

## **7.6 Población y Objetivo.**

La población será los directivos, docentes y estudiantes del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”, con el objetivo de motivar y capacitar sobre la importancia del Liderazgo Educativo como gestores de conocimientos, de aprendizajes significativos y desarrollo de competencias, habilidades y destrezas en las estudiantes.

## **7.7 Sostenibilidad de la Propuesta.**

El evento de capacitación sobre el liderazgo educativo y su efecto en el aprendizaje de las estudiantes permite fomentar el rol de líder en los directivos docentes y estudiantes como mecanismo de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje. Como política decenal del gobierno establece en un numeral la capacitación continua y permanente de los profesores, para mejorar de la calidad de la educación, de ahí que la presente propuesta es sostenible en el tiempo y espacio actual.

En el Plan Estratégico presentado por las Áreas Curriculares es la capacitación de los profesores en distintas disciplinas del saber, en especial en aquellas que permita mejorar su rol de profesor en las actuales demanda de la sociedad, como las tecnologías de información (TIC's) y métodos didáctico, pedagógicos que dinamicen el proceso educativo en el establecimiento educativo. En la actualidad se demanda del sistema educativo el proceso de enseñanza-aprendizaje por competencias y en bloques, las competencias están integradas por:

- ✓ Conocimientos.
- ✓ Destrezas.
- ✓ Actitudes.
- ✓ Valores.
- ✓ Virtudes.

## **7.8 Presupuesto**

Los recursos económicos que se proyectan para la implementación del evento de capacitación serán consignados por la Institución mediante sus diversas unidades de producción y con apoyo de personal calificado de la Institución, así como, de sus instalaciones físicas. Es pertinente acotar que en eventos de esta envergadura se deberá recurrir a la autogestión para dotar de materiales durante el desarrollo de cursos, por medio de un simbólico pago por parte de los directivos y docentes.

La logística estará a cargo del proponente de los lineamientos alternativos con apoyo de las autoridades y docentes del establecimiento, mediante medios y materiales adecuados realizados para dicho efecto y con las temáticas propuestas para el evento, los que permitirán garantizar la efectividad del curso de capacitación con perspectiva de mejorar el acto educativo en el Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”.

## 7.9 Cronograma

Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Abril				Mayo				
			1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
Cronograma aprobado del evento de capacitación.	lun 02/10/11	lun 02/10/11	■								
Gestión Educativa, conceptos, importancia, tipos	mar 03/10/11	vie 06/10/11	■								
Importancia de una gerencia inclusiva.	lun 9/10/11	vie 13/10/11		■							
Liderazgo Educativo, conceptos, importancia	lun 16/10/11	vie 20/10/11			■						
Tipos de liderazgo y su influencia en la educación.	lun 23/10/11	vie 27/10/11				■					
Los valores en la educación.	lun 30/10/11	vie 04/11/11					■				
Los valores y su importancia en una educación de calidad	lun 07/11/11	vie 11/11/11						■			
Gerencia y liderazgo educacional	lun 14/11/11	vie 18/11/11							■		
Compromisos asumidos, conferencia magistral. Clausura	lun 21/11/11	vie 25/11/11									■

**Nota:** Las actividades se realizaran dos horas diarias, mediante las jornadas extracurriculares.

### 7.10 MATRIZ DE OPERATIVIDAD

LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL LIDERAZGO EDUCACIONAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “BEATRIZ CUEVA DE AYORA”

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN	TIEMPO	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugerir lineamientos generales y de liderazgo para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de en el Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”.</li> <li>• Capacitar a los directivos, docentes y estudiantes del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” sobre Liderazgo educativo.</li> <li>• Propiciar espacios de reflexión y compromiso en directivos para mejorar la gestión educativa y el liderazgo educacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptualización sobre gerencia educativa.</li> <li>- Liderazgo educativo.</li> <li>- Tipos de liderazgo</li> <li>- Valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferencias.</li> <li>- Charlas.</li> <li>- Debates.</li> <li>- Exposición Magistral.</li> </ul>	<p><b>Humanos</b> Autoridades Docentes Estudiantes</p> <p><b>Tecnológicos</b> Diapositivas. Proyector. Computador Multimedia</p>	Participativa e interactiva en sesiones presenciales.	Participativa y procesual con evaluación cognoscitiva al final del curso y evidencias del liderazgo educativo al cumplimiento del proceso enseñanza-aprendizaje	80 horas de trabajo por medio de sesiones planeadas y coordinadas.	<p>Dos meses del 2012.</p> <p>Abril y Mayo</p>

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, E y otros. (2002). La Dirección Escolar ante los retos del Siglo XXI. Síntesis. Madrid.
- Asociación Española de Directivos. (2004). Decálogo del directivo Principios y valores de actuación del directivo para el buen gobierno de la empresa. España: Autor.
- Bass, B. (2000). Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacionalesobre Dirección de Centros Educativos.
- Blanchard, Ken. (2008). El Secreto: Los que los grandes líderes saben... ¡Y hacen! Colombia.
- BLanchard, Ken. (2008). Administración por valores: Como lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una visión y unos valores compartidos. Colombia.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. In: A., medina r. (Coord.) El liderazgo en educación. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid, UNED, p. 25-46
- Carrión, Segundo. (2002). Aprender es más que aprender: Estrategias individuales, en función de aprendizajes significativos y funcionales. Loja.
- Castillo, Alicia. (2005). Liderazgo Administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. Disponible en:<http://cie.uprpr.edu>. (Consultado el 28-05-2010).
- Chavarría, Maecela. (2007). Educación en un mundo globalizado, Retos y tendencias del proceso educativo. México DF.
- Domínguez, José. (2004). La Educación en Valores. Disponible en: <http://www.nodo50.org/movicaliedu/dominguezvalores.pdf>. (Consultado el 19-03-2011).
- Guillen, Manuel. (2008). Ética en las organizaciones. Construyendo Confianza. Madrid: España.

- Huber, George.(2011). Toma de decisiones en la Gerencia. Serie: Teoría y Práctica Organizacional. México.
- Leithwood, K. (2004). El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. (Pág.: 233-245).
- Lencioni, Patrick. (2008). Las cinco tentaciones de un gerente: Una fábula sobre el liderazgo. Colombia.
- Maureira, O. (2004). Liderazgo y Eficacia Escolar: Hacia un modelo causal. Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez. Santiago de Chile.
- Moreno Cerrillo, Quintina. (2006). Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores: El Centro Educativo Versátil. España.
- Ramírez, Samuel. (2010). Fundamentos Teóricos metodológicos de la gestión educativa. Planificación y Desarrollo Comunitario. Loja-Ecuador.
- Salazar, María. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?. UNL revista - Vol. 1, n° 3.
- Schmelkes, Sylnia. (2002). Los valores en la Educación del nuevo milenio. Conferencia presentada en el Primer Congreso de Egresados de la Maestría en Educación del Tecnológico de Monterrey. México: Monterrey.
- Yurén, María. T. (2002). Valores y educación: problemas y perspectivas [Reseña del libro: Educación y valores]. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Disponible en: <http://redie.ens.uabc.mx/vol4no1/contenido-yuren.html>. (Consultado en 18-07-2011).

## 9. APÉNDICES

### 9.1 Acta de Compromiso

El Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” le concede el permiso al señor ingeniero **César Alejandro Maldonado Córdova**, con cédula de ciudadanía 1103729990 para el desarrollo del proyecto de investigación sobre “Gestión, Liderazgo y Valores en la Institución Educativa”, la misma que le permitirá la aprobación de su ciclo y el desarrollo del trabajo de tesis en el postgrado de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

A su vez el postulante César Alejandro Maldonado Córdova, se compromete con la institución a realizar el trabajo investigativo con ética y presentar los resultados de la misma a las autoridades pertinentes. Para el fin solicitado al pie firma el representante legal de la institución educativa y el estudiante de postgrado.

Dr. Luis Rodrigo Tituaña Carrión  
**RECTOR**

Ing. César A. Maldonado Córdova  
**PETICIONARIO**

## 9.2 Encuesta dirigida a los directivos.



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*Maestría en gerencia y Liderazgo Educational*

## ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

### Sr. (a) Gestores Educativos

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento Educativo:

---

## UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia. \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector:    Urbano ( ) Rural ( )

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

### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

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

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

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SI ( )                      NO ( )

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

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

### 9.3 Encuesta dirigida a los docentes.



## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*Maestría en gerencia y Liderazgo Educational*

### ENCUESTAS A DOCENTES

**Sr. Profesor:**

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

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

Cada declaración tiene posibles respuestas:

1. SIEMPRE.
2. A VECES.
3. NUNCA.

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del Establecimiento Educativo:

---

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia. \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector:    Urbano ( ) Rural ( )

## TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- e. Fiscal. ( )
- f. Fiscomisional. ( )
- g. Municipal. ( )
- h. Particular laico. ( )
- i. Particular religioso. ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas individuales 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 trasversal de la formulación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del establecimiento educativo.			

11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido(a) con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo..			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## 9.4 Encuestas dirigidas a los estudiantes.



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*Maestría en gerencia y Liderazgo Educational*

## ENCUESTAS A ESTUDIANTES

### Estudiantes:

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

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

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

### 3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del Establecimiento Educativo:

---

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia. \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

## TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- j. Fiscal. ( )  
 k. Fiscomisional. ( )  
 l. Municipal. ( )  
 m. Particular laico. ( )  
 n. Particular religioso. ( )

## 4. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de las estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ámbito escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todas las alumnas hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de las estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen sus opiniones.				
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupos (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 encuentran con el ejemplo.				



## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Las autoridades resuelven los conflictos a través del dialogo y la negociación.			
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas individuales 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.			
6. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formulación integral de la estudiante.			
7. Los directivos permiten la participación de las alumnas y padres de familia en la toma de decisiones.			
8. La relación que tienen los directivos con las estudiantes permite mejorar el clima escolar.			
9. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del establecimiento educativo.			
10. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
11. Me siento comprometido(a) con las decisiones tomadas por el Rector del Centro Educativo.			
12. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
13. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			
14. La gestión educativa, promueve la excelencia académica y los valores éticos en las alumnas.			