



**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 LOS TERCEROS AÑOS DE BACHILLERATO EN LA ESPECIALIDAD DE QUÍMICO BIOLÓGICAS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO“BEATRIZ CUEVA DE AYORA “DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011**

Tesis de grado previa a la obtención del título de Magister en Gestión y Liderazgo Educativo.

**ESTUDIANTE**

Irene Rocío Benítez Vélez

**Directora:**

Mgs. María Mercedes Zuín R.

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

**Mgs.**

**María Mercedes Zuín R.**

**DIRECTORA DE LA TESIS**

### **CERTIFICA:**

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

.....

Mgs. María Mercedes Zuín R.

**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....

**Rocío Benítez Vélez**

**1103574354**

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

Yo **Irene Rocío Benítez Vélez**, 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, Noviembre de 2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Técnica Particular de Loja, y a las autoridades de la Escuela de Ciencias de la Educación, al coordinador y Docentes de la Modalidad Abierta y a Distancia, quienes impartieron sus conocimientos y contribuyeron a la consecución del presente trabajo.

A la Mgs. María Mercedes Zuín, Directora de Tesis por la acertada asesoría y dirección, quien con su espíritu de trabajo responsable supo guiarme hasta la culminación.

Al Rector, estudiantes, padres de familia, personal docente y administrativo del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” por toda la ayuda brindada durante la investigación.

**Rocío Benítez Vélez.**

## DEDICATORIA

A Dios por permitirme culminar con éxito otra etapa de mi vida profesional A mi esposo Diego por el apoyo brindado durante el tiempo de estudio. A mis hijos, Michelle, Aleksei, Danely y el que está en el cielo Adrián. A mi madre y hermanos de manera especial a mi hermana Maritza por guiarme siempre y brindarme su ayuda incondicional.

**Rocío Benítez Vélez.**

## INDICE DE CONTENIDOS

### CONTENIDO

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA .....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
DEDICATORIA .....	vi
INDICE DE CONTENIDOS.....	vii
CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS .....	viii
RESUMEN .....	ix
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEORICO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. La gestión: Concepto, Importancia, Tipos .....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Conceptos .....	5
2.1.1. Tipos de Gestión .....	9
<b>2.2. Liderazgo educacional .....</b>	<b>11</b>
2.2.1. Conceptos .....	11
2.2.2. El liderazgo idóneo en la gestión educativa.....	12
2.2.3. Tipos de liderazgo educacional .....	14
2.2.4. Directivo y líder .....	16
2.2.5. ¿Qué es un directivo?.....	17
2.2.6. Diferencia entre directivo y líder .....	18
<b>2.3. ¿Qué son los valores?.....</b>	<b>21</b>
2.3.1. Crisis social y de valores en el Ecuador .....	24
2.3.2. Importancia de los valores en la educación.....	26
2.3.3. Educación en la práctica de valores .....	28
2.3.4. Clases de Valores.....	28
<b>2.4. La comunicación en la Educación.....</b>	<b>32</b>
2.4.1. Importancia de la comunicación en la Educación.....	33
2.4.2. La importancia de la comunicación en un buen líder.....	35
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. Participantes.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2. Técnicas e instrumentos para la investigación.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3. Método y procedimiento.....</b>	<b>40</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1. DIAGNOSTICO .....</b>	<b>43</b>
4.1.1. Los Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	43
4.1.1.1. Código de Convivencia .....	43
4.1.1.2. Código de Ética .....	46
4.1.1.3. Plan estratégico del Instituto.....	54
4.1.1.4. El Proyecto educativo Institucional (PEI) .....	60
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	65
4.1.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DEL I.S.T. E. "B.C.A." .....	68
4.1.2.2. Funciones por áreas y departamentos.....	69
4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.....	73
4.1.3. Análisis foda.....	74
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades .....	76
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas .....	76
4.1.3.3. Matriz FODA .....	77
4.1.4. Resultados de encuestas.....	79
4.1.5. DE LOS DIRECTIVOS .....	80
4.1.6. ENCUESTAS A LOS DOCENTES .....	86
4.1.7. ENCUESTA ESTUDIANTES .....	92
4.1.8. ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA .....	96
<b>5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>100</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>111</b>
6.1. CONCLUSIONES .....	111
6.2. RECOMENDACIONES .....	112
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>114</b>
1. Título de Propuesta.....	114
2. Justificación.....	114
3. Objetivos.....	115
4. Actividades.....	116
5. Localización y cobertura espacial.....	122
5.1. Datos informativos de la institución educativa .....	122
5.2. Misión.....	124
5.3. Visión .....	124

5.4.	Población y Objetivo.....	125
5.5.	Sostenibilidad.....	125
6.	Recursos Materiales:.....	126
7.	Presupuesto.....	126
8.	Cronograma.....	127
8.	BILIOGRAFÍA.....	128
9.	APÉNDICES.....	131
	Anexo: 1 Encuesta dirigida a los directivos.....	131
	Anexo 2: Encuesta dirigida a los docentes.....	135
	Anexo 3: Encuestas dirigidas a los estudiantes.....	137
	Anexo 4: Encuesta dirigida a los representantes o padres de familia.....	139
	ANEXO 5.....	141
	ALGUNAS IMÁGENES DE LA INSTITUCIÓN.....	142

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla 1: Población Del Cuadro Directivo Por Sexo Y Edad.....	37
Tabla 2: Muestra Del Personal Docente Por Sexo Y Edad.....	37
Tabla 3: Muestra De Las Estudiantes Del Bachillerato Químico-Biológico, Por Edad.....	38
Tabla 4 Muestra De Padres De Familia Por Sexo Y Edad.....	38
Tabla 5: Forma De Organizar El Trabajo En La Institución.....	80
Tabla 6: El Clima De Respeto Y Consenso En La Toma De Decisiones Está Liderado Por El:.....	81
Tabla 7: Para La Resolución De Conflictos Y Promover Soluciones Pertinentes Y Oportunas Usted Delega La Toma De Decisiones A Un Grupo De Colaboradores.....	81
Tabla 8: Su Administración Y Liderazgo Del Centro Educativo Promueve.....	82
Tabla 9: Las Habilidades De Liderazgo Requeridas Para Dirigir Una <b>Institución</b> .....	83
Tabla 10: Para Mejorar El Desempeño Y Progreso De La Institución Escolar, Usted Como Directivo Promueve.....	84
Tabla 11: 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.....	85
Tabla 12: 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.....	86
Tabla 13: 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.....	86
Tabla 14: 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....	87
Tabla 15: Trabajo En Equipo, Para Tomar Decisiones De Cambio De Metodologías De Enseñanza Aprendizaje.....	88
Tabla 16: En El Proceso De Enseñanza Aprendizaje Los Valores Es El Eje Trasversal De La Formación Integral Del Estudiante.....	88
Tabla 17: Desacuerdo Continuo En Las Relaciones Con El Rector Del Establecimiento Educativo.....	89
Tabla 18: Admiro El Liderazgo Y Gestión De Las Autoridades Educativas.....	90
Tabla 19: Los Directivos Mantienen Liderazgo Y Gestión En El Área Académica.....	90
Tabla 20: Los Directivos Mantienen Liderazgo Y Gestión En El Área Administrativa – Financiera.....	91
Tabla 21: El Rector Tiene En Cuenta Las Opiniones De Los Docentes Y Estudiantes.....	92
Tabla 22: El Liderazgo Conductual Orientado A La Realización De Tareas Es El Que Observas Cotidianamente En El Ambiente Escolar.....	93
Tabla 23: Los Docentes Inician La Clase Con Frases De Motivación En“Valores Y Virtudes”, Considerando La Realidad Del Entorno Familiar Y/O Comunitario.....	94
Tabla 24: Los Docentes No Se Interesan Por Los Problemas De Las Estudiantes.....	95
Tabla 25: Los Docentes Se Sienten Comprometidos Con La Gestión Y Liderazgo De Las Autoridades Educativas.....	95
Tabla 26.....	96
Tabla 27: Matriz De Problemáticas.....	99
Tabla 28: Problemas Detectados En El Establecimiento Mediante La Tabulación De Datos.....	109



## RESUMEN

EL Liderazgo y la gestión son términos que están estrechamente relacionados entre sí, ya que de un buen liderazgo depende una buena gestión sin dejar de lado a los valores institucionales. Es por ello que el presente trabajo está orientado a destacar la importancia que tiene este proceso, y más aún si se considera las exigencias de la educación actual, la que tiene como meta llegar a cumplir ciertos estándares de calidad, y para lograr alcanzarlos necesariamente los establecimientos educativos deben estar enfocados a cumplir un buen liderazgo, buena gestión sin dejar de lado a los valores educativos.

El Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora, no está ajeno a cumplir con estas exigencias, es por ello que las carencias de estos tres factores son indicadores de una defectuosa gestión y liderazgo, ya que sin una buena práctica de los mismos, a nivel institucional las relaciones interpersonales no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que implica la falencia en la toma de decisiones por parte de quienes dirigen a la institución educativa.

La presente investigación permitirá a la Institución Educativa auto diagnosticarse, observando en la práctica el desarrollo de dicho proceso y ver cómo los actores pueden ser los propios responsables en mejorar y asumir el compromiso del cambio teniendo por supuesto el conocimiento explícito de su realidad, de sistematizar y transferir la información generada por los actores de la Institución Educativa.

El presente trabajo investigativo sobre la Gestión, Liderazgo y Valores en los terceros años de bachillerato de la especialidad de Químico Biológicas en el Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva Ayora” durante el año electivo 2010-2011, buscó demostrar que liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa. Se contó con una muestra de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Se aplicó el método cuantitativo, apoyada en herramientas como la encuesta y entrevistas que nos ayudó a indagar sobre el liderazgo, gestión y los valores en la institución.

La conclusión general a la que se ha llegado es que existe una relación directa entre liderazgo y las relaciones interpersonales y el clima organizacional. Con lo que permite motivar e involucrar a los miembros de la comunidad educativa con la construcción de una identidad común y el desarrollo de la visión institucional. La importancia de la Gestión y liderazgo, 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 vinculados con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, y sociedades más solidarias y participativas, en síntesis se puede decir que de acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, el plantel educativo los directivos, docentes, estudiantes, y padres de familia están conscientes de que para llegar a la calidad y excelencia institucional es necesario cumplir con ciertos parámetros de la buena gestión y liderazgo institucional. Es por ello que se ha planteado una propuesta para el desarrollo de una cultura del liderazgo participativo en las autoridades de la institución.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la calidad de la educación se ha convertido en el propósito central de las principales instituciones públicas y privadas, llegando a ser uno de los objetivos principales por cumplirse en los establecimientos educativos, ya que se ha considerado de forma común que lo que tiene "calidad" cubre con las expectativas del cliente, la calidad en general abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio, cuando sus características, tangibles e intangibles satisfacen las necesidades del usuario.

La calidad en el ámbito educativo solo se la puede lograr mediante la gestión, el liderazgo y los valores, los mismos que son un factor decisivo en quehacer educativo. Es por ello que es necesario aclarar cada uno de estos elementos, liderazgo es algo que se atribuye a la gente por sus seguidores y se puede dar en cualquier grupo de personas de una organización. "es la persuasión de los individuos y la innovación en ideas y toma de decisiones" (HALL, H., Richard, 1996 149).

La gestión es la habilidad que puede tener un gerente para mejor y fortalecer su administración, La gestión se puede definir como un modelo admirativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la innovación. Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones y los resultados que se lograrán.

Por lo tanto se puede concluir que tanto el liderazgo como la gestión engloban una serie de aspectos que se tienen que considerar para desarrollar los procesos esenciales que tienen lugar dentro de una institución. Además es importante mencionar a la Gestión Educacional ya que ha cobrado vital importancia introduciendo cambios en las prácticas concretas, en todas las instituciones educativas. Partiendo de esta premisa cabe mencionar que el compromiso del Instituto con la comunidad respecto de su oferta de servicios, hace necesario una gestión y liderazgo con un alto nivel de participación de sus actores e involucrados, a fin de desarrollar una cultura integradora que coadyuve a la consecución de los objetivos y metas declarados en la visión y misión institucionales, con una verdadera práctica de los valores institucionales aceptados por todos sus integrantes.

Para implantar este tipo de gestión es necesario que se fortalezcan las capacidades institucionales para vincularse con el entorno, a través de la investigación y el estudio de las cambiantes demandas sociales, lo que permitirá adecuar oportunamente sus procesos internos y generar respuestas pertinentes que satisfagan con calidad estas demandas, creando con ello ventajas competitivas diferenciadoras del servicio. Con este estudio se pretende resaltar la importancia de una buena práctica de gestión del liderazgo y valores en las instituciones educativas de nuestra ciudad la misma que será de gran ayuda tanto para docentes así como para quienes están en la dirección de la institución. Por ello el presente trabajo será de gran beneficio, ya que se pretende dar un paso más para mejorar la calidad de la educación que se brinda a nivel nacional como local.

La investigación de la Gestión, Liderazgo y Valores en el Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”, correspondiente al Bachillerato de Química-Biológicas, 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 en el cumplimiento de su labor profesional, en síntesis se presenta un panorama de la gestión del liderazgo y valores en la Institución Educativa.

Es por ello que el desarrollo de la presente investigación aplicada en la institución ayudará a toda la comunidad educativa a detectar posibles falencias que de una u otra forma pueden entorpecer todos los beneficios de una práctica de la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa. El presente trabajo de investigación aportan un nuevo reto al sistema educativo que consiste en el análisis de la **“Gestión, Liderazgo y Valores en los terceros años de Bachillerato en la Especialidad de Químico Biológicas del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora “durante el año lectivo 2010-2011”**

Por otra parte, es factible de realizarse ya que cuenta con la autorización y el apoyo del representante de la Institución Educativa y de la coordinadora del Departamento de Investigación y Planeamiento (DIP) del centro educativo, ejes fundamentales para el desarrollo de la investigación, además de contar con los conocimientos y pautas que se han ido adquiriendo en el transcurso de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativa.

Los beneficiarios del presente trabajo están orientados a los propios directivos del establecimiento, los docentes, administrativos y representantes o padres de familia; ya que les permitirá conocer bajo que liderazgo se están formando las estudiantes y bajo qué valores personales e institucionales guía el proceso educativo y administrativo.

Así mismo el presente trabajo queda a disposición para quienes vean en él un material de apoyo para el desarrollo su actividad académica quedando así echa la invitación a la lectura por su valiosísimo aporta a la comunidad educativa. Por otra parte es importante mencionar que se ha logrado cumplir con los objetivos propuestos en el mismo los que fueron los siguientes:

**El Objetivo General** es realizar un diagnóstico de la gestión educativa, liderazgo educativo y la calidad de valores personales e institucionales en los terceros años de bachillerato de la especialidad de Química Biológica en el periodo 2010-2011 en el Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”.

Mientras que los **Objetivos Específicos** es determinar en qué medida ayuda la gestión, liderazgo, y la calidad en valores, en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa. Así mismo Investigar si hay la práctica de la gestión educativa, liderazgo educativo y valores en la institución. Y detectar falencias en la práctica del liderazgo, la gestión y los valores en los terceros años de bachillerato en el Instituto Beatriz Cueva de Ayora.

## **2. MARCO TEORICO.**

### **2.1. La gestión: Concepto, Importancia, Tipos**

#### **2.1.1. Conceptos**

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/institución.

La gestión “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. 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 conceptos ya se puede deducir que implica el término gestión en una institución, la misma que se encarga de direccionar de la forma correcta y óptima los recursos disponibles para lograr la eficiencia y eficacia en las organizaciones de diferentes ámbitos incluida las instituciones educativas.

## **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN**

La gestión es importante en los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores. En la educación esta, constituye uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Los directores de las Instituciones Educativas manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad. (Azzerberoni y, Harf 2003).

Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son la definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las Instituciones Educativas, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el CÓMO, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos. (William H. Newman, 2003).

De acuerdo a lo mencionado se puede decir que la importancia de la gestión radica en que permite a los directivos de una institución educativa realizar de mejor manera un proceso de cambios globales profundos y complejos, el mismo que va en beneficio de toda la comunidad educativa.



Esta gestión permite determinar las mejores alternativas para mejorar el proceso educativo en la institución que contribuya a la calidad educativa, que en el la actualidad buscan quienes están liderando este cambio para así lograr que nuestros sistemas educativos se vinculen a la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarias y más participativas.

### **Diferenciando la gestión administrativa de la educativa**

La gestión administrativa está orientada exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. La gestión educativa se puede entender como la organización institucional, en donde su ámbito educativo implica el área académica y así mismo se involucren todos los actores que son parte de la comunidad educativa, dada su naturaleza, también implica la transformación permanente de normas, estructuras, estrategias de interacción para lograr un mismo propósito. Para el (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996), 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.

En base a lo mencionado anteriormente se puede concluir que la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento del quehacer educativo de las Instituciones, así mismo enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales de una institución educativa.

### **La gestión educativa como proceso de transformación**

El proceso de transformación educativa se considera como la esencia de una gestión educativa, en la cual, los actores se apropian y construyen nuevas formas de enfrentarse a los conflictos y nuevas maneras de relacionarse para generar, posiblemente, un impacto en los usuarios del servicio educativo.

Para lograr éste proceso de transformación es necesario que todo el personal se comprometa al cambio que se ha trazado la institución educativa, para ello es ineludible contar con profesionales con talento. De esta manera el rol de la gestión educativa se basará en primer lugar en saber incentivar a los profesionales, a asumir con responsabilidad ésta transformación.

Para lo cual es necesario que en la institución haya liderazgo idóneo para que se logre la transformación, cambios y metas trazadas por la institución educativa, así mismo obtener el impulso y compromiso adecuado en todo el equipo de trabajo a su cargo.(Ivancevich, 1997).

La educación es, sin duda alguna, un instrumento crucial de la transformación social y política, la imaginación, la compasión, el diálogo, la solidaridad, la integración, la participación y la empatía, hemos de convenir que su propósito no es otro que formar una cultura de paz, opuesta a la cultura de la violencia, que pueda desarrollar esos valores, necesidades y potencialidades, todo ello dependerá de una adecuada gestión educativa dirigida por un liderazgo transformador que conlleve a cambios positivos, para que la educación en nuestro país sea vista como, el motor del desarrollo de la sociedad y tengamos asegurado en el futuro excelentes profesionales que no se detengan , sino por el

contrario estén siempre en la búsqueda de la superación y a la vanguardia de los cambios actuales.

### **2.1.1. 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 administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

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

**Gestión Administrativa:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.

**Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

**Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

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

La gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones. En la Gestión Escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos” (*Roberto Pascual Pacheco, 1988*)

Luego del análisis de los tipos de gestión, de acuerdo a los conceptos mencionados en párrafos anteriores, se puede decir que cada tipo implica el logro de objetivos, 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.

## **2.2. Liderazgo educacional**

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).

### **2.2.1. Conceptos**

“Liderazgo es la calidad de líder. Se califica así al comportamiento de los líderes dentro de un grupo. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales.

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante. Por otra parte la educación atraviesa por momentos de revisión de sus componentes considerados como decisivos y definitivos para alcanzar los nuevos estándares de calidad que en la actualidad se propone la educación.

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 más de 40 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. Los resultados de dicho estudio coinciden con otras revisiones sobre el mismo tema (Bridges, 1982; Leithwood y Montgomery, 1982; Leithwood, y otros, 1990) y justifican el interés despertado por la figura del director.

Partiendo de esto el liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en los líderes de la institución educativas. En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo participativo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva educacional.

### **2.2.2. El liderazgo idóneo en la gestión educativa**

Los centros educativos son instituciones que necesitan, de manera muy especial, un liderazgo que potencie la fidelidad y la armonía en las relaciones personales. Buena parte del trabajo del docente transcurre sin un control directo, entendiéndose por control, la ayuda que puede tener para mejorar la eficacia de su trabajo, como mínimo, a medio plazo.

Dirigir y gestionar en la complicada actualidad educativa demanda reglas simples que posibiliten la toma de decisiones participativas, compartidas y, sobretodo, eficaces. Para ello, el líder ha de clarificar y cuantificar las responsabilidades.

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; tienen elevadas expectativas de profesores y alumnos y se implican en los procesos instructivos. Observan a los profesores y les ayudan a solucionar problemas sobre la instrucción. Son personas a quienes les preocupa el uso eficaz del tiempo y suelen utilizar de forma creativa los recursos materiales y humanos de sus centros. Realizan un seguimiento y evaluación continuada del rendimiento colectivo de los alumnos y utilizan los resultados para orientar la planificación docente.” (David y Thomas, 1992).

Según lo expuesto, el líder ha de propiciar el trabajo en equipo. El liderazgo positivo tiene la capacidad de inspirar en los demás dosis importantes de pasión, energía y, sobretodo, entusiasmo. Así el líder lejos de mantenerse aislado de la información, participará del trabajo en equipo, conciliará y diferenciará lo importante de lo urgente, contagiará tenacidad y realismo y tomará decisiones cuando sea necesario con la dosis justa de determinación y serenidad, lo cual posibilitará un centro con un clima de trabajo generador de confianza y compromisos, lleno de sentimientos positivos e inspirador de creatividad llevando a sus subordinados al trabajo participativo y lo más importante a generar un liderazgo participativo, pilar fundamental para el adelante la toda institución.

### 2.2.3. Tipos de liderazgo educacional

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.

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo podemos hablar de los diferentes tipos de liderazgo.

a) **Liderazgo autoritario.** Se caracteriza porque:

- El líder determina toda política.
- La Autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
- El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

b) **Liderazgo democrático.** Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.



- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se diseñan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

**c) Líder Socio-emocional.**

A decir de Cartwright y Zander, posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

**d) Líder de opiniones.**

Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros. Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito. (*Rubio, C. 1995*).

Con la 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.

#### **2.2.4. Directivo y líder**

EL LIDERAZGO.- Un(a) Rector (a) debe poseer liderazgo transformacional para llevar y mantener a su equipo en la cima, comprometidos con valores educativos, él (ella) no solamente debe trabajar para un grupo de docentes o alumnos, trabaja para una comunidad, para una sociedad, para una nación, para un mundo mejor.

El Liderazgo le sirve para guiar a los miembros de su equipo, dándoles pautas y dejando que expresen libremente sus habilidades, motivándolos constantemente en su quehacer, para que no decaigan ante cualquier obstáculo, corrigiendo en forma justa los errores y manteniendo orden, respeto, armonía y una comunicación efectiva dentro del grupo y en la institución en general, pero cuando la autoridad estará en crisis, cuando quien manda se contenta con ser un administrador (jefe), sin convertirse en líder habrá fracaso , ya que 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.” (George Kohlrieser, 2008).

Analizando lo expuesto, es evidente que se necesitan tanto directivos como líderes para desarrollar una organización, que los directivos eficaces tienen muy distintas personalidades, talentos, defectos, valores y creencias, pero todos deben conseguir que se hagan las cosas adecuadas, como es el caso de los directivos de una institución, los mismos que son pilar fundamental para llevar al éxito a la institución por medio de su liderazgo.

### 2.2.5. ¿Qué es un directivo?

“Es aquel que simbolizan y personifican el éxito y los fracasos de la organización: se lo responsabiliza de los éxitos y los fracasos de la gestión.”(G. Frigerio, M. Poggi, 1992). Un buen directivo debe reunir una serie de características para poder realizar un trabajo adecuado y acorde con la proyección deseada en la institución o empresa que dirige.

El directivo de una institución educativa tiene que ser capaz de no solamente ser un líder en la enseñanza sino también promover el crecimiento de su equipo de docentes. El director no tiene ni el tiempo ni la función de enseñar las diversas disciplinas a la totalidad del alumnado. Es por eso que debe confiar dicha tarea a los docentes de su institución.

La definición por una concepción o por todas, tiene su decisiva influencia según las líneas teóricas que le dan sustento, no es lo mismo procesarla desde el pensamiento sociológico, desde una perspectiva psicológica, desde las teorías de la administración de empresas, o las ciencias políticas, etc.

Es necesario que el director inspire en aquellos con los que trabaja, credibilidad, respeto y confiabilidad. La función del director es la de crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no los instrumentos. Como director no puede sacrificar ningún actor, ya que evidenciaría una falta de armonía en la ejecución.

En la vida institucional el directivo no puede estar presente en todas las actividades, por lo que debe organizar sus espacios de mayor incumbencia, o de mayor urgencia, así como también los prioritarios y delegar en otros actores la realización de determinadas tareas.

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. Por lo que se puede considerar que el trabajo de un directivo es un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses contrapuestos, planificando para llegar a cumplir la misión y visión de la institución.

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

“Para comenzar a conocer las diferencias, es importante conocer sustentos de autores sobre el término líder, “Al hablar de liderazgo se crean muchas dudas y posibles teorías sobre qué es un líder, cómo surgen y cuál es su importancia en la organización. La definición de líder se ha visto de diferentes perspectivas. La Teoría de (Rasgosasume) nos dice 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.

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, partiremos de las anotaciones de Lipham (1999) que establece la diferencia entre un administrador y un líder. “El considera que el administrador es el individuo que utiliza las estructuras o procedimientos existentes para alcanzar los objetivos de la organización.

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. 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.

Es importante señalar 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. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. 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, 2004).

A manera de una síntesis 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, a continuación se detalla las diferencias entre líder y directivo.

<b>DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LIDER</b>	
<b>DIRECTIVO</b>	<b>LIDER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simbolizan y personifican el éxito y los fracasos de la organización: se los responsabiliza de los éxitos y los fracasos de la gestión sin tener ningún control.</li> <li>• Analizar, orientar, decidir, planificar y evaluar todo los procesos educativos correspondientes a su institución. Puede, a su vez, brindar su apoyo asesorando a su equipo de educadores, asegurándose que tengan los materiales necesarios, ayudándolos a definir objetivos, promoviendo el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</li> <li>• Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular el entusiasmo y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</li> <li>• Puede hacer que la gente se involucre y comprometa.</li> <li>• Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</li> <li>• Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</li> </ul>

<p>crecimiento personal y profesional de los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El directivo debe promover, cada vez que lo crea adecuado, cambios en los estilos de enseñanza docente para que estos se adecuen a las necesidades de aprendizaje particulares de los alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</li> <li>• Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</li> </ul>
---	--

### 2.3. ¿Qué son los valores?

Es pertinente definir 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” (*Menigno Hidalgo Matos 2000*).

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones. Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

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

Para José Domínguez (2004), “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.” (Dominguez, 2004).

Los valores permiten el perfeccionamiento humano y dan calidad o “valor” a las cualidades de las personas y/o organizaciones. La afirmación de Camps, 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 autores 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, se pasa a ver su influencia en la educación .Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades. Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.(Suárez, D. 1990).

Con lo expuesto en los párrafos anteriores se puede manifestar que la misión de la educación es transmitir conocimientos integrados en una cultura y en una dimensión ética. De allí que es muy importante que la formación escolar este ligada con los valores pero no cualquier tipo de valor sino el que ayude a formar personas con gran calidad humana.

### **2.3.1. Crisis social y de valores en el Ecuador**

*“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: 23).*

Partiendo de lo anterior se considera de vital importancia realizar un breve análisis sobre la crisis social de nuestro país, en el que la corrupción juega un rol principal sin afirmar que ella sea la causa, pero si es el efecto de una crisis estructural, razón por la que resulta absurdo cuestionar sólo a la política o a la economía como responsables de una subcultura de antivalores y conformismo, que paradójicamente eleva cada año los niveles de tolerancia frente a esta práctica, lo que evidenciaría la consolidación antiética por oposición a la construcción de valores y principios proclamados en diferentes instrumentos legales a nivel local e internacional.

En el recuadro se observan diferentes expresiones de la crisis social en el Ecuador y su relación con valores básicos.

<b>PROBLEMAS</b>	<b>AUSENCIA DE VALORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrupción política y económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de respeto a los bienes del Estado</li> <li>➤ La irresponsabilidad en el desempeño de las funciones.</li> <li>➤ En el sistema público de nuestro país la falta de ética profesional, está presente en la mayor parte de los funcionarios de estas instituciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad y violencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poco respeto a la vida e integridad.</li> <li>➤ Falta de responsabilidad en la educación integral de los hijos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruptura familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hogares disfuncionales hijos abandonados por sus progenitores, lo que conlleva a problemas de comportamiento en los menores de edad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poco compromiso para resolver los problemas en los servidores públicos, falta de cooperación para con el usuario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralismo y burocracia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cooperación</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Solidaridad</li> <li>➤ Delegación de funciones</li> <li>➤ Compromiso con todo el país</li> <li>➤ Autogestión</li> <li>➤ Respeto a la jerarquía de las leyes</li> <li>➤ Falta de aplicación de la normas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad jurídica</li> </ul>	

Las múltiples deficiencias en la educación quizás sea una de las causas de la descomposición social y falta de valores, pero en general han sido un logro de todos los componentes sociales en los que la anarquía, la pasividad y la desintegración juegan un rol elevado que limita a la hora de enfrentar el desafío que se plantea a la educación.

La búsqueda de soluciones a este desafío debe considerarse en el contexto de los valores culturales y sociales, nacionales y locales; y estar acorde con los principios sociales en los que se basan las relaciones sociales, económicas y culturales. Una condición es la concienciación acerca del rol del docente en la formación de profesionales, ya que actitudes antiéticas podrían generar efectos no solo en la víctima sino en todo el entorno que la rodea, disminuyendo la autoestima, la honra y el desprestigio tanto de la profesión como de la institución.

### **2.3.2. Importancia de los valores en la educación.**

La educación en el proceso de integración es continua desde la etapa inicial del niño y su función es formarlo con una conducta basada en valores como lo son el respeto, la honestidad, responsabilidad, cooperación identidad nacional, solidaridad entre otros, para así estén preparados para la participación e incorporación a la sociedad en esta investigación los alumnos, nosotros los docente y comunidad somos las piezas claves para alcanzar dichas metas ya que cumplimos con el deber de organizar, dividir, evaluar y sobre toda las cosas colaborar con la educación de nuestros educados.

También nosotros los docente realizamos roles muy importante como ser facilitador, orientador experto, modelo asesor innovador y pensador, promotor social basándose en la inquietudes del niño y le entrega las herramientas para la vida que van a ser utilizadas por ellos para integrarse en la vida social de una manera acorde.

La educación en valores dentro del ámbito educativo es una tarea bastante compleja que implica buscar las vías para así llegar a cada una de las áreas sociales del estudiantes con una comunicación acorde donde se puedan conseguir y crear espacios que estén involucrados tanto el educador como el educando y la comunidad donde se esté valorando las diferentes relaciones personales que surgen de una manera constructiva y así mismo sean positiva.

*(Ortiz Torres2004)*

Es por ello importante que la educación debe estar basada en valores morales que suponen la comprensión y adquisición de conceptos y formas de actuar de acuerdo con valores sociales de responsabilidad, solidaridad, participación, respeto, justicia, deben conducir a un desarrollo de una moral autónoma, que conlleve una verdadera actitud democrática.

Este es el objeto que se persigue al incluir el eje de valores en el currículo de la escuela básica, a fin de fomentar la reflexión permanente sobre situaciones que contribuyan a crear actitudes críticas frente a nuestra sociedad.

### 2.3.3. Educación en la práctica de valores

Los nuevos lineamientos en la reforma curricular, muy acertadamente ha puesto entre sus premisas los ejes transversales, entre estos están los valores, que son aquellas cualidades que hacen que una persona sea aceptada. Pero son los docentes quienes tiene que educar con la práctica de valores, ya que si bien los valores deben ser percibidos desde una óptica objetiva, también es cierto que necesitan ser captados e interiorizados para que el desarrollo valorativo culmine y se traslade a la conducta del individuo. Este proceso de valoración e interiorización de los valores se logra cuando la persona tiene comportamientos y actitudes orientadas por los valores en especial los valores morales, y finalmente la persona sea capaz de exteriorizarlos hacia los demás.

### 2.3.4. Clases de Valores

Partiendo de todos los conceptos dichos en los apartados anteriores, se puede concluir que los valores son fundamentales para la formación de cada individual, y de manera muy especial en los primeros años, el problema es cómo hacerlo. Hasta ahora según los expertos, 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. “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 a la igualdad”. (Marcela Bizama, 2001).

Es por ello que es importante conocer la clasificación, de acuerdo a los especialistas estos se clasifican en:

**El valor moral.**-todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral, recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa. El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón.

Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral lo lleva a ser más humano. (Ken, 2008).

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. Hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito. Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores, para lo cual se los han clasificado así:

**a. Valores Infrachumanos.-** Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.

**b. Valores humanos Infracmorales.-** Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.

**c. Valores Instrumentales.-** Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.

**d. Valores Terminales.-** Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

Por otra parte es importante mencionar aquellos valores que deben guiar y personificar a un: directivo, líder para su administrar y gestión de las personas, y a los centros educativos para el logro del propósito establecido en el presente trabajo, a continuación se detallan esos 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 presentan.

## 2.4. La comunicación en la Educación

Considerando al sistema educativo como el conjunto de elementos, recursos personales y materiales que se encuentran ordenados de acuerdo a programas, se relacionan entre sí y están al servicio de la educación. Estamos hablando de todos los aspectos que conllevan al quehacer educativo.

El Sistema educativo tiene variantes de un país a otro. Pero la finalidad es la misma. “Educar de manera uniforme a todos los estudiantes”, y para lograr ese fin en sí es indispensable la comunicación. La comunicación y la educación están vinculadas entre sí y su importancia radica en la transmisión de información y conocimientos. El primer desafío que debe enfrentar la educación del siglo XXI es un cambio de mentalidad y actitud, tanto en los estudiantes como en los profesores. Frente a la identificación tradicional de la educación como la transmisión de conocimientos, se impone un nuevo concepto: el de la gestión del conocimiento.

Lo que implica que los estudiantes deben acceder a las informaciones necesarias, saber seleccionarlas, articularlas y aplicarlas a un determinado objetivo. Comunicación y educación se da desde el origen mismo de ambos conceptos: no

puede entenderse sin una acción comunicativa. No hay quién enseñe si previamente no comunica. Tanto en el proceso de adquisición y transmisión de información como de conocimientos, la comunicación juega un papel fundamental. Y ahora más que nunca, la educación necesita de la comunicación para mejorar el acto educativo.(Kaplún, Mario, 1992)

#### **2.4.1. Importancia de la comunicación en la Educación**

La educación y la comunicación pueden ser entendidos de diversa forma; y, según se los entienda, se abordará con diferente criterio el uso de ellos en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Podemos entenderlo desde el modelo transmisor, el que, al concebir la educación como transmisión de conocimientos para ser memorizados y "aprendidos" por los educandos, sitúa a estos últimos como objetos de recepción y depositarios de informaciones, siendo el típico modelo escolástico de la clase frontal, con el docente al frente y los alumnos escuchando (o haciendo como que escuchan) para después ser evaluados por la literalidad con que repiten y reproducen lo escuchado. Este modelo ha sido definitivamente criticado por muchos estudiosos de la pedagógica, pero la realidad escolar nos demuestra que, se sigue siendo utilizando en diferentes actividades educativas.

Paralelamente, en el ámbito de la comunicación, se presenta el modo clásico de entenderla como transmisión unidireccional de mensajes por un emisor (locutor) a unos receptores (oyentes). Y podemos decir que esta concepción también está firmemente implantada en la sociedad e internalizada en la sociedad.

Pudiendo advertir fácilmente una relación entre ambos puntos de vista, el educacional y el comunicacional.

Otro modelo de comunicación educativa es el proceso de enseñanza/aprendizaje y la participación activa de los educandos, que los considera como sujetos de la educación y ya no como receptáculos, y plantea el aprendizaje como un proceso activo de construcción y de re-creación del conocimiento. Para esta concepción, todo aprendizaje es un producto social; el resultado tal como lo postuló Vygotsky- de un aprender de los otros y con los otros. Educarse es involucrarse en una múltiple red social de interacciones. Presentando una relación con la comunicación, entendida y definida como dialogo e intercambio en un espacio en el cual, en lugar de locutores y oyentes, instaura interlocutores. (Aguirre Raya, 1998)

Con lo mencionado en los párrafos anteriores se puede concluir que la comunicación en el ámbito educativo juega un papel muy importante en la enseñanza y más aún en la actualidad, en donde los currículos escolares de nuestro país tienen que cumplir nuevos objetivos y así mismo tienen nuevos retos, como el de lograr alcanzar ciertos estándares de calidad en la educación, para conseguir todo estos se necesita como base una buena comunicación en el aula, es imposible pensar que el estudiante en la actualidad solo debe ser un simple receptor, si no que tal como los propone Vygotsky necesariamente el educando debe aprender con otros y esto solo es posible con la práctica de la comunicación educativa.

### **2.4.2. La importancia de la comunicación en un buen líder**

*“Los líderes son exitosos solo en la medida que pueden comunicar sus ideas.”(Anónimo)*

Ya se ha mencionado que la comunicación en la educación es un elemento clave para alcanzar las metas en el proceso enseñanza- aprendizaje. Pero como influye una buena comunicación dentro de una institución educativa como organización, expertos en el tema manifiestan que es de trascendental importancia que un líder educativo practique buenas líneas de comunicación entre sus subordinados, ya que una de las principales funciones de un líder es saber comunicar. El líder es el encargado de desarrollar, tanto en él como en su equipo, talentos, actitudes y destrezas específicas que requiera la organización y su equipo para lograr el objetivo propuesto.

Por lo tanto para llevar a cabo un buen liderazgo dentro de una organización educativa los líderes deben, tener presente que la comunicación es una de las premisas fundamentales para el buen vivir institucional, Para orientar efectivamente las acciones de profesores, alumnos y padres de familia.

### 3. METODOLOGIA

El presente estudio fue realizado en la Ciudad de Loja, en el Institución superior tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”, a los estudiantes, docentes, directivos, y padres de familia de los terceros años de Bachillerato especialidad de Químico-Biológicas en el presente período lectivo 2010-2011. El Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” es una institución educativa con 57 años de servicio en el ámbito educativo que tiene como misión la formación integral de bachilleres, técnicos superiores y tecnólogos con alta preparación, científica, investigativa, técnica y humanística, para que puedan continuar estudios superiores, integrarse activamente al mundo laboral y la producción, y/o desenvolverse en el seno social como personas útiles, éticas, capaces y con mentalidad transformadora de su realidad social y natural.

En la actualidad cuenta con 126 profesores titulares, 24 profesores contratados, 15 administrativos titulares, 5 administrativos contratados, 2100 estudiantes distribuidas en 30 paralelos de educación Básica, y 38 paralelos de Bachillerato.

Con los cambios trascendentales que ha tenido nuestra institución es importante conocer la Gestión del Liderazgo y Valores en el Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora, en los Terceros Años de Bachillerato de la Especialidad de Químico-Biológicas y más aún hacer un análisis del mismo.

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

### 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. 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	57		1	1
Comisión de vinculación con la colectividad	53-58		2	2
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

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

*Elaborado por: Rocío Benítez*

**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	1	17	1	7
36 – 45 años	-	-	1	7
46 – 55 años	3	50	7	50
56 – 65 años	2	33	5	36
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

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

*Elaborado por: Rocío Benítez*

**TABLA 3: Muestra de las estudiantes del bachillerato Químico-Biológico, por edad**

Nivel de Bachillerato	Edad Promedio	Mujeres	
		F	%
Tercero Bachillerato B1	16-18	5	25
Tercero Bachillerato B2	16-18	5	25
Tercero Bachillerato B3	16-18	5	25
Tercero Bachillerato B4	16-18	5	25
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Departamento Secretaria General. (DIP)

**Elaborado por:** Rocío Benítez.

**TABLA 4 Muestra de padres de familia por sexo y edad.**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
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 DOBE.

**Elaborado por:** Rocío Benítez



### **3.2. Técnicas e instrumentos para la 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. Además 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.

Las técnicas utilizadas fueron:

La entrevista la misma que fue aplicada a las autoridades de la Institución, para conocer el nivel de apertura que tienen hacia el estudio realizado. Antes fue necesario hacer un cuestionario de preguntas estructuradas para obtener la información necesaria acerca de las variables de estudio y de los objetivos que se deseen demostrar. Así mismo fue necesario utilizar la técnica de encuestas que se aplicó a los docentes de la Institución Educativa específicamente a los del nivel de Bachillerato. Los docentes son un grupo variado jóvenes y adultos, nuevos y antiguos en la Institución, con diferentes niveles de preparación.

Se elaborará previamente un cuestionario que tiene la estructura rígida y no es alterado a lo largo del proceso de investigación. Las respuestas se eligieron de modo especial y se determinaron las posibles variables de respuestas estándares, lo que facilitó la evaluación de los resultados mediante los métodos estadísticos.

Las preguntas de los encuestas nos permitió conocer la práctica de la Gestión, Liderazgo y valores, y el impacto que causan estas en los Directivos, docentes, estudiantes, y padres de familia de la Institución.

También fue necesaria la observación directa, por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria para sostener el problema de investigación, la que se llevó a cabo con la utilización de hojas de codificación y se realizó el respectivo análisis con los contenidos alcanzados se puede constatar si existe la Gestión, Liderazgo y valores en la Institución.

### **3.3. Método y procedimiento.**

Al realizar una investigación de tipo descriptivo conlleva a explicar y analizar el objeto de la investigación y mediante ello, cumplir con los objetivos planteados haciendo pertinente la utilización de los siguientes métodos:

El **descriptivo**, este método nos permite acceder 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. Permite mediante las encuestas, entrevistas y observación 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, permitiendo llegar a un conocimiento más preciso sobre la gestión de la Institución, así como también conocer bajo qué valores se da en la misma además como se cumple con las políticas, los planes trazados

permitiendo observar si la gestión se relaciona con el liderazgo para el logro de la misión y visión institucional.

El **analítico**, que es el método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, con el cual se logrará un análisis de la problemática en estudio en todas sus partes, explicando las causas y efectos del fenómeno estudiado. Mediante el análisis del objeto o fenómeno, permite un mejor conocimiento de la realidad de la gestión educativa y bajo qué 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 analizar su estructura y organización.

El **inductivo** y el **deductivo** permitirán configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación. El método inductivo es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales y en el presente trabajo nos permitió ir de particularidades a las generalizaciones, mientras que el método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular del objeto de estudio. Son parte del método científico y nos permitió conocer al objeto de estudio desde lo general a lo particular. (Roberto Hernández Sampieri, 1996)

El **Estadístico**, como herramienta que permitirá 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 **procedimiento** en esta actividad investigativa, parte de la información que se la consigue una vez aplicados los instrumentos de investigación a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se procede a la organización, análisis e interpretación de la información empírica, mediante la tabulación por indicadores de criterios de las respuestas consignadas mediante los cuestionarios, lo que permitió tomar en cuenta información brindada de los encuestados y entrevistados.

Esta información adquirida se graficó para facilitar su comprensión. Permitiendo la formulación de las conclusiones del trabajo, estas últimas reflejarán las inquietudes y problemáticas generadas a partir del análisis.

Posteriormente, se procedió a la redacción y presentación del informe de investigación, tomando como base los objetivos planteados, y principalmente el marco teórico científico, con el propósito que el informe este bien estructurado y con lógica. Es importante mencionar que en el presente trabajo investigativo, la **hipótesis** es un instrumento de trabajo de tipo descriptivo, ya que su propósito elemental no es cuantificar el fenómeno, sino más bien, explicarlo cualitativamente.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNOSTICO**

Con el diagnóstico se detectó el problema mediante la aplicación de los métodos de investigación, así mismo permite determinar el gerenciamiento y los valores que sus actores establecen en el centro educativo como mecanismo para dirigir y conducir a la excelencia académica en base al propósito institucional optimizando los recursos y procurando la calidad.

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

##### **4.1.1.1. Código de Convivencia**

La institución está regida por un Código de Convivencia, el mismo que norma las actividades, responsabilidades de cada integrante de la comunidad educativa, enfocando al uso estratégico de sus recursos y procesos, con la finalidad de mejorar su gestión y convivencia.

Es oportuno 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 las fines de la educación y del establecimiento. Procurando la calidad de su misión que es la de formar a la juventud lojana para el presente y el futuro. (Código de Convivencia, pág. 9).

## **La organización en cinco partes**

**Cumbre estratégica** Se encuentra en el extremo de la organización (nivel superior o directivo), la conforman las autoridades que tienen la responsabilidad global de la organización, así tenemos: Rectorado y Consejo Directivo. Su función principal es garantizar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y que satisfaga las expectativas de los involucrados (profesores, estudiantes, padres de familia, comunidad). El mecanismo coordinador es el ajuste mutuo.

**Núcleo operativo**: Se encuentra en la base de la organización. Lo conforman los docentes y estudiantes que son quienes realizan el trabajo relacionado con la naturaleza del Instituto (formación-aprendizajes), además de la Junta de Profesores de Área y Junta de Profesores de Curso que se constituyen en las unidades o comisiones encargadas de velar por el buen desarrollo del proceso de aprendizaje. El mecanismo coordinador es el ajuste mutuo, la supervisión directa y la estandarización de procesos y destrezas.

**Línea media**: Une al núcleo operativo con la cumbre estratégica. El mecanismo coordinador es la supervisión directa, y entre los miembros de la Línea Media es el ajuste mutuo. En el Instituto la línea media alta la conforman los Vicerrectores, Comisión de Evaluación Interna y de Calidad, y, Consejo de Coordinación y Desarrollo Institucional; y, en la línea media baja se encuentran los Consejos Académicos de los Niveles de Educación Básica, y Bachillerato, y la Coordinación del Nivel Tecnológico; quienes se encargan de apoyar el buen funcionamiento académico de cada uno de los niveles.

**Tecnoestructura:** Se constituye en la parte especializada de la organización que se encarga de analizar, planear, diseñar y cambiar la corriente de trabajo operacional con la finalidad de hacerlo más efectivo. Su función es buscar la estandarización del trabajo intelectual a través de la capacitación, actualización y mejoramiento de los miembros de la organización. El mecanismo coordinador entre los integrantes de la tecnoestructura es el ajuste mutuo. La tecnoestructura del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” la conforman:

- Departamento de Investigación, Planeamiento y Desarrollo Institucional
- Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil –COBE-
- Junta de Directores de Área

**Staff de apoyo:** Se constituye por una gran cantidad de unidades especializadas que existen para suministrar apoyo a la organización, fuera de su corriente de trabajo operacional. El mecanismo coordinador más adecuado e importante es la estandarización de destrezas. En el Instituto, el staff se constituye por:

- ✓ Insectoría General
- ✓ Secretaría General
- ✓ Colecturía
- ✓ Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil –DOBE-
- ✓ Biblioteca.
- ✓ Organismos de apoyo institucional

- ✓ Unidades de producción
- ✓ Comisiones permanentes
- ✓ Servicios generales

Dentro del staff de apoyo se considera también a la Junta General de Directivos y Profesores, ya que se asume como un organismo que se conforma esporádicamente con la finalidad de conocer informes, aprobar resoluciones y tomar decisiones que influyen y afectan la gestión institucional.( código de convivencia del Its"BCA")

#### **4.1.1.2. Código de Ética.**

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.

Lo que significa que en el campo histórico-social, la dinámica de los valores se fundamenta en tres principios rectores:

- Que en la sociedad coexisten diferentes escalas de valores, dependiendo del grupo social al que se pertenece. Es decir, existe un contenido clasista.



- Que hay valores con existencia temporal y en este sentido, poseen un carácter histórico-social concreto.
- Que hay un grupo de valores que se mantienen independientes del tiempo y el lugar.

Así es necesario poner en duda la creencia, bastante frecuente por cierto entre los autores de obras y los educadores, de que los valores son ideales o entelequias absolutas, abstractas, inalterables para todos los tiempos y lugares y que tienen un carácter universal- Contrario a este supuesto, actualmente se acepta que los valores son obras de los hombres y por este hecho están sujetos a los acontecimientos cambiantes del mundo a lo largo de la historia. En este sentido no se puede hablar de valores en abstracto, ni al margen de la realidad, aunque sus principios sean de naturaleza idealista.

Lo ideal está en estrecha relación con lo real, o mejor expresado, el valor se da en la propia realidad. No es posible estudiar la honestidad aisladamente, sino integrada a la práctica en situaciones reales. Es en la práctica donde las personas comprueban la veracidad de sus concepciones teóricas y de sus conceptos. Bajo estas consideraciones, ¿Cuál debe ser el papel protagónico de nosotros, los educadores, en este proceso de crisis que vive nuestro país?

Ya 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 bajo el título “La educación para todos”

para aprender a vivir juntos: Contenidos y estrategias de aprendizaje –problemas y soluciones.

No se debe olvidar que en las instituciones educativas el encargo social único es el de formar nuevas generaciones, en este sentido la práctica de valores es un componente esencial de esta formación. Por lo tanto, atender a este conjunto de problemas supone, por parte de las y los educadores, a más de poseer competencias, capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, formar con el testimonio de vida, que impulse desde una perspectiva científica formar de acuerdo a la velocidad de los cambios y transformaciones de la sociedad actual, bajo una visión humanística, que permita educar para transformar nuestra región, atendiendo a las especificidades y la diversidad del mundo en que vivimos.

Leyendo la realidad objetiva, cabe señalar que como pares dialécticos, junto a los valores se encuentran los anti o contravalores, que es necesario tenerlos presentes por ser una realidad incuestionable.

En el proceso de formación académica, técnica y humanista de las estudiantes, y así mismo de la comunidad educativa Beatricita se compromete de manera autónoma y responsable a fomentar, vivir y actuar bajo los siguientes valores y actitudes:

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

El saber quiénes somos y quiénes fuimos es parte esencial en el proceso de participación que cada integrante natural del Instituto debe y tiene que realizar para contribuir al desarrollo identificándonos con su visión misión, fines y objetivos.

✓ **Honestidad:** Es la vivencia de la armonía con uno mismo y con los demás. Es sinónimo de integridad y se define como la coherencia entre el pensamiento y la palabra; el pensamiento y la acción; la palabra y la acción.

Faltar a la honestidad nos lleva a romper los lazos de amistad establecidos en el trabajo y en el ambiente social en el que nos desenvolvemos. Si queremos ser honestos tenemos que enfrentar con valor nuestros defectos y buscar la manera más eficaz de superarlos, con acciones que nos lleven a mejorar todo aquello que afecta a nuestra persona y como consecuencia a nuestros semejantes, rectificando cada vez que nos equivocamos.

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

La transparencia institucional supone claridad en la gestión, administración, información y ejecución de todos los procesos de la vida organizativa; genera la consolidación de un ambiente de confianza en el interior de la institución y en la comunidad en general.

✓ **Solidaridad:** Es la ayuda mutua que debe existir entre las personas porque todos tenemos el deber de ayudar a los otros y el derecho a recibir la ayuda de nuestros semejantes.

Debemos comprender y practicar que en cada lugar de trabajo y de convivencia, las personas tienen algo interesante que aportar y que enseñarnos; si aprendemos a interesarnos por el bienestar de las personas estaremos en condiciones de ayudarles y prestarles un mejor servicio.

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

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

Cuando un hombre o una mujer oculta lo que piensa, o no se atreve a decir lo que piensa, no es una persona honrada. Si obedece a una mala autoridad, sin trabajar para que ella sea buena o cambie de actitud, no es una persona honrada.

✓ **Responsabilidad:** Es la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás. En el campo del estudio o del trabajo, el que es responsable lleva a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia, porque sabe que las cosas deben hacerse bien desde el principio hasta final y que sólo así se saca verdadera enseñanza y provecho de ellas. Un trabajo bien hecho y entregado a tiempo es sinónimo de responsabilidad.

La responsabilidad garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza.

✓ **Libertad:** Es la posibilidad que tenemos de decidir por nosotros mismos como actuar en las diferentes situaciones que se nos presentan en la vida. Es el valor que nos permite actuar con conciencia y responsabilidad según nuestros criterios, inclinaciones y habilidades, sin violar la posibilidad que tienen los demás de hacerlo. Esta responsabilidad implica conocer lo bueno o malo de nuestros actos y proceder conscientemente, de otra manera, se reduce el concepto a una mera expresión de un impulso.

La libertad más que un valor es una posibilidad, una conquista. Es una actitud que supone renuncias y compromisos; algo que el ser humano tiene que conquistar, en la medida en que se sienta más comprometido con la tarea fundamental de ser auténticamente humano.

✓ **Lealtad:** Es un valor que conduce a obrar el bien y a optar por la verdad y la sinceridad. La persona leal es fiel a sus valores. Aunque en ocasiones tenga que ir contra la corriente siempre se mantendrá firme en sus principios y convicciones.

La lealtad tiene que ver con el sentimiento de apego, fidelidad y respeto que nos inspiran las personas a las que queremos o las ideas con que nos identificamos. Los que son leales poseen un alto sentido de compromiso y ello les permite ser constantes en sus afectos y cumplidores de su palabra.

Para ser leales y testimoniar este valor ante la sociedad, se debe empezar por la propia persona. Antes que con los demás, el ser humano necesita ser leal consigo mismo, con su propia formación, sus criterios, principios y valores. Una vez que la persona opta por vivencias este valor, lo transmite a los demás en la convivencia familiar, en el estudio, en el trabajo, y lo transmite con el ejemplo, más con la actitud que con las palabras.

✓ **Disciplina:** Es el cumplimiento de un conjunto de normas o reglas que ayudan a mantener el orden entre los miembros de un grupo. Es la actitud de observancia de una norma. Es un valor que se va adquiriendo día a día; un arte que permite organizar la vida.

La disciplina nunca debe entenderse como la aplicación de un castigo, sino como la acción que permita la autorregulación o lo que se llama autorregulación.

La disciplina genera un ambiente de bienestar para uno mismo y para los demás. Es una pedagogía de vida que nos ayuda a controlar los impulsos y a analizar lo que resulte más convincente para la realización humana.

La disciplina no se logra de un momento a otro. En el ejercicio de la disciplina la persona continuamente se cae y se levanta, y aprende de los errores cometidos sin dejarse vencer por el desaliento. Pues cada esfuerzo, por pequeño que parezca, está fortaleciendo el carácter.

✓ **Criticidad:** Se la concibe como la capacidad para interpretar una realidad concreta; desde nuestra praxis, equivale a juzgar el valor de las acciones o de las realidades humanas. Ser crítico significa ser analista objetivo de la realidad, se trata de un pensamiento razonable y reflexivo sobre lo que hemos de creer o hacer.

✓ Los expertos señalan que “una persona con pensamiento crítico es aquella que indaga, cuestiona, verifica, y todo lo somete a un riguroso examen “(ITMS, 1998).

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

La creatividad es una demostración del conocimiento, entendido como la capacidad de percibir, interpretar, transformar y trascender una realidad.

La criticidad debe ir acompañada de la creatividad para ubicarse en el contexto de una crítica constructiva y propositiva. Cuando una persona es capaz de criticar una realidad y proponer las alternativas de mejoramiento de su calidad, estamos frente a un crítico propositivo.

La práctica permanente de estos y otros valores y actitudes promoverá la comprensión y confianza mutua entre los miembros del Instituto, hará nuestro trabajo productivo y agradable, y propiciará el reconocimiento social a la labor institucional.

#### 4.1.1.3. Plan estratégico del Instituto

El establecimiento cuenta con un Plan Estratégico que permite que los integrantes asuman compromisos 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”. (II Planedi XXI, 2007-2009)

Partiendo de lo antes mencionado se identifica que la gestión en la institución está basada en competencias procurando la excelencia, la misma que consiste en superar el estándar de gestión definido en el PLANEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional), como un medio para concretar con eficiencia y eficacia la misión como institución educativa, y como un referente para el desarrollo en la proyección de la visión institucional y de los fines y objetivos de la educación.

El presente Plan Estratégico de Desarrollo Institucional se fundamenta en las conceptualizaciones siguientes:

**Compromiso Institucional**, entendido como la voluntad individual y colectiva de asumir la corresponsabilidad social en la gestión del plantel, desde la posición organizacional que se ocupe y desde las funciones que se desarrolle. Esto exige a su vez, 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.

**Valor Agregado** constituye un conjunto de características adicionales que se agregan al producto servicio en cada una de las fases del proceso de producción/formación, para que al final se constituya en un producto/servicio altamente diferenciado al de la competencia, en función del impacto que genere en la demanda social.

**Cambio Organizacional**, concebido como la capacidad de las organizaciones para adaptarse a las diferentes transformaciones que sufre la sociedad (nuevas demandas) mediante el aprendizaje. También se asume como el conjunto de variaciones de orden estructural que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

**PRETEC**, Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica, 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.” (II Planedi XXI, 2007-2000).

**Cultura Organizacional**, 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.

**Calidad**, es la coherencia entre el “ser” y el “deber ser”, es decir, la correspondencia entre la oferta formativa y las exigencias de la demanda socio-laboral. Es un concepto multidimensional que incluye características universales y particulares que aluden a la naturaleza de las instituciones, a los factores que inciden en el cumplimiento de sus funciones prioritarias, a la manera de hacer las cosas, a la capacidad de incidir en los cambios que requiere la sociedad y a los problemas que se plantean en relación con los distintos contextos sociales, en el marco de prioridades nacionales, regionales y locales.

**Autoevaluación Institucional**, es el riguroso y sistemático examen que un Instituto realiza sobre la totalidad de sus actividades institucionales o de un programa específico, con amplia participación de sus integrantes, a través de un análisis crítico y diálogo reflexivo. Tiene como propósito, superar los obstáculos existentes y destacar los logros alcanzados, para mejorar la eficiencia institucional y alcanzar la excelencia académica.

**Diagnóstico Institucional**, es la identificación de hechos, acciones, logros, puntos fuertes y débiles, relativos a la organización y funcionamiento de la Institución.

Se lo realiza con el fin de describir la situación real actual del plantel educativo que al contrastar con las metas y objetivos sirve para sacar conclusiones válidas y significativas que permitan la toma de decisiones fundamentadas.

**Gestión Escolar**, es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que se emprenden en la institución a fin de promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica, *en, con y, para* la comunidad educativa (II PLANEDI XXI / 2007-2009).

• **Momentos de la gestión del cambio**

a) “**Conocer ¿dónde estamos institucionalmente?**, Momento que se constituye en el autodiagnóstico institucional y que permite conocer lo que hacemos y de manera especial cómo lo hacemos.

El autodiagnóstico es una actividad comunicativa y analítica, una estrategia que facilita la reflexión a través de interrogantes como: ¿qué hacemos?, ¿por qué?, ¿para qué?, ¿qué resultados obtenemos?, ¿qué podríamos hacer para mejorar? Por lo tanto, el autodiagnóstico institucional debe funcionar como una herramienta que aporte más y mejores estrategias para realizar el trabajo, para sacar mayor provecho de los recursos disponibles, para crear estructuras operativas que agreguen valor a los procesos definitivos, etc.

Los elementos clave que deben indagarse, *si se poseen y en qué grado*, para conocer la situación del Instituto, se sintetizan en función de las capacidades que es necesario desarrollar, para generar resultados con valor agregado. Estas capacidades institucionales son:

- ✓ **Capacidad de participación.-** En dos vertientes: permitir la participación de todos, mantener una actitud abierta y ser participante de la vida social colectiva, mirando afuera para enterarse de las necesidades y demandas no sólo de las estudiantes sino también de toda la comunidad de influencia. Es reconocer la importancia y el papel que juegan los usuarios del plantel, internos y externos, conocer sus opiniones, involucramiento y compromiso.
- ✓ **Capacidad de poseer empatía institucional.-** A todo nivel: docente, estudiantil, con el mercado de trabajo y con el desarrollo local. Es la forma en que el Instituto interpreta la necesidad y la demanda de los otros y se pone en su lugar, para establecer mecanismos que le ayuden a paliar situaciones.
- ✓ **Capacidad de adaptación y reacción.-** Es la forma en que el Instituto responde a las cambiantes demandas del mundo productivo y social.
- ✓ **Capacidad para experimentar soluciones.-** Es la manera en que gestionan sus procesos con el fin de mejorarlos y optimizar los resultados.
- ✓ **Capacidad de coordinación y liderazgo.-** Consiste en la habilidad directiva para conseguir implicación, involucramiento y compromiso del talento humano en la vida institucional.
- ✓ **Capacidad de generar alianzas y ofrecer servicios valorados socialmente.-** Con esta capacidad implementada, el plantel será un promotor de desarrollo local.

**b) Determinar ¿dónde queremos llegar institucionalmente?**, sobre la base del conocimiento de las capacidades y limitaciones institucionales se puede definir el estándar de gestión, implementando las exigencias del PRETEC respecto de la oferta de servicios de calidad.

La definición expresa del **Estándar de Gestión** permite:

- ✓ **Orientar a resultados la gestión del Instituto**, para ello es necesario cambiar la actual cultura organizacional centrada en las normas, a una que centre su atención en los resultados de gestión con eficiencia y eficacia, entendida en términos de satisfacción del usuario, bienestar social y desenvolvimiento académico del escolar.
- ✓ **Establecer procesos de mejora continua**, a través de la implantación de procesos de evaluación organizacional sistemáticos y permanentes, que permitan evolucionar hacia la mejora de los procesos como respuesta de adaptación a los cambios, expectativas, necesidades y demandas de los usuarios del servicio.
- ✓ **Fomentar el trabajo en equipo**, con el fin de enfrentar los diversos problemas institucionales, a través de procesos de especialización funcional, que permitan generar alternativas de solución de bajo coste y alto impacto sobre la calidad del servicio educativo prestado.

✓ **Generar modelos de gestión de transparencia creciente para el usuario**, que permita la participación, tanto del usuario interno (equipos de docentes) como del usuario externo (estudiantes, familias, empresas) en el sistema de control y toma de decisiones.”(*Departamento de Investigación y Planeamiento, DIP*)

Luego de exponer cada uno de los momentos de la gestión para llegar al cambio es importante mencionar que los momentos expuestos anteriormente, son de gran importancia ya que en nuestro caso concreto permitirán llevar la gestión propuesta en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – II PLANEDI XXI 2007-2009, si todos los que hacen la comunidad educativa en el establecimiento conocen cada uno de estos momentos será más fácil llegar a cumplir con los objetivos propuestos en el mismo. Solamente de esa manera se alcanzará el cambio que el instituto pretende conseguir mediante el modelo de gestión.

#### **4.1.1.4. El Proyecto educativo Institucional (PEI)**

Es importante anotar que el PEI ha sido elaborado por los directivos y aprobado por el Consejo Directivo. En su contenido establece convincentemente el proyecto educativo, bajo parámetros de gestión y liderazgo, temas fundamentales en el presente trabajo investigativo.

## **Premisas básicas**

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.

Por tanto, lo que no puede faltar en la educación es la planificación en base a ciertos elementos como:

1. Al análisis de las expectativas sociales y a la reformulación sistemática de los objetivos y contenidos científico-técnicos.
2. La evaluación objetiva del proceso y logros educativos alcanzados en el promedio de los estudiantes.
3. La valoración de los métodos y técnicas de enseñanza y de aprendizaje.
4. Al tipo de gestión y organización del trabajo escolar.
5. La evaluación de los métodos de supervisión y evaluación del trabajo didáctico.
6. La apreciación del contenido y los métodos de la capacitación de los docentes; y,

7. Al análisis de los factores de eficiencia específicos de cada nivel y tipo de enseñanza.

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)

Las personas que elegimos la educación como medio de servicio colectivo y a la docencia como una forma de servir a nuestros semejantes, nos comprometimos con nosotros mismos a aprender permanentemente, como estrategia para guiar con efectividad a nuestros estudiantes por el amplio camino de la vida, mostrándoles el mundo para que lo capten, comprendan y expliquen en su esencialidad, y generen cambios que se constituyan en proyectos de vida.

Cada educador desde su individualidad, con su experiencia y nobleza de espíritu, construirá el hoy y diseñará el mañana, ofertando sus potencialidades, para hacer la excelencia en el aula, en el patio, en el laboratorio, en la interacción diaria con los estudiantes, con sus colegas y con la comunidad en general.

Nuestra institución educativa, por su condición social ha sido y es histórica, y cada uno de sus integrantes, aporta con su historia personal para hacer esta gran historia institucional, que es colectiva, que es sinérgica.



Cada integrante de esta institución educativa, todos los días, da algo de su vida para hacer la vida institucional, cada uno da su calidad para construir la calidad institucional. Si queremos ver a nuestro Instituto, grande, trascendente e histórico, lo que le demos cada día debe ser grande, trascendente e histórico.

Partiendo de lo anterior expuesto, el Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”, pone a consideración de la comunidad educativa, el presente *Plan Institucional 2010-2011*, ya que es 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.

Con el propósito de garantizar el cumplimiento del presente plan institucional, se implementarán estrategias para el seguimiento y evaluación de los programas, proyectos y acciones que han sido propuestos, de acuerdo a las exigencias del Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas.

**El Plan Institucional 2010-2011 aspira los siguientes objetivos:**

1. 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.

2. Impulsar la cultura organizacional centrada en los procesos y resultados de gestión, entendidos en términos de satisfacción del usuario, bienestar social y desenvolvimiento académico del escolar.
3. Involucrar a todos los actores educativos del Instituto en la planificación y ejecución de las diferentes actividades anuales, tendientes a optimizar la oferta educativa.

El plan se lo estructuró de modo participativo: se han incorporado al mismo todos los planteamientos de acciones formulados por las áreas curriculares, departamentos y organismos institucionales.

Se han determinado tres áreas de gestión: institucional, curricular y de bienestar docente y estudiantil. Dentro de cada área de gestión se definieron políticas como grandes intenciones para impulsar el accionar institucional. A lo interno de cada política, los diversos estamentos del Plantel, han propuesto varias e importantes acciones.

El PEI permite observar con claridad que planificación han tomado los directores de la Institución para elevar la calidad y su servicio a la sociedad, enfocándose en la gestión, el liderazgo y valores que caracterizan al establecimiento y a las personas. (PEI Institucional 2010-2011).

## 4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

### Visión y Misión Institucionales

*“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).*

### **VISIÓN**

“El Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” se constituirá en uno de los centros de educación media y superior de más alta calidad y excelencia de la región sur 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).

Uno de los principales elementos que dirigen la gestión de la institución son los valores, es importante señalar que la visión es el peldaño para llegar alcanzar los objetivos que se propone la institución, para así dar cumplimiento con la formación de talento humano íntegro que permita el desarrollo científico-técnico y humanístico considerando ejes fundamentales a los valores humanos, éticos y profesionales.

## **MISIÓN**

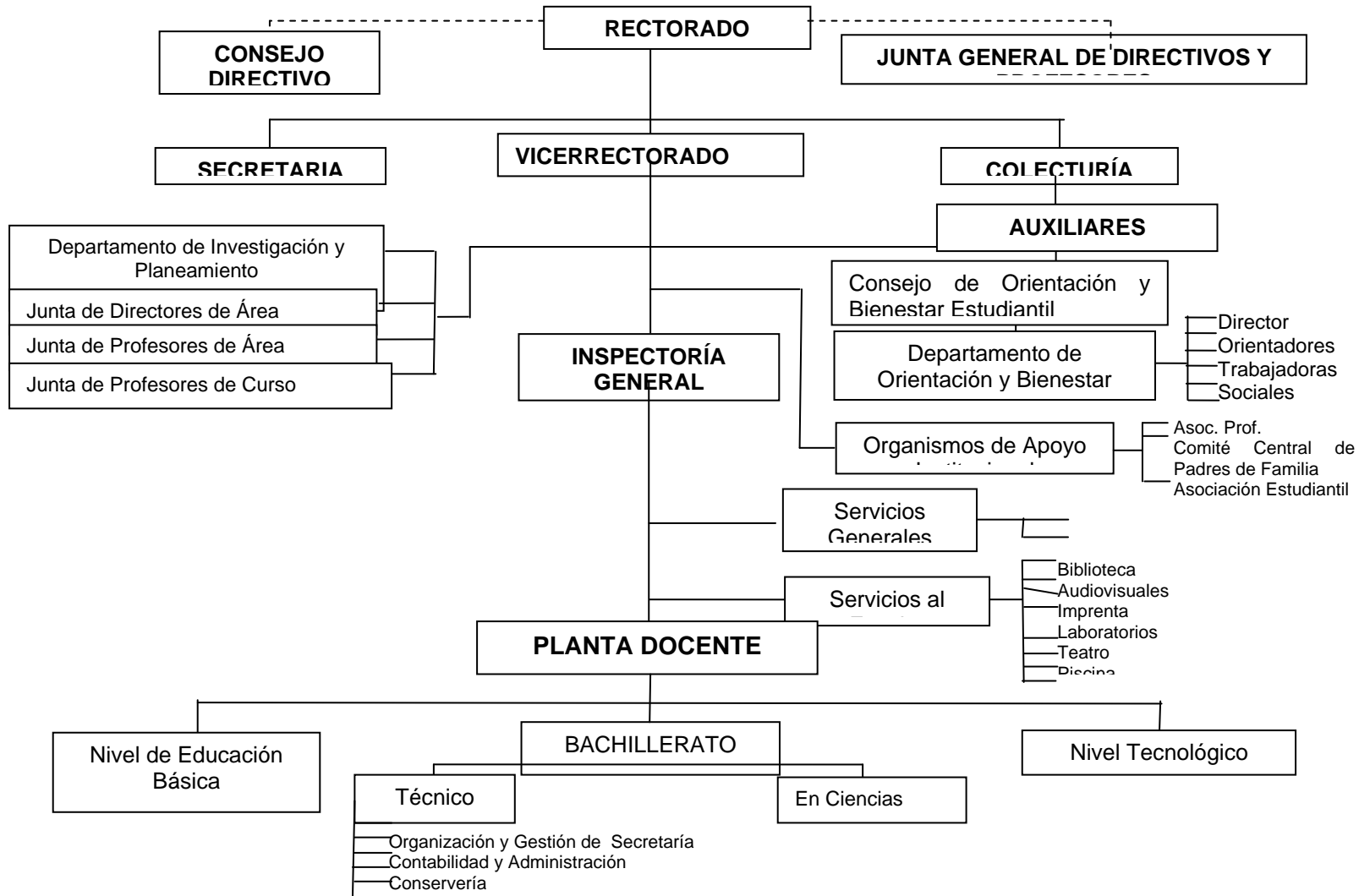
El Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” en su calidad de institución educativa de nivel medio y superior tiene como misión:

- La formación integral de bachilleres, técnicas superiores y tecnólogas con alta preparación científica, investigativa, técnica y humanística, para que puedan continuar estudios superiores, integrarse activamente al mundo del trabajo y la producción, y/o desenvolverse en el seno social como personas útiles, éticas, capaces y con mentalidad transformadora de su realidad social y natural.
- Ofertar con alta calidad y con recursos tecnológicos de punta, productos y servicios educativos, técnicos y especializados, dentro del ámbito de su competencia, a las estudiantes y comunidad.

- Conocer, valorar, asumir, enriquecer, desarrollar y promover la cultura, principios y valores del medio, la región y el país.
- Contribuir al desarrollo productivo de la región y el país, a través del funcionamiento eficiente y eficaz de las especialidades del bachillerato técnico y de las carreras del nivel superior; e,
- Impulsar una gestión académico-administrativa dinámica, eficaz, técnica y participativa, orientada por la visión institucional y fundamentada en bases de datos 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).

La misión institucional está enmarcado en la formación de alta calidad, para ello los directivos conscientes, de la realidad nacional, dentro del contexto latinoamericano y mundial, planteamos un sistema educativo, que ante todo llega al fin último del educando, el cual es su realización personal. Considerando que educar no es dar una profesión, sino dar al alumno los instrumentos necesarios para temprar el alma a fin de solucionar adecuadamente los problemas diarios, se cree necesario que la actividad educativa debe ser encaminada hacia una clara conciencia de su identidad, espíritu crítico de su historia y compromiso social, dentro de un marco de libertad.

4.1.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DEL I.S.T. E. "B.C.A."



Fuente: Departamento de investigación y planificación (DIP)

#### 4.1.2.2. Funciones por áreas y departamentos.

Las funciones y atribuciones de las diferentes áreas y de los departamentos 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.

Gráficamente la estructura en cinco partes quedaría así:



Gráfico: Tomado de II PLANEDI XXI / 2007-2009 pag.35

a. **Consejo de Coordinación y Desarrollo Institucional.**- Este organismo se conformará con las siguientes personas: Rector, quien lo preside, Vicerrectores, Vocales del Consejo Directivo, Jefes Departamentales, representantes de comisiones, presidenta de la Asociación

Estudiantil, presidente del Comité Central de Padres de Familia. Se reunirán una vez al mes con el fin de analizar y evaluar la gestión institucional; actuará como secretario (a) el representante del Departamento de Investigación, Planeamiento y Desarrollo.

b. **Organismos de Apoyo Institucional.**-Estos son: Asociación de Profesores, Comité Central de Padres de Familia, Asociación Estudiantil, Caja de Ahorro y Crédito.

c. **Unidades de Producción.**- Está prevista la planificación y desarrollo de las siguientes unidades de producción: Teatro, Piscina, Canchas Deportivas, Planta Piloto de Procesamiento de Frutas y Verduras, Centro de Actividades Prácticas, Bares, Centro de Cómputo e Internet, Imprenta o Centro de Publicaciones.

d. **Comisiones Permanentes.**- Son las siguientes: Asuntos Sociales y Culturales, Ciencia y Tecnología, Cruz Roja, Arqueo de Colecturía, Protocolo, Publicaciones, Relaciones Públicas, Disciplina, Conservación y Medio Ambiente.

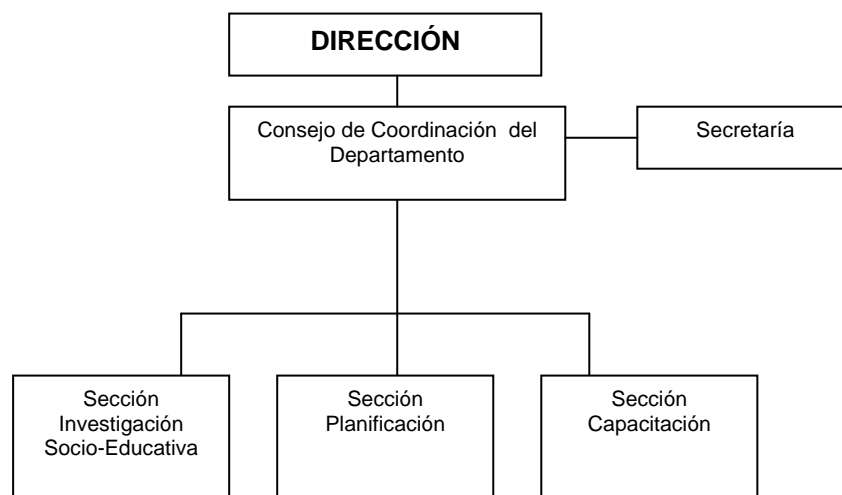
e. **Consejo Académico Nivel Básico.**- La coordinación Académica del Nivel de Educación Básica, se encargará de analizar el currículo del nivel y verificar el avance, logros y dificultades del proceso pedagógico, en coordinación con los directores de las Áreas, Departamento de Investigación, Planeamiento y Desarrollo y Vicerrectores.



f. **Consejo Académico Nivel Bachillerato.-** La Coordinación Académica del Nivel de Bachillerato, cumplirá las mismas funciones que la anterior, en sujeción a su nivel.

A continuación constan con más detalle cada una de las unidades o departamentos a fin de comprender mejor el ordenamiento orgánico actual, que se constituye en la base principal sobre la cual se diseñarán los manuales de funciones y/o procedimientos, reglamento interno y el código de ética institucional. (Extraído algunos lineamientos del Código de Convivencia, 2008:).

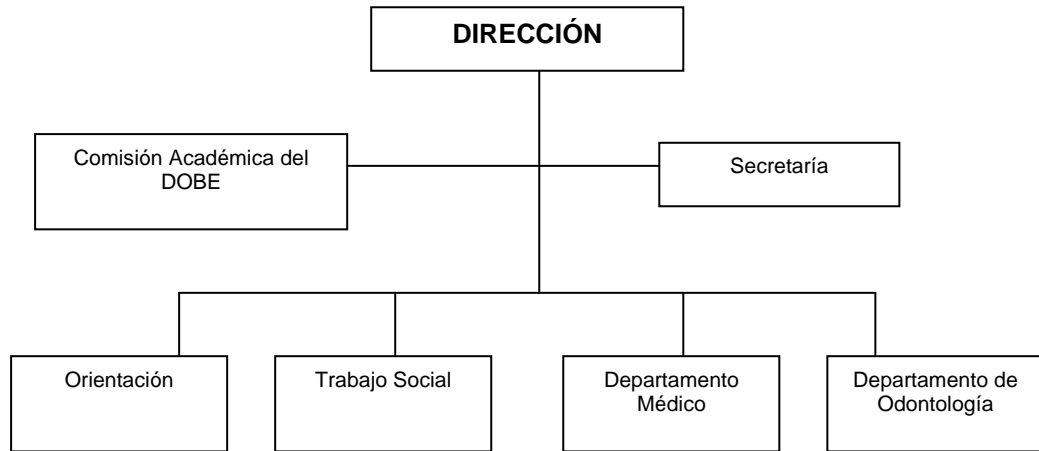
### **Departamento de Investigación, Planeamiento y Desarrollo Institucional**



*Fuente: Tomado del documento plan estratégico Planedi 2008*

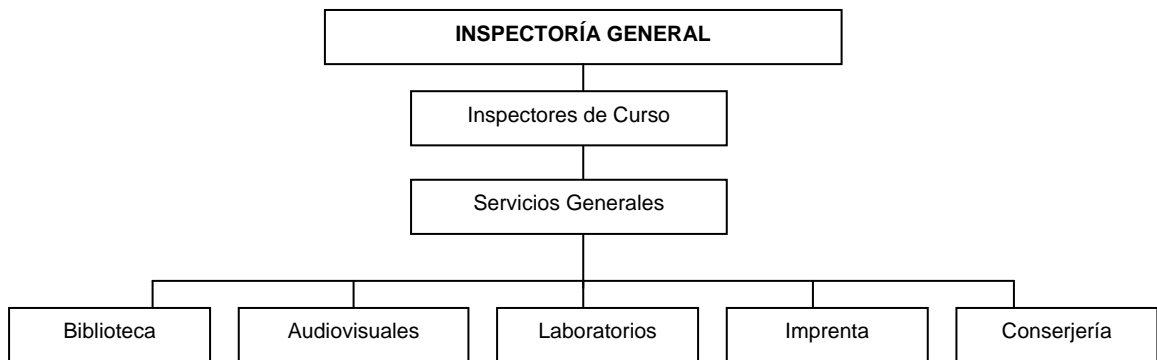
A. **Consejo de Coordinación del Departamento.-** Conformado por el Director quien lo preside y un representante de cada uno de las secciones; se reunirá una vez a la semana para coordinar y evaluar las acciones planificadas y ejecutadas.

## Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil



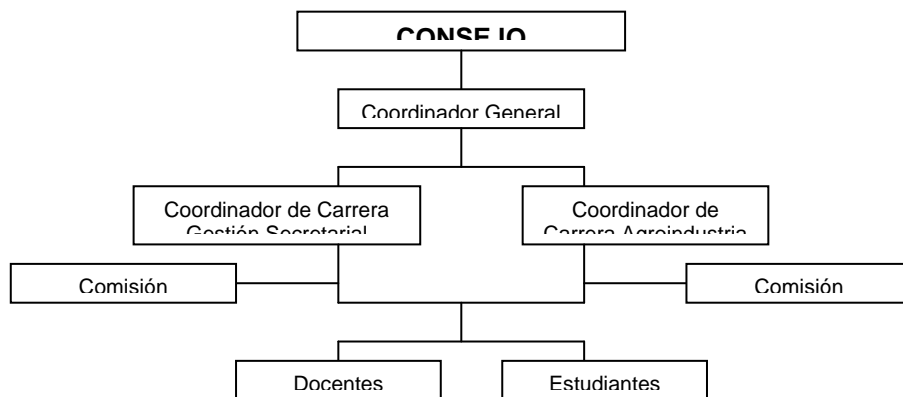
Elaborado por: Rocío Benítez

## Inspectoría General



Fuente: Tomado del documento plan estratégico Planedi 2008

## Nivel Tecnológico-



Fuente: Tomado del documento plan estratégico Planedi 2008

Sobre la base del diseño orgánico-estructural, se puede entonces, definir el futuro ideal, deseable y factible para el Instituto, el cual se concreta en el estándar de gestión, entendido éste como el “*modelo de referencia, patrón o norma de calidad*” frente al que compararemos las posibles desviaciones en uno u otro sentido, para tomar las acciones correctivas pertinentes. (Código de Convivencia, 2008: 14).

El estándar de gestión, ¿hacia dónde queremos llegar?, conocido también como horizonte-meta, está sintetizado en el siguiente cuadro básico de planificación que concentra los objetivos estratégicos, las líneas estratégicas de intervención, los programas y descriptores de gestión relacionados, esto en el marco de la propuesta de una organización por procesos cuya gestión busca el desarrollo de las áreas de gestión previamente identificadas y que a través de sus respectivos procesos básicos de gestión generarán mayor impacto en los resultados institucionales.

#### **4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.**

La Institución educativa propone a la comunidad Beatricina doce valores que los trabajará desarrollaran 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 institucional, es decir, alinear a los y las integrantes del plantel para logran en forma colectiva y participativa el engrandecimiento institucional y el desarrollo social.

Los valores institucionales guían el camino del cuadro directivo y permiten una correcta gestión son:

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

#### **4.1.3. Análisis foda.**

Los cambios que la sociedad en la actualidad tiene, no solo se han producido a nivel material sino en correlación con la superestructura, que lleva consigo una nueva visión del mundo, y para enfrentarlos de mejor manera es necesarios tener en cuenta una buena práctica educativa, través de la cual se interprete mejor la realidad. Vivimos en una época histórica que cambia cuando se transforman, de forma cualitativa y simultánea, las relaciones de producción y de poder, la experiencia humana y la cultura.

A partir de lo mencionado anteriormente, 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.

Con el análisis FODA, podremos conocer las fortalezas 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.

*“El término FODA es un acrónimo de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización. (Alexis Codina.2001*

#### **4.1.3.1. Fortalezas y debilidades**

“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).

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. Debilidades, son los aspectos negativos que limitan el crecimiento del centro educativo.

#### **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 truncan las aspiraciones de la misión y visión institucional. Oportunidades, hace referencia a los aspectos positivos que se den para que la institución los utilicen y los ponga al servicio de la institución, y por medio de esta a la colectividad. Amenazas, son los aspectos negativos externos que implican obstáculos o limitaciones para el desenvolvimiento institucional.

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.

La organización, procesamiento, análisis e interpretación de la información significativa recolectada a través de los instrumentos de investigación, (encuestas, indagación de archivo y observación directa), aplicados a los diferentes grupos de informantes clave durante esta fase de auto-diagnóstico, permitió determinar algunas fortalezas y debilidades que se sintetizan de la siguiente manera:

Realizar el análisis FODA nos permitirá encontrar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Institución Educativa.

#### 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 para la gestión.
Capacidad para generar proyectos educativos.	Currículo desactualizado.
Experiencia en el desarrollo y gestión de proyectos y diseños de currículos.	Falta de buenas relaciones entre personal docente y autoridades
Personal comprometido con la Institución.	Material Didáctico incompleto o inadecuado.
Hay predisposición y voluntad de la mayoría de los padres de familia para participar en las actividades	No hay participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades curriculares.

curriculares y administrativas.	
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>
Apertura de Organismos e Instituciones externas, que brindan capacitación profesional a los maestros	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.
Nuevos estándares de educación para lograr la calidad educativa.	Falta de socialización para tomar decisiones para implementar nuevos lineamientos curriculares por parte de las autoridades educativas

**Elaborado por:** Rocío Benítez



#### **4.1.4. Resultados de encuestas**

El Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” es una institución educativa con 57 años de trayectoria institucional en el ámbito de la educación y formación de la mujer lojana. Se creó como Colegio Nacional Femenino en Humanidades Modernas en 1954; la preocupación constante de sus autoridades por ofrecer una educación de calidad ha promovido que la institución se sitúe en las categorías: Colegio Experimental, Instituto Técnico Superior y Experimental, e Instituto Superior Tecnológico.

El análisis de los resultados nos va a permitir:

- Identificar los aspectos en los cuales la institución cumple o se excede para el cumplimiento de la gestión
- Precisar los aspectos que no alcanzan los estándares de calidad de la Universidad Ecuatoriana y que consecuentemente deben ser mejorados.
- Planear recomendaciones concretas sobre acciones prioritarias para introducir ajustes y correctivos.

Este cuadro que a continuación anotamos nos orienta para ubicar directamente los valores cualitativos y cuantitativos a las respuestas de cada pregunta en la encuesta.

#### 4.1.5. DE LOS DIRECTIVOS

**TABLA 5: FORMA DE ORGANIZAR EL TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN**

<b>FORMA DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada Quimestre.	1	14
b. Coordinadores de área.	4	57
c. Por grupos de trabajo.	2	29
d. Trabajan individualmente.	-	-
e. No contestan	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

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

**Elaborado por:** Rocío Benítez

De acuerdo a la, la totalidad de los directivos encuestados manifiestan, el 57% que la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, lo realizan por medio de los coordinadores de área, exponiendo que los mismos, son un pilar fundamental para la organización del trabajo y la toma de decisiones dentro de la institución.

**TABLA 6: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADO POR EL:**

Toma de decisiones	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
a. Director	4	57	2	29
b. Rector	-	-	-	-
c. Consejo Directivo	-	-	1	14
<b>TOTAL</b>	4	57	3	43

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

**Elaborado por:** Rocío Benítez

De acuerdo al cuadro, la totalidad de los encuestados manifiestan el 86%, que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el rector mostrando que es quien debe liderar en la institución educativa.

**TABLA 7: PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROMOVER SOLUCIONES PERTINENTES Y OPORTUNAS USTED DELEGA LA TOMA DE DECISIONES A UN GRUPO DE COLABORADORES**

ACCIONES	Si		No	
	f	%	f	%
Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores	6	85	1	15

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

**Elaborado por:** Rocío Benítez

El 85% de los directivos delega la toma de decisiones para resolver conflictos, y el otro 15% toman ellos las decisiones. 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.

**TABLA 8: SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.**

Orden	PROMUEVE	Siempre		A veces	
		f	%	f	%
a.	Excelencia académica.	6	86	1	14
b.	El desarrollo profesional de los docentes.	4	57	3	43
c.	La capacitación permanente de los docentes.	6	86	1	14
d.	Trabajo en equipo.	6	86	1	14
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.	6	86	1	14
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	6	86	1	14
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	4	57	3	43

**Fuente:** Encuestas desarrollada a Directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"

**Elaborado por:** Rocío Benítez

Se observa que la administración y la gestión del centro educativo promueven la excelencia académica, la capacitación, el trabajo en equipo, los valores, integración de los padres de familia, En segundo lugar se evidencia el desarrollo profesional y delegación de autoridad a los grupos de decisión.

**TABLA 9: LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.**

Orden	Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas.	6	56	1	44	-	-
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	4	57	3	43	-	-
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	71	2	29	-	-
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia.	3	43	4	57	-	-
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	57	3	43	-	-

**Fuente:** Encuestas desarrollada a Directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"

**Elaborado por:** Rocío Benítez

En el gráfico se puede observar que con el indicador de "siempre" el 71% de los encuestados, cree que las habilidades requeridas para la dirección de una entidad educativa se adquieren a partir de la experiencia en áreas similares; el 57% mediante capacitación continua y la preparación; el 56 % son innatas, 43% opina que se desarrollan mediante el estudio de gerencia. Estos son las tres variables que los directivos del establecimiento consideran fundamentales para la adquisición de destrezas necesarias para dirigir una Institución.

**TABLA 10: PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE**

Orden	Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
	El uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	6	86	1	14	-	-
	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	43	3	43	1	14
	La mejorar de los organismos de control.	5	71	2	29	-	-
	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	71	2	29	-	-

**Fuente:** Encuestas desarrollada a Directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"

**Elaborado por:** Rocío Benítez

Considerando en la tabla tres indicadores siempre, a veces, y nunca, el 86% de los encuestados considera siempre el uso de la información de resultados del desempeño de los actores del acto educativo para saber que les falta mejorar, así mismo el 71% cree que siempre es importante promover la mejora de los organismos de control dentro de la institución, y 71% de los directivos consideran que siempre es importante que el clima de trabajo sea adecuado tanto para los docentes y alumnado.

**TABLA 11: 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.**

ACCIONES	Si		No	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	4	57	3	43

**Fuente:** Encuestas desarrollada a Directivos del IST "Beatriz Cueva de Ayora"

**Elaborado por:** Rocío Benítez

El 57 % de los encuestados manifiestan que la gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico; mientras que el 43% no están de acuerdo con la mayoría.

#### 4.1.6. ENCUESTAS A LOS DOCENTES

**Tabla 12: EL LIDERAZGO EN LA UNIDAD EDUCATIVA ESTA INTRÍNECAMENTE LIGADA A LA BÚSQUEDA DE LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO A TRAVÉS DEL CUESTIONAMIENTO CONSTANTE DE TRANSFORMAR LAS FORMAS INDIVIDUALES DE LA ESCOLARIZACIÓN.**

ACCIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
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	12	60	8	40	-	-

**Fuente:** Encuestas desarrollada a Docentes del IST “Beatriz Cueva de Ayora”

**Elaborado por:** Rocío Benítez

De los encuestados el 60% manifiestan que el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio del centro educativo, mientras que el 40% considera que esto se da solo a veces.

**TABLA 13: 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.**

Acción	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
<b>SIEMPRE</b>	5	25	13	65
<b>A VECES</b>	1	5	1	5
<b>NUNCA</b>	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	6	30	14	70

**Fuente:** Encuestas desarrollada a Docentes del IST “Beatriz Cueva de Ayora”

**Elaborado por:** Rocío Benítez



El 90% de los encuestados manifiestan la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, mientras que 10% no están de acuerdo con la mayoría.

**TABLA 14: 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.**

DECLARACIONES	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
<b>SIEMPRE</b>	5	25	10	50
<b>A VECES</b>	1	5	4	20
<b>NUNCA</b>	-			
<b>TOTAL</b>	6	30	14	70

**Fuente:** Encuestas desarrollada a Docentes del IST "Beatriz Cueva de Ayora"

**Elaborado por:** Rocío Benítez

El 75% de los encuestados manifiestan que siempre 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, mientras 25% manifiestan que es a veces.

**TABLA 15: TRABAJO EN EQUIPO, PARA TOMAR DECISIONES DE CAMBIO DE METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE**

DECLARACIONES	DOCENTES	
	f	%
SIEMPRE	17	85
A VECES	3	15
NUNCA	-	-
TOTAL	20	100

**Fuente:** Encuestas desarrollada a Docentes del IST “Beatriz Cueva de Ayora”

**Elaborado por:** Rocío Benítez

De los encuestados el 85% manifiestan que siempre es importante el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, mientras un 15% manifiestan que es a veces.

**TABLA 16: EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE LOS VALORES ES EL EJE TRASVERSAL DE LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE**

DECLARACIONES	Docentes	
	f	%
SIEMPRE	19	95
A VECES	1	5
NUNCA	-	
TOTAL	20	100

**Fuente:** Encuestas desarrollada a Docentes del IST “Beatriz Cueva de Ayora”

**Elaborado por:** Rocío Benítez

El 95% de los encuestados manifiestan que siempre es importante que en el aprendizaje los valores sean parte de la formulación integral estudiante, mientras un 5% manifiestan que a veces estos influyen en la formación del estudiante.

**TABLA 17: DESACUERDO CONTINUO EN LAS RELACIONES CON EL RECTOR DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO.**

DECLARACIONES	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
<b>SIEMPRE</b>	3	15	9	45
<b>A VECES</b>	1	5	5	25
<b>NUNCA</b>	2	10	-	-
<b>TOTAL</b>	6	30	14	70

**Fuente:** Encuestas desarrollada a Docentes del IST "Beatriz Cueva de Ayora"

**Elaborado por:** Rocío Benítez

Considerando en la tabla tres indicadores para obtener las respuestas a la pregunta formulada a la población de docentes, y analizados el indicador "A veces" se puede observar en la tabla el 30% de los encuestados están en desacuerdo continuo, Mientras que el indicador "siempre" establece que el 60% están en continuo desacuerdo con el rector, y solo el 10% de los encuestados nunca están en desacuerdo en las relaciones con el rector del establecimiento educativo.

**TABLA 18: ADMIRO EL LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS**

DECLARACIONES	Docentes	
	f	%
SIEMPRE	1	5
A VECES	10	50
NUNCA	9	45
TOTAL	20	100

**Fuente:** Encuestas desarrollada a Docentes del IST “Beatriz Cueva de Ayora”

**Elaborado por:** Rocío Benítez

Considerando en la tabla tres indicadores para obtener las respuestas a la pregunta formulada a la población de docentes, sobre la admiración del liderazgo y gestión de las autoridades educativas el indicador “A veces” es del 50%, Mientras que el indicador “nunca” es del 45% y un 5% “siempre”.

**TABLA 19: LOS DIRECTIVOS MANTIENEN LIDERAZGO Y GESTIÓN EN EL ÁREA ACADÉMICA**

DECLARACIONES	Docentes	
	f	%
SIEMPRE	8	40
A VECES	12	60
NUNCA	0	0
TOTAL	20	100

**Fuente:** Encuestas desarrollada a Docentes del IST “Beatriz Cueva de Ayora”

**Elaborado por:** Rocío Benítez

Considerando en la tabla tres indicadores para obtener las respuestas a la pregunta formulada a la población de docentes, los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica el indicador “Siempre” es del 40%, Mientras que el indicador “a vece” es del 60%.

**TABLA 20: LOS DIRECTIVOS MANTIENEN LIDERAZGO Y GESTIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

DECLARACIONES	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
SIEMPRE	4	25	8	40
A VECES	2	5	6	30
NUNCA				
TOTAL	6	30	14	70

**Fuente:** Encuestas desarrollada a Docentes del IST “Beatriz Cueva de Ayora”

**Elaborado por:** Rocío Benítez

Considerando en la tabla tres indicadores para obtener las respuestas a la pregunta formulada a la población de docentes, los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa, el indicador “Siempre” es del 65%, Mientras que el indicador “a vece” es del 35%.

#### 4.1.7. ENCUESTA ESTUDIANTES

**TABLA 21: EL RECTOR TIENE EN CUENTA LAS OPINIONES DE LOS DOCENTES Y ESTUDIANTES.**

ORDEN	CATEGORIAS	Estudiantes	
		f	%
CA.	Completamente de acuerdo	3	15
A.	De acuerdo	3	15
D.	En desacuerdo	12	60
CD.	Completamente en desacuerdo	2	10
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a Estudiantes del IST "Beatriz Cueva de Ayora".

**Elaborado por:** Rocío Benítez

Las estudiantes del centro educativo manifiestan, que el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, si se toma como referencia las cuatro variables que se demuestra, manifiestan que están completamente de acuerdo un 15%, de acuerdo un 15%, mientras que un 60% manifiesta que está en desacuerdo, y un 10% está completamente en desacuerdo. Lo que se interpreta que el 75% creen que el rector no toma en cuenta las opiniones de las estudiantes y docentes en la institución educativa.

**TABLA 22: EL LIDERAZGO CONDUCTUAL ORIENTADO A LA REALIZACIÓN DE TAREAS ES EL QUE OBSERVAS COTIDIANAMENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR.**

	CATEGORIAS	Estudiantes	
		f	%
CA.	Completamente de acuerdo	7	15
A.	De acuerdo	10	45
D.	En desacuerdo	3	25
CD.	Completamente en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a Estudiantes del IST "Beatriz Cueva de Ayora".

**Elaborado por:** Rocío Benítez

Las estudiantes del centro educativo manifiestan que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar. Tomando en cuenta las cuatro variables se demuestra en la tabla de datos, están completamente de acuerdo un 15%, de acuerdo un 45%, mientras que un 25% manifiesta que está en desacuerdo, por lo que puede concluir que la mayoría de estudiantes creen los directivos practican un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas

**Tabla 23: LOS DOCENTES INICIAN LA CLASE CON FRASES DE MOTIVACIÓN EN“VALORES Y VIRTUDES”, CONSIDERANDO LA REALIDAD DEL ENTORNO FAMILIAR Y/O COMUNITARIO.**

	CATEGORIAS	Estudiantes	
		f	%
CA.	Completamente de acuerdo	3	15
A.	De acuerdo	9	45
D.	En desacuerdo	5	25
CD.	Completamente en desacuerdo	3	15
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a Estudiantes del IST “Beatriz Cueva de Ayora”.

**Elaborado por:** Rocío Benítez

Las estudiantes del centro educativo manifiestan que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Observando la tabla de datos, están completamente de acuerdo un 15%, de acuerdo un 45%, mientras que un 25% manifiesta que está en desacuerdo, y un 15% completamente en desacuerdo.



**TABLA 24: LOS DOCENTES NO SE INTERESAN POR LOS PROBLEMAS DE LAS ESTUDIANTES.**

	CATEGORIAS	Estudiantes	
		f	%
CA.	Completamente de acuerdo	6	30
A.	De acuerdo	4	20
D.	En desacuerdo	7	35
CD.	Completamente en desacuerdo	3	15
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a Estudiantes del IST "Beatriz Cueva de Ayora".*

*Elaborado por: Rocío Benítez*

Las estudiantes del centro educativo manifiestan que los docentes no se interesan por los problemas de las estudiantes, observando los datos están completamente de acuerdo un 30%, de acuerdo un 20%, mientras que un 35% manifiesta que está en desacuerdo, y un 15% completamente en desacuerdo.

**TABLA 25: LOS DOCENTES SE SIENTEN COMPROMETIDOS CON LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS.**

ORDEN	CATEGORIAS	MUJERES	
		f	%
CA.	Completamente de acuerdo	8	40
A.	De acuerdo	9	45
D.	En desacuerdo	3	15
CD.	Completamente en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a Estudiantes del IST "Beatriz Cueva de Ayora".*

*Elaborado por: Rocío Benítez*

Las estudiantes del centro educativo manifiestan que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Los datos presentados en la tabla manifiestan que, están completamente de acuerdo un 40%, de acuerdo un 45%, mientras que un 15% manifiesta que está en desacuerdo.

#### 4.1.8. ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA.

**TABLA 26**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. Cree usted que rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	53	4	27	3	20
2. El liderazgo en la institución educativa está básicamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas individuales de la escolarización	4	27	10	67	1	7
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.	9	60	4	27	2	13
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.	9	60	5	33	1	7
5. Cree usted que hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	20	5	33	7	47
6. Cree usted que hay una buena comunicación entre los padres de familia y el profesorado, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	3	20	4	27	8	53
7. Considera usted que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formulación integral del estudiante.	9	60	6	40	0	0
8. Recibe orientación sobre cómo deben estudiar su hija(s) y sobre su futura vida profesional.	4	27	10	67	1	7
9. Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.	11	73	2	13	2	13
10. Además de la enseñanza habitual, el centro se ha preocupado por fomentar la formación en valores.	11	73	4	27	0	0
11. Cree pertinente el liderazgo y	9	60	5	33	1	7

gestión de las autoridades educativas.						
12. Me siento comprometido(a) con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	5	33	6	40	4	27
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	2	13	13	87	0	0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	1	7	13	87	1	20
15. Actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	27	10	67	1	7
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	60	6	40	0	13

**Fuente:** Encuestas dirigida a padres y representantes del IST “Beatriz Cueva de Ayora”

**Elaborado por:** Rocío Benítez

Luego de las encuestas aplicadas los padres de familia y representantes manifiestan, el 60% de ellos manifiestan 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 Enseñanza Aprendizaje; los valores es el eje transversal de la formación integral de los estudiantes. Así mismo consideran un 60% que es pertinente el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. Además los encuestados manifiestan que de la enseñanza habitual, el centro se ha preocupado por fomentar la formación en valores la gestión educativa, promueve la excelencia y los valores éticos en las alumnas 73% y un 60% concederán en los directivos y docentes siempre promueven la investigación en las estudiantes.

Otra parte de los encuestados consideran que un 67% a veces, el liderazgo en la institución educativa está ligado a la búsqueda de la innovación y cambio, así como un 67% a veces las estudiantes recibe orientación sobre cómo deben estudiar su hija(s) y sobre su futura vida profesional. 73% siempre se sentirme poco integrado en la institución, un 87% concederán que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión tanto en el área académica como en la administrativa.

En todo ámbito se busca la excelencia y la perfección, pero es importante reconocer que los seres humanos no son 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.

Tabla 27: Matriz de problemáticas

.Problemas observados	Causas	Efectos
<p><b>Problema 1.</b> La falta de participación de las estudiantes en la toma de decisiones.</p>	Las estudiantes nos son escuchadas por las autoridades del plantel, en la medida que ellas quisieran.	Malestar en las estudiantes, al surtirse aisladas al acontecer institucional.
	Por su falta de experiencia la mayoría se sienten aisladas.	Poca participación en las medidas tomadas por las autoridades para mejorar el acto educativo.
	Por falta de tiempo o por las diversas tareas encomendada a las autoridades lleva a la búsqueda de alternativas que son poco socializadas entre la comunidad educativa.	Cumplen sin el compromiso que debe existir para lograr los objetivos estratégicos planteados.
<p><b>Problema 2.</b> Elevado desacuerdo entre las autoridades y docentes del instituto al momento de tomar decisiones.</p>	La falta de una buena práctica de estilos de comunicación conlleva a la falta de consensos al momento de tomar decisiones.	Mal ambiente laboral en el instituto educativo, que incide en el quehacer educativo.
	Poca integración entre docentes de las diferentes áreas.	Relación, comunicación nada efectiva entre autoridades – profesores y profesores - autoridades.
	Falta de espacios de integración y convivencia entre los y las docentes, directivos.	El desconocimiento de aspectos importantes, que obstaculizan los aprendizajes.
<p><b>Problema 3.</b> La poca integración de los padres de familia en las decisiones tomadas por los docentes y directivos en la institución</p>	No existe compromiso por parte de las autoridades para comprometer la participación de los padres de familia.	Padres de familia poco interesados con la realidad educativa.
	Padres poco comprometidos en la mejora de la actividad educativa para sus educandas.	Elevados casos de falta de interés en el desempeño académico en las estudiantes.
	La desintegración familiar, presente en la mayoría de hogares.	Falta de compromiso en las estudiantes.

## 5. DISCUSIÓN

Considero importante partir de un breve análisis sobre la educación en el Ecuador la misma que ha sido preocupante. Arroja cifras que demuestran muchas situaciones conflictivas de corto y largo alcance, la educación en nuestro país no fue tomada con la seriedad que le corresponde, toda la falta de interés de los últimos gobiernos de turno han llevado a que en nuestro país hayan muchas brechas para llegar a tener una educación de calidad, todo esto se ha dado no solo por la falta de recursos sino una estructura eficiente en todo el sistema educativo del Ecuador.

La pobreza de la gran mayoría de los ecuatorianos se mantiene intacta y tiende a su expansión, sobre todo en las áreas rurales y marginales urbanas. Los índices de desempleo y subempleo constituyen un lacerante problema para un desarrollo equitativo. La población indígena cuenta con un menor número de años de educación o simplemente nunca alcanzó a tenerlos. Es importante destacar que es una política muy acertada por parte del ministerio de educación regido por el gobierno actual, ya que la educación de nuestro país necesita cambios de fondo y forma. Una de las partes fundamentales para mejorar la educación es la capacidad de liderazgo que deben tener quienes se encuentran al frente de las mismas.

Ya que la investigación educativa entrega evidencias determinantes en relación al rol de directivo su liderazgo sin dejar de lado a la gestión en instituciones como el factor central en el mejoramiento educativo. La gestión escolar se debe centrar en ámbitos de diagnóstico, planificación estratégica y control de los distintos

procesos propios de la escuela además del planteamiento de metas y su evaluación.

El alineamiento de la misión, el proyecto educativo institucional en armonía a los recursos humanos son factores de éxito para lo cual el director y su equipo directivo deben estar preparados desde el conocimiento teórico como técnico y de desarrollo personal.

Partiendo de esto se considera que la gestión de un centro educativo es el eje fundamental para su progreso, el que permita fortalecer la eficacia y así llegar a la eficiencia accionar al servicio de la sociedad, la misma que necesita de un sistema educativo capaz de formar competencias en sus estudiantes que les permitan la inserción en lo laboral y solucionadores de problemas de la manera objetiva, crítica y reflexiva.

Un gerente educativo debe aplicar ciertas normas y establecer mecanismos de actividades que permitan en forma coordinada y planificada el trabajo institucional, el mismo que es importante realizarlo por áreas con la supervisión de cada coordinador, de esto opinan el 57% los directivos, así mismo consideran que en la institución educativa el clima de respeto y conceso debe estar liderado por el rector, igualmente lo manifiestan un 86% ya que este puede ser un factor muy determinante para el buen vivir institucional entre todos los actores que conforman la organización educativa, los directivos manifiestan en un 86%, que dentro de las características que debe poseer un líder educativo(rector) está la capacidad de tomar buenas decisiones para llegar a la eficiencia este principio también es considerado importante dentro de la institución

Por parte de los directivos que manifiestan de su importancia un 85%. Para llegar a la calidad de la educación se ha constituido en los últimos tiempos, en principio organizador de las políticas institucionales y estatales.

El concepto de calidad de la educación está íntimamente relacionado con concepciones de la educación, valores, la capacitación, el trabajo en equipo, integración de los padres de familia, si un directivo toma en cuenta todos estos lineamientos se puede lograr la excelencia educativa los directivos de la institución educativa lo manifiestan en un 86%.

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 eficacia institucional. En esta perspectiva, la gestión educativa se concibe como un proceso que se orienta al fortalecimiento de un liderazgo participativo que fomente el cambio, la integración de todos sus sectores y la innovación así como la flexibilidad de la institución.

En lo pedagógico, promover el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Aplicando el análisis de las encuestas realizadas los docentes un 90% creen que la institución brinda a las estudiantes un ambiente de aprendizaje adecuado, agradable, y seguro factor positivo para llegar a la excelencia académica.

Por ello, se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con las entidades externas a ella; explora el trabajo en equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad.



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 administran amplios espacios organizacionales. En los respectivos resultados obtenidos con las encuestas realizadas en la institución, se puede observar que la gestión del rector permite la participación de los padres de familia en actividades programadas por la institución (65%).

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”*. (Elme Carballo, 2005).

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 del transformar las formas habituales de la escolarización, que siempre parte del directivo máximo del centro educativo quien se encarga de motivar y animar a conseguir la excelencia académica y la capacitación constante de sus colaboradores.

Partiendo de esto uno de los cambios que en la actualidad tiene que dar la educación en nuestro país está orientado a desarrollar una cultura investigativa en toda la comunidad educativa. En las tablas de la sección resultados se observaban que los docentes se han preocupado en un 75% en desarrollar en los estudiantes la capacidad investigativa, así mismo se evidencia el trabajo en equipo para la toma de decisiones, para el cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje ya que esta es una premisa básica para llegar a hacer una institución que se adapta a las nuevas demandas educativas de la actualidad, en el análisis de las encuestas se evidencia que un 85% del personal docente toma en cuenta esta premisa para el desarrollo tanto académico como administrativo.

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.* La importancia del desarrollar una práctica de valores en la actualidad es uno de los objetivos principales en las reformas en el currículo actual en cuanto al desarrollo pedagógico de los valores como eje transversal, a través de procesos de construcción cognitiva en los estudiantes y que llegue a ser un elemento clave para su formación personal.

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 los estudiantes ya que es necesario sensibilizar al educando para que diferencie los valores positivos en contraposición a los antivalores y para que manifieste en

su comportamiento y lleguen a ser parte fundamental en su desarrollo como ser humano.

Otro resultado considerado importante es que un 60% de los docentes están en continuo desacuerdo con el rector, y tan solo un 10% de los encuestados siempre están de acuerdo con la autoridad de establecimiento , Davis y Thomas (1992), plantea que 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 educativos .

A demás, el verdadero líder directivo necesita contar con ciertas condiciones, tales como poseer habilidad técnica, que comprende los conocimientos especializados de la gestión educativa, la capacidad analítica y facilidad para el uso de herramientas técnicas, habilidad conceptual, que implica el entendimiento estratégico, la capacidad de ver a la institución como un todo interrelacionado y habilidad humanística, que se refiere fundamentalmente a la sensibilidad para relacionarse con otras personas.

Esta sensibilidad permite al directivo funcionar de manera efectiva como líder de un grupo y lograr la cooperación de éste en las metas educativas. *(Cris Bolívar, 2004)*

Partiendo de los conceptos expuestos por los autores, entonces se puede concluir que en la institución educativa falta fortalecer las relaciones humanas entre las autoridades y sus subordinados (docentes).

Luego del análisis de la encuesta los docentes del Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora manifiestan que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica un 40% y administrativa un 65%.

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 buena educación. Por otra parte el grado de participación de las estudiantes en la toma de decisiones un 75% de las estudiantes encuestadas consideran no son tomadas en cuenta, lo que se demuestra que falta la integración de la comunidad estudiantil para la toma de decisiones, siempre que se considere que los verdaderos líderes actualmente son líderes no por jerarquía, por antigüedad, sino por competencia, por humildad, porque transmiten credibilidad entre sus colaboradores, y en este caso en particular en toda la comunidad educativa.

Los líderes eficientes de las instituciones educativas, deben tener una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y animar a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión, siendo capaces de infundir valores en la comunidad educativa, de alentar e ilusionar a los docentes, alumnos y padres, de guiar a la escuela hacia un mejoramiento continuo a través de programas de cambio que conduzcan hacia la calidad. (Oscar López Regalado, 2008)

En el análisis de la encuestas a los padres consideran que es pertinente el liderazgo y gestión de las autoridades educativas un 60%. Además los encuestados manifiestan que de la enseñanza habitual, el centro se ha preocupado por fomentar la formación en valores la gestión educativa, promueve la excelencia y los valores éticos en las alumnas 73% y un 60% concederán que en los directivos y docentes siempre promueven la investigación en las estudiantes.

Mientras que otra parte de los encuestados consideran que un 67% a veces el liderazgo en la institución educativa está ligado a la búsqueda de la innovación y cambio, así como un 67% a veces las estudiantes recibe orientación sobre cómo deben estudiar su hija(s) y sobre su futura vida profesional. 73% se Sienten poco integrado en la institución, un 87% concederán que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 67% de los padres de familia a veces se sienten integrados en las actividades socioculturales de la institución, así como un 40% a veces se siente comprometido con las decisiones tomadas por el rector mientras que un 20% nunca.

Por lo 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 y la participación de todos los colaboradores por medio de la delegación de autoridad a los grupos de decisiones

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.

“El sentido común y la evidencia empírica acumulada concluyen que el desempeño de los directores es un elemento decisivo para el éxito de sus colegios. Difícilmente una escuela puede ser efectiva si su cabeza falla, es incapaz de articular y transmitir una visión, de fijarse metas, inspirar a los profesores y alumnos o si no reconoce sus carencias y asume responsabilidad por los resultados de la organización. Cuando el centro rector no funciona, las cosas se desarreglan y el funcionamiento colectivo decae”. **(Benedicto González Vargas).**

En la actualidad, la gestión de las instituciones educativas, tanto desde las posiciones de un director como de un maestro o profesor, no puede limitarse a garantizar el cumplimiento de los planes y programas de estudio y las indicaciones emanadas de sus órganos superiores. Sino deben proyectar y llevar a vías de hecho el desarrollo integral de la institución, tomando como base los fundamentos de la prospectiva que establece que cada organización es única, que permite desarrollar proyectos compartidos enfocándose en el trabajo colaborativo, para la consecución de objetivos concretos al rendimiento del centro educativo. Permite y enfoca a la flexibilidad y creatividad organizativa para responder a las necesidades de una comunidad más amplia, comunidad de aprendizaje.

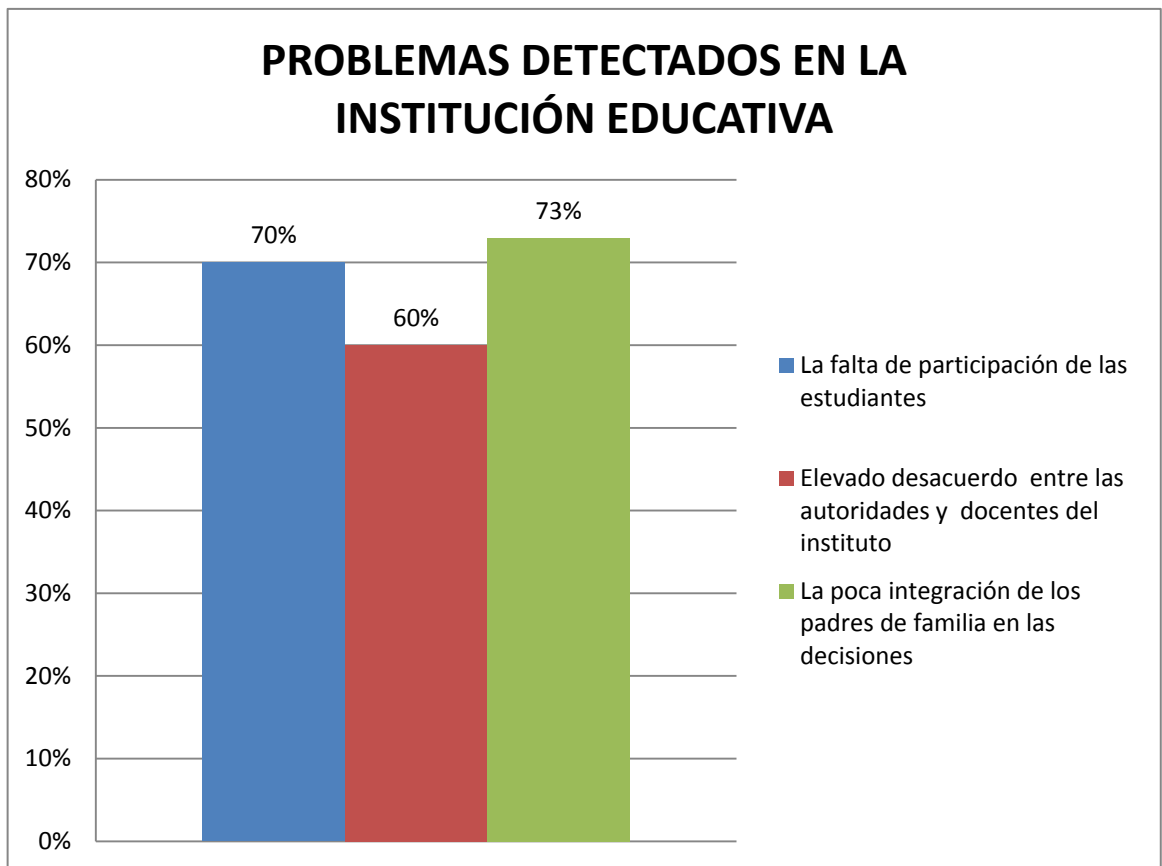
Por las demandas vigentes de la sociedad, una organización educativa en la actualidad deben necesariamente funcionar como instituciones sensibles e inteligentes, con miras a ser centros educativos que propone una organización versátil como un paso más allá de la flexibilidad, apuntando a la capacidad para configurarse, con la suficiente flexibilidad como para permitir posibilidades de cambio y reorientación de parte o la totalidad de sus fórmulas organizativas, en función de modelos socioeducativos que se pretenden desarrollar en la actualidad adecuadamente a sus necesidades. Entre las características que se destacan son: adaptabilidad, flexibilidad, polivalencia mediante la compatibilidad.

**TABLA 28: PROBLEMAS DETECTADOS EN EL ESTABLECIMIENTO MEDIANTE LA TABULACIÓN DE DATOS**

Problemas detectados	Encuestados	
	F	%
a) La falta de participación de los estudiantes en la toma de decisiones	14	70
b) Elevado desacuerdo entre las autoridades y docentes del instituto al momento de tomar decisiones.	12	60
c) La poca integración de los padres de familia en las decisiones tomadas por los docentes y directivos en la institución	11	73

**Fuente:** Encuestas dirigida a Docentes, estudiantes y padres de familia s del IST "Beatriz Cueva de Ayora"

**Elaborado por:** Rocío Benítez



**Gráfico 1**



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. CONCLUSIONES

- La mayor parte de los directivos del establecimiento manifiestan que la forma de organización del trabajo se lo realiza en áreas por especialidades.
- El gerente educativo tiene la responsabilidad de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido, con un alto sentido del cultivo de los valores entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- El 85% de los directivos del establecimiento consideran que la mejor manera de llegar a una buena toma de decisiones es mediante grupos de decisión
- El Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” es administrado por una gestión y liderazgo que les permite al 86% de docentes y al 60% de padres de familia creen que se promueve de buena manera la investigación en la institución educativa.
- La mayoría de los docentes coinciden en que el liderazgo de la institución educativa está ligada a la innovación y al cambio.
- Así mismo el 90% de los docentes consideran de gran importancia que las estudiantes se desarrollen en un ambiente adecuado para su desarrollo tanto personal como académico
- Los docentes consideran que en la institución educativa si se promueve la investigación como base de los aprendizajes

## 6.2. RECOMENDACIONES

Al culminar todo el estudio se puede recomendar lo siguiente;

- Promover el trabajo en equipo para la toma de decisiones de buena calidad que vaya en beneficio de la comunidad educativa.
- Estimular una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de los miembros de la comunidad educativa así como la iniciativa, creatividad y trascendencia. Mediante talleres y charlas, que conlleven a concientizar a los directivos del plantel sobre la importancia del desarrollo de un liderazgo participativo dentro de la institución.
- Motivar en los docentes una cultura de participación, colaboración y trabajo en equipo para lograr un mejorar las relaciones entre docentes - autoridades y viceversa
- Recomendamos a los docentes de la Institución continuar con su capacitación permanente, para estar acordes a las exigencias de la sociedad actual
- Evaluar permanentemente los estilos de comunicación utilizados en la Institución y ver si está funcionando correctamente.
- Las autoridades deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.
- Mejorar la interrelación entre las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad entre los directivos, docentes y alumnos de toda organización.

- Motivar en las autoridades del plantel un liderazgo participativo en donde permitan que todos los miembros de la comunidad educativa aporten con miras hacia un cambio y con ello lograr le buen vivir institucional.
- Para que las instituciones permanezcan fuertes e innovadoras, dentro de las características de la sociedad de hoy, es necesario proponer el ejercicio de estrategias competitivas planificadas e implementadas oportunamente

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. Título de Propuesta**

**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN LAS AUTORIDADES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BEATRIZ CUEVA DE AYORA.**

### **2. Justificación**

La propuesta nace 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 mejorar el liderazgo participativo, entre todos los miembros de la comunidad educativa. Teniendo como premisa que el liderazgo participativo se caracteriza por la integración de los subalternos en el desarrollo de las actividades, es un líder que consulta y toma en cuenta las opiniones de su equipo, los anima y delega en ellos responsabilidades sin necesidad de ejercer un fuerte control sobre ellos.

Permite que los integrantes de su equipo desarrollen sus habilidades, y desarrolla todo esto reservándose el derecho de tomar las decisiones más importantes y las decisiones finales. Por lo tanto se puede concluir que liderazgo participativo es la habilidad que tiene un sujeto para dirigir un equipo u organización, involucrando a los miembros y delegando en ellos determinadas responsabilidades. En este liderazgo se toma en cuenta las opiniones del equipo y se dan lineamientos claros y específicos, sin necesidad de que el líder pierda el control y la capacidad en la toma de decisiones.

Con estas premisas esta propuesta pretende contribuir para el desarrollo de habilidades tanto en autoridades como en docentes, para que posean nuevas habilidades como resultado de su continua mejora y capacitación para potenciar estas habilidades, mediante charlas y talleres en donde se fortalezcan las mismas, tomando como referente que la educación actual requiere de liderazgo participativo 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 acertada, concentrándose en la formación de competencias que les permitan de forma creativa e innovadora solucionar problemas del entorno.

### **3. Objetivos**

- Promover un plan de estrategias para mejorar el liderazgo participativo entre los Directivos para con los Docentes, Estudiantes y Padres de Familia, para lograr la calidad del liderazgo en la Institución.
- Proponer actividades para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de la comunicación entre profesores-estudiantes, estudiantes-autoridades del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”.
- Capacitar a los docentes de la especialidad Químico- Biológicas del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” sobre el liderazgo participativo para realizar un liderazgo educativo efectivo.
- Propiciar espacios de reflexión y compromiso en docentes para mejorar su actividad educativa en el salón de clases, no solo en enseñar, sino interactuar y acompañar el proceso de aprendizaje en las estudiantes del bachillerato de Químico-Biológicas.

- Lograr un ambiente educativo seguro, armónico, organizado y estimulante con la práctica de la comunicación educativa.

#### **4. Actividades**

La serie de cambios constantes que se han presentado en la educación en nuestro país en los últimos años implican una mayor participación comprometida tanto de los directivos como los docentes, desde una visión de la gestión escolar que observa a la educación como un todo, donde convergen una variedad de factores que facilitan u obstaculizan el alcanzar niveles de calidad esperados por la sociedad y el sistema educativo nacional actual.

El buen liderazgo en un plantel educativo es posible siempre y cuando se realice como una de las primeras acciones, un ejercicio de valoración de la situación en la que están los estudiantes, con relación a los resultados educativos que se espera de ellos, así como de las actividades de los maestros de grupo que contribuyen a dichos resultados, y de aquellas actividades de interacción entre las estudiantes y las autoridades que se desprenden del funcionamiento cotidiano de la dirección y que impulsan o limitan el trabajo en las instituciones educativas. Para que la acción académica del directivo resulte exitosa es preciso que cuente con un plan de acción que establezca la ruta a seguir tanto en el plantel como para mejorar su función.

Para llevar a cabo la siguiente propuesta es necesario planificar actividades para llegar a cumplir con los objetivos de la propuesta.

### **PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UN SEMINARIO PARA MEJORAR DE COMUNICACIÓN Y CLIMA DE TRABAJO**

El análisis se orienta a la reflexión sobre las tareas y funciones que realiza la dirección, la forma en que organizan el trabajo y hacen uso del tiempo para atender tareas de carácter pedagógico, administrativo, de participación social y asuntos laborales.

Así como la capacidad que tiene el equipo docente para diseñar, desarrollar y evaluar estrategias que articulen y mejoren la eficacia de sus acciones, el clima de trabajo que prevalece en la escuela y como éste se refleja en la atención de los docentes por lo que deberá poner atención a los niveles de comunicación, formación y consolidación del colectivo, y al liderazgo que el director asume para dirigirlos.

Uno de los factores que inciden en un clima laboral es saber trabajar en equipo, expertos consideran que no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la institución por el camino del éxito.

<b>SEMINARIO PARA MEJORAR DE COMUNICACIÓN Y CLIMA DE TRABAJO</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Participantes</b>
Lograr un fortalecimiento de las relaciones interpersonales para fortalecer el clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de charlas sobre comunicación educativa.</li> <li>• Desarrollo de charlas para el buen vivir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de orientación DOBE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades</li> <li>• Docentes</li> <li>• Estudiantes</li> <li>• Padres de familia.</li> </ul>

### **PLANIFICACIÓN DE CHARLAS SOBRE LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN.**

La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; la importancia radica en entender y guiar las relaciones del equipo.

El liderazgo participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen



Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de Institución, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes. Los docentes se sienten orgullosos de pertenecer a la institución u organización. (Covey, Stephen.1994).

No hay duda que la práctica de un buen liderazgo educativo en las instituciones educativas es la base para lograr el éxito de la misma, el Instituto Superior Tecnológico no es ajena a esta realidad, sin embargo luego del estudio realizado podemos decir que es una de sus debilidades para llevar un buen liderazgo, es por ello que nos hemos interesado en la organización de charlas sobre la práctica de un buen liderazgo y particularmente el participativo, que es el que llevara a las autoridades del plantel a desarrollar de mejor manera su trabajo con todos los miembros de la comunidad educativa.

<b>PLANIFICACIÓN DE CHARLAS SOBRE EL BUEN LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Participantes</b>
<p>Mejorar la comprensión de las autoridades, de su habilidad en la conducción de procesos gerenciales específicos. Alineamiento estratégico, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, y gestión de cambios en la cultura organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas sobre desarrollo de la cultura de trabajo en equipo.</li> <li>• Seminario sobre Inteligencia Emocional</li> <li>• Seminario sobre las estrategias para desarrollo de un liderazgo participativo.</li> <li>• Taller sobre actividades para el bien vivir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de orientación DOBE</li> <li>• Profesionales especializados en las temáticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades</li> <li>• Docentes</li> </ul>

## **CAPACITACIÓN EN LA IMPORTANCIA DE LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.**

Con esta capacitación se lograra crear y mantener relaciones cordiales entre los autores de la comunidad educativa vínculos amistosos, basado en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto mutuo, ya que es necesario el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para mejorar el clima institucional y generar el liderazgo un liderazgo participativo.

<b>CAPACITACIÓN EN RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Participantes</b>
Lograr que las autoridades conserven un buen clima de trabajo y que valoren la importancia de mantener buenas relaciones humanas entre todos los integrantes de la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso sobre Técnicas de Interacción para mejorar las relaciones humanas dentro del establecimiento educativo</li> <li>• Organización de convivencia para docentes y autoridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departmental de orientación DOBE</li> <li>• Comisión de eventos sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades</li> <li>• Docentes</li> <li>• Estudiantes</li> <li>• Padres de familia.</li> </ul>

## 5. Localización y cobertura espacial

### 5.1. Datos informativos de la institución educativa

**NOMBRE INSTITUCIONAL:** Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora”

**PROVINCIA:** LOJA

**CANTÓN:** Loja

**DIRECCIÓN:** Av. Orillas del Zamora entre 10 de Agosto y Virgilio Abarca

**TELÉFONO/FAX:** Telf.2571652

**DIRECCIÓN ELECTRONICA:** [istebca@yahoo.es](mailto:istebca@yahoo.es)

**RÉGIMEN:** Sierra

**JORNADA:** Matutina y Vespertina

**FINANCIAMIENTO:** Fiscal

**ZONA GEOGRÁFICA:** Urbana

**POR EL ALUMNADO:** Mixto

**NIVELES DE FORMACIÓN:** Educación Básica, Bachillerato en ciencias y técnico

Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” es una institución educativa con 57 años de trayectoria institucional en el ámbito de la educación y formación de la mujer lojana. Se creó como Colegio Nacional Femenino en Humanidades Modernas en 1954; la preocupación constante de sus autoridades por ofrecer una educación de calidad ha promovido que la institución se sitúe en las categorías: Colegio Experimental, Instituto Técnico Superior y Experimental, e Instituto Superior Tecnológico.

Actualmente, el Instituto cuenta con 126 profesores titulares, 24 profesores contratados, 15 administrativos titulares, 5 administrativos contratados, 2100 estudiantes distribuidas en 30 paralelos de educación básica, 38 de bachillerato en 6 especializaciones, y, 9 paralelos en el Nivel Tecnológico, 3 de ellos en modalidad semipresencial.

Para apoyar los procesos formativos, el Instituto cuenta con una logística importante: el teatro Jorge Mora; la biblioteca Emiliano Ortega; el coliseo institucional; laboratorios de Audiovisuales, Informática, Física, Química, Biología, Ciencias Naturales y Agroindustrias; la planta de procesamiento de frutas y verduras; sala de uso múltiple; piscina, canchas deportivas; y, departamento editorial implementado con una moderna imprenta.

La producción del conocimiento, como toda práctica social, también sufre las consecuencias de la crisis ética de la sociedad; las concepciones sobre el valor de la ciencia, sobre la actitud ética del investigador, sobre su responsabilidad social, son puestas en duda frecuentemente. Para el estudiante, la desvalorización de la formación académica se traduce en una actitud de irresponsabilidad del cumplimiento de sus actividades.

El contexto nacional ecuatoriano recibe la influencia del contexto internacional a nivel económico, social, político y cultural. La globalización, hoy está influyendo grandemente en los territorios y si estos todavía no se integran están quedando fuera de posibilidades de desarrollo.

Por tanto, la educación ha sufrido un grave deterioro en los últimos tiempos, y aunque ahora el gobierno está tratando de que la educación como política de estado y con la ayuda de las ocho políticas del Plan decenal tenga un gran cambio en sus estructuras, aún falta mucho camino por recorrer. En tanto aún no se cuenta con la tan anhelada calidad de la educación en todos los niveles y sistemas, mientras existan personas que no tienen acceso a una educación digna, y en iguales condiciones.

## **5.2. Misión**

Conscientes, de la realidad nacional, dentro del contexto latinoamericano y mundial, planteamos un sistema educativo, que ante todo llega al fin último del educando, el cual es su realización personal. Considerando que educar no es dar una profesión, sino dar al alumno los instrumentos necesarios para temprar el alma a fin de solucionar adecuadamente los problemas diarios, se cree necesario que la actividad educativa debe ser encaminada hacia una clara conciencia de su identidad, espíritu crítico de su historia y compromiso social, dentro de un marco de libertad.

## **5.3. Visión**

Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora es una Institución cuya política educativa, debidamente actualizada, permanentemente busca la superación de las jóvenes, en función de sus metas y aspiraciones, en esta circunstancia luchan permanente, a través de los caminos pertinentes, para lograr una Institución, con calidad de educación, competitiva y con mayor eficiencia cada día en la solución de los problemas del alumnado, mediante un modelo pedagógico permanente.

#### **5.4. Población y Objetivo.**

El presente propuesta está dirigido mejorar mejoramiento de la interacción de la comunidad estudiantil con autoridades y docente de los terceros de bachillerato de la especialidad químico - biológicas del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora ”se ,ya que es crucial en este contexto, que los directivos y docentes reevalúen constantemente sus estrategias de liderazgo para una mejor interacción de la comunidad estudiantil en la toma de decisiones y así detectar cuáles son las falencias para su respectivas modificaciones necesarias, para así lograr alcanzar un mejor equilibrio de participación entre los actores de la comunidad educativa.

#### **5.5. Sostenibilidad.**

**Recursos Humanos:** Autoridades de la Institución educativa.

Personal Administrativo

Docentes.

Estudiantes.

#### **Recursos Tecnológicos:**

Los recursos tecnológicos que tiene la Institución Educativa y están disponibles para el proceso de implementación de la propuesta

#### **Centros de cómputo**

El Laboratorio A

- 15 equipos de computación
- 1 conexión de red
- Capacidad 30 alumnos

### Sala de audio visuales

Tiene lo siguiente:

- Un sistema de amplificación
- Un equipo de computación
- Una pantalla para proyectar
- Conexión a Internet
- Un proyector de video
- Capacidad 60 personas

### 6. Recursos Materiales:

- Papel bond, Cuaderno de apuntes, Esferos gráfico pluma
- Un computador con: Herramientas de software como cuestionarios para entrevistas, encuestas, el informe.
- Internet para realizar consultas.
- Libros relacionados con el tema.
- Aulas
- Patios
- Departamentos DOBE

### 7. Presupuesto

Los recursos a utilizar serán gestionados con la ayuda de las autoridades, docentes y estudiantes del Instituto Superior Tecnológico “Beatriz Cueva de Ayora” especialidad Químico- Biológicas.

<b>Recursos Económicos o Financieros</b>	
Paquete de hojas de papel bond	\$10
Cuaderno	\$10
Esferos gráficos	\$10
Servicio de Internet por un mes	\$25
Transporte hasta la institución	\$20
Unidades de almacenamiento	\$20
Impresión y empastado	\$40
<b>TOTAL:</b>	<b>\$150</b>





## 8. BILIOGRAFÍA

- ✓ Abrahan Zaleznik Directivos y líderes, son diferentes (en línea).disponible en <http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines> (consultado el 25-03-2011).
- ✓ Aguirre Raya, 1998 la comunicación en la educación (en línea) disponible en <http://manuelalvaolivos.obolog.com/importancia-comunicacion-educacion>(consultado el 25-03-2011).
- ✓ Alexis Codina, 2001"Deficiencias en el uso del FODA" España.
- ✓ Azzerberoni y, D.; R. Harf (2003). *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativa.
- ✓ G. Frigerio, M. Poggi, 1992 *el rol del Directivo (en línea)*, disponible [http://www.capitannemo.com.ar/rol\\_directivo.htm](http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm). (Consultado 24-04-2011).
- ✓ Geor ge kohlrieser ,liderazgo de alto desempeño, disponible en línea <http://www.canic.com.mx/recursos/articulos-canic.html> PDF (consultado 24-04-2011).
- ✓ Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Paidós.
- ✓ Heifetz, R. y Laurie, D.(2000) "Tarea de adaptación movilizadora. Más allá del liderazgo visionario Buenos Aires: Paidós.
- ✓ *Hernández Torres, Maritza (2001) Criterios para la evaluación del desempeño*
- ✓ <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia>. (consultado el 25-03-2011).
- ✓ John Elliott, *El cambio educativo desde la investigación-acción*, Morata, Madrid.
- ✓ José Domínguez, (2004),*la educación en valores (en línea)*tomado de <http://nodo50.org/movicaliedu/dominguezvalores.pdf> (consulta 04-2011).
- ✓ Kaplún, Mario: "*A la educación por la comunicación: la práctica de la comunicación educativa*".(en línea) <http://www.escriitoresyperiodistas.com/NUMERO31/> (consultado el 30-03-2011).

- ✓ Leithwood, Kenneth, Karen Seashore Louis, Stephen Anderson y Kyla Wahlstrom (2004). *Cómo el liderazgo influye en el aprendizaje del estudiante*. Centro de Investigación Aplicada y de Mejoramiento Educativo. Nueva York.
- ✓ Leithwood, Kenneth. (1994). *Liderazgo para la reestructuración de la escuela*, artículo.
- ✓ Marcela bizama *Psicológica de los valores* (en línea) *disponible en* [http://www2.udec.cl/~hbrinkma/estructura\\_psicologica\\_de\\_los\\_valores.pdf](http://www2.udec.cl/~hbrinkma/estructura_psicologica_de_los_valores.pdf)(consultado el 25-03-2011).
- ✓ Margheritis, A. (1998). "Reformas económicas y liderazgo presidencial fuerte: Argentina en perspectiva comparada.", Madrid, Maureira, Oscar (2001). *Liderazgo y eficacia escolar: hacia un modelo causal*. Santiago de Chile: Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez.
- ✓ *Menigno Hidalgo Matos valores en la educación* (en línea) *disponible en* <http://portal.perueduca.edu.pe/Docentes/>(consultado el 25-03-2011).
- ✓ Ortega Ruiz, Pedro; Mínguez vallejos, Ramón (2001). (En línea) *La educación moral del ciudadano de hoy*. Disponible en <http://www.oei.es/valores2/boletin19.htm>:(consulta 17-02-2011).
- ✓ *Ortega Ruiz, Pedro; Mínguez Vallejos, Ramón (2001). La educación moral del ciudadano de hoy*.
- ✓ Ortiz Torres E. 2004, *Un modelo de personalidad para la formación de valores en la educación*.
- ✓ Plan de Transformación Institucional, PTI, en el presente documento, es asumido como el Segundo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, II PLANEDI XXI 2007-2009.
- ✓ *Plan Institucional del Ist"BCA"2010-2011*.
- ✓ Prieto Castillo, Daniel.(2006). *El interparendizaje como clave de la educomunicación*,. Universidad Minuto de Dios, Bogotá.
- ✓ Richard F. (2000). *Una nueva estructura para el Liderazgo de la Escuela*. Washington.
- ✓ Roberto Pascual Pacheco, "La función directiva en el contexto socioeducativo actual", en *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*, Narcea, Madrid, 1988, p. 37-51.).
- ✓ Rubio, C. (1995). *El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma Educativo*.

- ✓ *Rubio, C. (1995). El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma.*
- ✓ *Suárez, D. (1990). Los Procesos de Cambio en Instituciones Relacionadas*
- ✓ *William H. Newman. (2003) La estructuración de las organizaciones.*

## 9. APÉNDICES

### Anexo: 1 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**

Canton: \_\_\_\_\_

Sector:    Urbano ( ) Rural ( )

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

### 2. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

### 3. ¿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) \_\_\_\_\_

### 4. 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) \_\_\_\_\_

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

SI ( ) NO ( )

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

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

**7. 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 ( )

**8. 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.			

**9. 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.			

**10. 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.			

**11. 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?_____			

**12. 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.**

**13. 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.

**14. 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 ( )

**15. 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. ( )



**Anexo 2: Encuesta dirigida a los docentes.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*Maestría en gerencia y Liderazgo Educativo*

**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.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

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

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
17. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
18. 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. 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.			
20. 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.			
21. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
22. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
23. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formulación integral del estudiante.			
24. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
25. Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.			
26. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del establecimiento educativo.			
27. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
28. Me siento comprometido(a) con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo..			
29. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
30. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
31. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
32. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

### Anexo 3: 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 DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

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

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

j. Fiscal. ( )

k. Fiscomisional. ( )

l. Municipal. ( )

m. Particular laico. ( )

n. Particular religioso. ( )

### 3. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
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.				

#### Anexo 4: Encuesta dirigida a los representantes o padres de familia.



## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*Maestría en gerencia y Liderazgo Educational*

### Encuestas a Representantes y Padres de Familia

#### Sr. Representante / Padre de Familia:

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

Cada declaración tiene posibles respuestas:

4. SIEMPRE.
5. A VECES.
6. NUNCA.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

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

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- o. Fiscal. ( )
- p. Fiscomisional. ( )
- q. Municipal. ( )
- r. Particular laico. ( )
- s. Particular religioso. ( )

#### 2. CUESTIONARIO

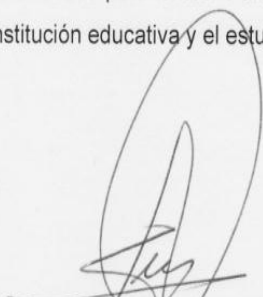
DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Las autoridades resuelven los conflictos a través del dialogo y la negociación.			
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas individuales 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 de enseñanza.			
6. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal 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.			


**ANEXO 5****ACTA DE COMPROMISO**

El Instituto Superior Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora le concede el permiso a la Licenciada Irene Rocío Benítez Vélez, con cédula de ciudadanía 1103574354 para el desarrollo del proyecto de investigación sobre "**Gestión de 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 posgrado de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

A su vez la postulante Irene Rocío Benítez Vélez, 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**

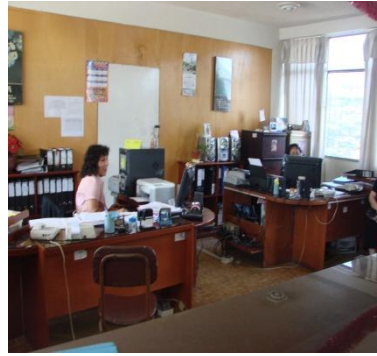


Lic. Irene Rocío Benítez  
**PETICIONARIA**

## ALGUNAS IMÁGENES DE LA INSTITUCIÓN



**SALA DE PROFESORES**



**DEPARTAMENTO DE  
COLECTURÍA**



**ESTUDIANTES**



**AUTORIDADES**



**LABORATORIOS**



**PLANTEL EDUCATIVO**