



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE EN IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Agropecuario
“Manuel Isaac Encalada Zúñiga”, de la parroquia Río Bonito, cantón El
Guabo, provincia de El Oro, durante el periodo lectivo 2011-2012.”**

Tesis de Grado

Autora:

Arrobo Iñiguez, Santos Silvia

Director:

Quizhpe Vásquez, José Plutarco, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA

2012

CERTIFICACIÓN

Magister

José Plutarco Quizhpe Vásquez.

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión, Liderazgo y Valores en el Instituto Tecnológico Agropecuario “Manuel Isaac Encalada Zúñiga, de la parroquia Río Bonito, cantón El Guabo, provincia de El Oro, durante el periodo lectivo 2011 - 2012”** realizado por la profesional en formación: Arrobo Iñiguez Santos Silvia; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre de 2012

.....

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Arrobo Iñiguez Santos Silvia**, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

.....
Arrobo Iñiguez Santos Silvia
C.I: 0702076035

AUTORÍA

Yo, **Arrobo Iñiguez Santos Silvia**, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Arrobo Iñiguez Santos Silvia

CI: 0702076035

DEDICATORIA

A mis alumnos/as y a mi familia que con su amor incondicional me apoyaron, en mis momentos de fortaleza y debilidad, pues estuvieron para incentivar me a seguir adelante y pueda cumplir mi meta.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios manantial de vida por concederme salud y darme la fortaleza con infinita bondad y amor para lograr este propósito.

A quienes conforman y hacen parte de la “UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA” por haber hecho posible cumplir esta meta profesional, proporcionándome una formación con calidad, calidez y excelencia educativa, especial deferencia al Econ José Quizhpe, director de tesis, por su orientación en la formulación del trabajo de investigación.

A **mí familia.....mi esposo**, principal precursor de este logro, nunca te desesperaste e hiciste lo imposible para que yo pudiera seguir con mis estudios, creíste que podía y siempre te preocupaste por lo que estaba haciendo, manteniéndome firme las veces que pude tambalearme; reconozco que por mis estudios descuidé aspectos fundamentales de la familia, que hasta provocaron desacuerdos, pero quién no los tiene, lo importante que triunfamos juntos.

A mis hijos por su incondicional comprensión y apoyo; ustedes son la motivación principal de este sueño.

Al Gobierno provincial del Azuay por su preocupación y apoyo en la formación y perfeccionamiento profesional de maestros y maestras que laboran en la provincia, mi gratitud imperecedera.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



INSTITUTO TECNOLÓGICO AGROPECUARIO "MANUEL ISAAC ENCALADA ZÚÑIGA"

Telefax: 072965-585 Teléfono: 072965-586

EMAIL: itsmanuelencalada@hotmail.com

PAGUA – EL GUABO – EL ORO – ECUADOR

Km. 40 vía Machala - Guayaquil

Pagua, 30 de junio de 2011

Lic.

Silvia Arrobo Iñiguez


Machala.-

De mí consideración:

En atención a vuestra solicitud mediante comunicación de fecha 27 de junio de 2011, me es grato extender la autorización para que desarrollo el trabajo de investigación propuesto dentro del Instituto Tecnológico Agropecuario "Manuel Isaac Encalada Zúñiga", expresando mi satisfacción porque la Universidad como rectora y generadora del conocimiento, a través de esta promoción de maestrantes, culminen entregando a la institucionalidad educativa del país una propuesta innovadora de gestión, liderazgo y valores, que coadyuve al mejoramiento de la calidad educativa en su conjunto; y en lo particular que este Instituto con vuestro aporte, cuente con un instrumento más de orientación a la gestión del desarrollo educativo institucional.

Para el desarrollo de su trabajo, agradeceré coordinar acciones con el Dr. Segundo Espinoza Ávila, Vicerrector y Coordinador de la parte académica de la institución.

Atentamente,


Dr. David Carminagua Nagua
RECTOR DEL ITA-MIEZ



c.c Vicerrectorado
archivo

INDICE DE CONTENIDOS

II CERTIFICACIÓN	ii
III CESIÓN DE DERECHOS	iii
IV AUTORÍA.....	iv
V DEDICATORIA	v
VI AGRADECIMIENTO	vi
VII CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
VII INDICE DE CONTENIDOS	viii
IX INDICE DE TABLAS	xi
X RESUMEN	xii
INTRODUCCION	1
2. MARCO TEORICO.....	3
2.1.2. Importancia de la gestión.-	6
2.1.3. Tipos de gestión	7
2.1.4. Dimensiones de la gestión educativa	8
2.1.5.- Componentes de la gestión.....	8
2.1.6. Factores para una gestión educativa de calidad	9
2.1.7. Actores de la Gestión educativa institucional	11
2.1.8.- Responsabilidad social comunitaria	11
2.2. Liderazgo educacional.....	12
2.3. Diferencias entre directivo y líder	19
2.3.1 En la gestión educativa institucional.....	19
2.3.2- En el comportamiento político	20
2.3.3 Liderazgo y equidad de género	21
2.4. Los valores y la educación	21
3.- METODOLOGIA	24
3.1. Participantes.....	24
3.1.1.- Personal directivo.-	24
3.1.2. Personal docente por rango de edad y sexo	25
3.1.3. Personal administrativo y de servicios.-	26
3.1.4. Población estudiantil por año de estudio y sexo.....	27

3.2. Materiales e instrumentos	28
3.3. Métodos y procedimiento	30
4. RESULTADOS	34
4.1. Diagnóstico institucional del Instituto Tecnológico Agropecuario “Manuel Isaac Encalada Zúñiga” (ITAMIEZ).....	34
4.1.1.- Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia a la gestión en liderazgo y valores	34
4.1.1.1. El manual de la organización	34
4.1.1.2. El Código de ética	34
4.1.1.3.- El Plan estratégico	35
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual	35
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional	35
4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones	36
4.1.2. La estructura organizativa del ITAMIEZ.	36
4.1.2.1. Misión y Visión	36
4.1.2.2. El Organigrama	37
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	38
4.1.2.4.- El clima escolar y convivencia con valores	39
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	39
4.1.2.6. Dimensión organizativa, operacional y valores	39
4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores.....	40
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	40
4.1.3. Análisis FODA.	41
4.1.3.4. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL (MATRIZ FODA).....	42
Resultados de encuestas y entrevistas	44
4.2.1. De la encuesta a Directivos.....	44
4.2.2. De la encuesta a Docentes	52
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes.....	55
4.2.5. El problema –causa –efecto.-	61
DISCUSION	63
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	69
7. PROPUESTA	72
7.1. Título de la propuesta.....	72
7.2. Antecedentes y Justificación	72

7.3. Objetivos de la propuesta.....	73
7.3.1. General.....	73
7.3.2. Específicos	73
7.4. Actividades	74
7.5. Localización y cobertura espacial.....	76
7.6. Población Objetivo	77
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta	77
7.8. Presupuesto	82
7.9. Cronograma	83
8. BIBLIOGRAFÍA	85
9. APÉNDICES.....	86

INDICE DE TABLAS

Tabla no. 1 Personal directivo por rangos de edad y sexo.....	24
Tabla no. 2 Personal docente encuestado por rango de edad y sexo.....	25
Tabla no. 3 Personal administrativo y de servicios.....	26
Tabla no. 4 Estudiantes matriculados periodo lectivo 2011 – 2012.....	27
Tabla 5 Forma de organización y planificación del trabajo.....	44
Tabla 6 Aspectos que se toman en cuenta para medir.....	45
Tabla 7 Las tareas de los miembros de la institución se encuentran contempladas en el manual de normas.....	45
Tabla 8 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	46
Tabla 9 Delegación de la toma de decisiones para resolver Conflictos.....	46
Tabla 10 La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	47
Tabla 11 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución.....	48
Tabla 12 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución educativa.....	48
Tabla 13 Actividades del equipo educativo.....	49
Tabla 14 Los departamentos didácticos y sus acciones.....	50
Tabla 15 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	51
Tabla 16 Procesos de planificación educativa institucional.....	52
Tabla no. 17 Resultados de la encuesta a docentes.....	52
Tabla 18 Resultados de la encuesta a estudiantes.....	55
Tabla 19 Resultados de la encuesta a padres de familia.....	57

RESUMEN

La educación en el país experimenta serios problemas que han diezmando su calidad en la mayoría de establecimientos educativos. Para contar con un diagnóstico y una propuesta de intervención, se ha iniciado un conjunto de investigaciones en varios centros educativos, orientados a conocer su realidad en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores institucionales, siendo uno de ellos El Instituto Tecnológico Agropecuario “Manuel Isaac Encalada Zúñiga” de la parroquia Río Bonito, cantón El Guabo, provincia de El Oro, quien presenta una gestión educativa débil, caracterizada por un modelo de dirección extremadamente normativo y excluyente, que ha minado las relaciones de armonía interna, afectando en cierta forma la imagen institucional.

El problema descrito, resultante de la aplicación de varios instrumentos metodológicos de investigación practicados a los diferentes segmentos del establecimiento educativo, ha motivado la formulación de una propuesta de intervención direccionada al mejoramiento de la calidad de la gestión y liderazgo, interactuando con una escala de valores, donde se privilegia un ejercicio permanente de corresponsabilidad, compartición y confluencia de voluntades en la perspectiva del interés general sobre los intereses particulares.

INTRODUCCION

La Gestión, Liderazgo y Valores en un centro educativo, forman parte de procesos concertados de gestión y dirección institucional para el logro de objetivos y la excelencia académica. La construcción permanente de estrategias fincadas en una escala de valores, que lleve implícito un compromiso de corresponsabilidad con el encargo social asumido con el entorno, la adecuación de los estilos de convivencia educativa a los requerimientos de la sociedad actual, obligan a desarrollar una propuesta flexible y capaz de retroalimentarse de forma creativa y propositiva con acciones y actitudes transparentes, a efecto de alcanzar el propósito deseado por sus actores, convertirse en una entidad educativa de excelencia, que brinda calidad y calidez en su atención y servicios educacionales y se proyecta a ser referente de investigación e innovación para el desarrollo de la producción agropecuaria en la región.

En este contexto, el presente trabajo pretende abordar la problemática que encierra la Gestión, Liderazgo y Valores en el Instituto Tecnológico Agropecuario “Manuel Isaac Encalada Zúñiga”, (ITAMIEZ) del cantón El Guabo, provincia de El Oro, periodo 2011-2012, tema que ha concitado un enorme interés de sus actores por la problemática que afronta este centro educativo dentro de este campo, para lo cual se ha definido el siguiente objetivo general: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales, mediante un trabajo de investigación involucrando a sus actores, que permita el diseño de una propuesta de intervención que contribuya al mejoramiento de la calidad de la educación en este centro educativo.

Como objetivos específicos, se ha considerado: i) Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores; ii) Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en la institución educativa y, iii) determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos.

Para emprender el trabajo en procura de lograr los objetivos referidos, ha sido necesario partir de un proceso de concertación con los actores de la comunidad educativa del Instituto, contando en primera instancia con el aval de su primera autoridad el rector, período de acercamientos que permitieron visibilizar ciertos climas de tensiones entre actores de la entidad, lo que motivó afianzar el compromiso y reto de iniciar este proceso, teniendo como horizonte que los resultados de este trabajo, contribuirán con su diagnóstico y propuesta a posibilitar caminos de reflexión y concertación en función de objetivos comunes, el mejoramiento de la calidad educativa de la entidad, fortalecimiento de su imagen y empoderamiento institucional en el contexto educativo local y regional.

Este trabajo de investigación cuenta con varios segmentos a decir: La fundamentación teórica que aborda la parte conceptual, partiendo desde referentes teóricos de estudiosos del tema para lograr una adecuada comprensión que posibilitó construir un aporte desde lo personal, un siguiente segmento que contempla la parte metodológica y las diferentes técnicas y herramientas de levantamiento de información aplicada durante el proceso investigativo, para luego aterrizar en un diagnóstico situacional de la entidad educativa objeto de esta investigación, en la que se visibiliza la radiografía o una línea de base que sustenta la formulación de la propuesta de intervención, parte principal o resultado mismo de este proceso.

La presente investigación toma relevancia en el plantel educativo, considerando el momento de tensiones que se vive en su relación interna y, al no existir otra similar que tenga relación con este objeto y campo investigado, sus actores han visto en sus resultados e implementación de la propuesta, una oportunidad para promover espacios de mediación, resolver los niveles de conflictividad que se experimenta, mejorar la comunicación, el clima laboral y propender al desarrollo de un nuevo modelo de gestión educativa eficiente y con eficacia en sus resultados, con un liderazgo democrático y fundamentado en valores, donde la calidad y calidez humana sean parte de la cotidianidad en la institución. Por las connotaciones que presenta el trabajo, sería interesante contar con las observaciones y sugerencias de los amigos y amigas lectores, para enriquecer la propuesta.

2. MARCO TEORICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1: Conceptualización. Para adentrarnos en el análisis de la gestión, es necesario partir del conocimiento de ciertas definiciones conceptuales asumidas por clásicos y estudiosos de esta temática, partiendo que el concepto mismo se deriva del mundo empresarial vinculado a la gerencia, a la que se le define como la “ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución” (www.educ.ar 20/08/2011), lo cual demanda el involucramiento en los procesos institucionales, asumiendo con responsabilidad los compromisos de perfeccionamiento y mejora continua en la aplicación de estrategias, métodos y técnicas adecuadas que contribuyan al logro de sus objetivos como entidad.

De acuerdo al diccionario de la Lengua española, gestión constituye la “acción y efecto de gestionar, administrar, hacer los trámites, las diligencias necesarias para lograr un asunto de negocios u objetivo concreto”, (Enciclopedia Larux). Según Barrios Oscar, es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo, determinan las acciones a seguir, según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios y, la forma como se realizan estas acciones y los resultados a lograrse. (Barrios,O)

Desde esta perspectiva, la gestión en su ámbito general, corresponde a la acción o conjunto de acciones debidamente organizadas, resultantes de un proceso creativo, reflexivo, bien intencionado y direccionado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, proceso que siempre está dirigido por el representante legal, que se constituye en el líder de la empresa, institución u

organización, sobre cuyos hombros recae la responsabilidad de generar identidad, imagen interna y externa que se sustenta en su razón de ser o misión institucional.

Para abordar el tema de la gestión vista desde la educación, es necesario marcar diferencias conceptuales entre la **gestión educativa** y la **gestión escolar**, debido a que la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, en tanto la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular, no obstante, tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción o dirección de la institución educativa.

Para lograr una mayor comprensión sobre la *gestión educativa*, se revisará varias definiciones que plantean que esta “involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. (...) Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor”. (www.educ.ar 20/08/2011); mientras que la *gestión escolar* “corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia. Ibid.

Según el análisis del foro Colombia aprende (2007), la gestión educativa “es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayudan a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de

responder a las necesidades educativas locales, regionales”. En tanto que para El Ministerio de Educación de Argentina (1996), se la considera "al conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación". Como se puede colegir de estas definiciones, el desarrollo de un programa de gestión educativa institucional, lleva implícito un componente político, visto desde ese conjunto de acciones de servicio que busca un fin común o el logro de un objetivo concreto.

Para La implementación de acciones de política educativa, siempre los resultados tendrán orientaciones pedagógicas, didácticas y metodológicas, que propenden al mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje y consecuentemente de la calidad educativa institucional, que parte de un adecuado proceso de gestión institucional, que desde el enfoque o análisis presentado en el portal www.educ.ar “implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas”. Para ello, se remarca la importancia de la planificación, dado que se constituye en una herramienta poderosa que le da dirección política a la gestión administrativa e institucional, orientada al logro de la visión en prospectiva.

En el ámbito pedagógico, la gestión debe promover el aprendizaje significativo de los estudiantes y la actualización permanente de los/as docentes, utilizando estrategias de integración como los círculos de estudio o aprendizaje, volviéndolos a los centros educativos en espacios de interacción y formación integral, capaz de rendir cuentas a la sociedad, entregándoles verdaderos seres y talentos humanos, con capacidad para asumir los retos de una ciudadanía activa, crítica, reflexiva y propositiva, comprometida con el cambio y el desarrollo.

En el contexto de este marco contextual y referencial, se ha tratado de asumir una posición teórica respecto a la gestión incorporando lo educativo, en un concepto que se interioriza con la planificación, la administración, la toma de decisiones, las interrelaciones internas, el quehacer cotidiano y hasta las tradiciones históricas y culturales de la entidad. En el campo educativo, se define la interrelación e interacción a la articulación inter actuante de todos los actores del Proceso docente educativo o comunidad educativa, que se constituyen en el motor que mueve la organización y la gestión educativa en procura del lograr los resultados efectivos del proceso de gestión, o como expresa el maestro García Alberto, “debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los/as alumnos/as, de los padres de familia, de los docentes y de la comunidad educativa en su conjunto, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo”.

2.1.2. Importancia de la gestión.- El proceso de enseñanza aprendizaje dentro de la gestión educativa proactiva, contribuye a formar un individuo con conocimientos sólidos, capaz de proyectarse en su actividad laboral, a contribuir significativamente en la búsqueda de la calidad en la producción, los servicios y en la vida de la sociedad, desde las posiciones y puntos de vista más progresistas de ésta. (E. Izquierdo. 2000,)

La gestión educativa de calidad involucra la acción y generación de redes o alianzas estratégicas entre actores o grupos humanos en pro de la calidad educativa, denotándose dentro de esta ínter actuación de sujetos sociales, una simbiosis de articulación holística, con una visión sinérgica que busca contribuir desde la educación, a desarrollar acciones que permitan lograr la máxima racionalidad en los procesos de decisión, fundamentada en una adecuada y coordinada participación social.

El perfeccionamiento constante que debe primar por mejorar el nivel de conocimientos, habilidades y valores en maestros/as, en la perspectiva de contribuir en la formación de un ciudadano/a activo, crítico, reflexivo, propositivo y

protagónico frente a su entorno social, requiere de las diferentes instancias del quehacer educacional, una fuerte dosis de gestión institucional y voluntad política de sus directivos para incorporar dentro de su proceso docente educativo, innovaciones metodológicas y curriculares permanentes, situación que poco asidero ha tenido dentro del contexto de la educación en su conjunto y en particular de la institución que nos ocupa este trabajo de investigación, donde se considera radica la importancia de la gestión educativa de calidad.

2.1.3. Tipos de gestión.- En el ámbito educativo se reconocen cuatro tipos de gestión: i) gestión directiva, ii) gestión pedagógica y académica, iii) de la comunidad y iv) administrativa y financiera, cada una con sus respectivas características a saber.

- **Gestión directiva.-** Se encarga del direccionamiento estratégico, las relaciones con el entorno, de la organización, desarrollo, evaluación de la política educativa institucional y su operatividad está a cargo de sus directivos principales.
- **Gestión pedagógica y académica.-** Constituye la parte fundamental de la gestión en una institución educativa, pues responde a todo el proceso de planificación y diseño curricular, la capacitación, prácticas pedagógicas, seguimiento y evaluación de resultados académicos.
- **Gestión administrativa y financiera.-** Responde por el apoyo a los demás tipos de gestión, especialmente en la parte financiera, pero sobre todo tiene que ver con el uso y manejo racional de los recursos económicos. En lo administrativo responde por la infraestructura institucional y la gestión del recurso humano.

- **Gestión de la comunidad.-** Se preocupa de las relaciones institucionales con la comunidad del entorno, niveles de participación, convivencia y responsabilidad social.

2.1.4. Dimensiones de la gestión educativa.- Una vez revisada con cierto nivel de prolijidad el marco conceptual de la gestión educativa, es de utilidad práctica, realizar una abstracción de las dimensiones que en esta se encierra y posibilite entender que como expresa el Dr Elme Carballo (2005), “el principio base es la participación colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar en procura de lograr los resultados planeados y deseados (...) y estos tienen que ver con las dimensiones pedagógica y didáctica, la administrativa y la socio – humanística o comunitaria”.

El pensar desarrollar un proceso de gestión institucional con rostro humano y ético que propenda al desarrollo sostenible, se vuelve imperiosa la necesidad de considerar los cuatro pilares fundamentales de la educación propuestos por J. Delors que se sintetizan en: i) aprender a conocer, ii) aprender hacer, iii) aprender a vivir juntos y, iv) aprender a ser.

2.1.5.- Componentes de la gestión.- Toda gestión institucional esta matizada por un conjunto de componentes, que deben ser articulados en función de la visión y misión, tendiente a buscar resultados significativos y de calidad en todo proceso, así para Barrios Oscar, cinco son los componentes que se contemplan en la gestión institucional; no obstante, se ha considerado de importancia incorporar un sexto, que posibilita cerrar un circulo de proceso que contribuye no solo a determinar niveles de eficiencia eficacia y efectividad de la gestión, sino además, sistematizar los procesos de experiencias de éxito fundamentalmente. A continuación los componentes anunciados.

1. **Planificación de las acciones.**- Que se orienta según los objetivos del proyecto educativo institucional u objetivos emergentes.
2. **Decisiones de Planificación.**- Que se asumen según los recursos disponibles y la capacidad de programación. Sistematizar
3. **Formulación de estrategias.**- Que se desarrollan observado las características de los recursos y las condiciones internas y externas de la institución para volverlas operativas las acciones.
4. **Visualización de resultados esperados.**- Descripción de resultados según los objetivos que guían la planificación dada.
5. **Evaluación de la gestión.**- Determinar la eficiencia y eficacia de la gestión a través de los resultados logrados según lo planificado.
6. **Sistematización de la experiencia.**- Recapitular los procesos de la gestión desarrollada, a efectos de replicar o revisar el camino andado.

2.1.6. Factores para una gestión educativa de calidad. El afianzamiento de la misión como encargo social que el colectivo ha delegado a la institución educativa, tiene siempre que ver con la formación de calidad y con calidez humana de niños, niñas, jóvenes hombres o mujeres, cuyos resultados estarán correspondidos en función así mismo de la calidad de la gestión puesta de manifiesto, para lo cual es necesario observar ciertos factores que sin ser los únicos representan los principales y multideterminantes a la hora de evaluar los resultados de una gestión educativa institucional, y que tienen que ver con los siguientes:

- **Relevancia.**- En propiciar la unidad entre docentes, autoridades y demás entes del que hacer educativo institucional para generar un clima de respeto y trabajo en equipo.

- **Eficiencia.**- Que posibilite en la gestión docente el desarrollo de servicios de enseñanza de acuerdo a las exigencias del contexto actual, demostrando compromiso y ética profesional para asumir el encargo social emanado desde el colectivo.
- **Eficacia.**- Logro de impactos positivos en la implementación de la gestión educativa institucional, es decir alcanzar el propósito previsto del proyecto de gestión desarrollado.
- **Equidad.**- Fomentar en la institución educativa la igualdad de oportunidades de acceso a la información y aprendizaje y sean especialmente los/as estudiantes motivados y apoyados permanentemente asumir compromisos de una ciudadanía activa y éticamente responsable. Este ejercicio requiere promover la práctica de un proceso educativo democrático, es decir la toma de decisiones siempre deben ser participativas y cumplir con los compromisos y responsabilidades de un liderazgo eficaz.

Estos ámbitos o factores que deben estar presentes en la gestión educativa, parten de un ejercicio de interacción desde la dirección de la entidad, la planta docente, personal administrativo de servicios o de apoyo, alumnos/as, padres y madres de familia, autoridades y las propias organizaciones de la sociedad civil de influencia institucional, de cuya sinergia, nivel de empoderamiento y participación, dependerá así mismo los niveles de la calidad educativa y de su gestión institucional.

En consecuencia, para que la gestión se vincule con la calidad educativa se requiere entre otras de un sistema educativo que modifique cualitativamente las formas tradicionales de relacionarse con la institución, motive el empoderamiento de sus directivos, formule presupuestos adecuados que contribuyan a operativizar los respectivos procesos de planificación, desarrolle las capacidades individuales, el trabajo en equipo, la pasión por la profesión como factores claves que deben ser

asumidos en la entidad y posibilite la innovación educativa, generando un nuevo tipo de gestión y liderazgo institucional.

2.1.7. Actores de la Gestión educativa institucional. Desde la perspectiva de una educación de calidad, la gestión educativa involucra a varios actores que desde sus posiciones e intereses desarrollan diferentes prácticas y cumplen funciones específicas, por ello la ejecución de planes, programas y proyectos, dirigidos a mejorar la calidad educacional, requiere de estos actores principales: Gobiernos locales, Instituciones educativas, el conjunto de la organización social y comunitaria y sectores productivos, con el apoyo del gobierno central, que de actuar con predisposición de cambio y una adecuada voluntad política, se constituiría en la instancia de apoyo efectivo para lograr el cumplimiento de acciones en torno al mejoramiento de la calidad educativa institucional. Sin embargo, es de hacer notar que, la participación activa y efectiva de estos actores en procesos de gestión integral educativa, depende en gran medida de los recursos, humanos y económicos, situación crítica que afronta la mayoría de iniciativas institucionales educativas para su implementación.

Visto así, la tarea de llevar adelante un proceso integral de gestión educativa institucional local es compleja e implica partir de un proceso social de fortalecimiento de capacidades institucionales, desafío que por el momento pese a contar con la voluntad de varios actores, las limitaciones económicas frenan el desarrollo de iniciativas que en este ámbito en varias oportunidades han sido presentadas. .

2.1.8.- Responsabilidad social comunitaria. - Para lograr los propósitos de mejoramiento de la gestión de la Educación es pertinente enfatizar la relación que se debe establecerse entre las instancias educativas y el colectivo social. No es nada novedoso encontrar en los discursos, políticos, partidista y pedagógicos, serias críticas al papel que juega la educación de hoy, en particular maestras y maestros y en general, debido a su desvinculación con la comunidad, apartándose

de sus principios filosóficos y hasta ideológicos, de apostarle al cambio con su participación activa y propositiva. La vinculación de las instituciones educativas a la gestión comunitaria es importante, pues desde esta relación se pueden generar procesos de transformación que incidan en el desarrollo individual y colectivo del ser humano.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1. Conceptualización.- Para abordar esta apartado, partiremos analizando conceptualmente al liderazgo desde diferentes aristas, que posibiliten contribuir desde una adecuada abstracción y concreción de sus definiciones, asumir con propiedad un aporte teórico desde lo personal.

Revisado a un conjunto de estudiosos de este tema, se encuentra que se lo define al liderazgo como “conjunto de procesos que orienta a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional por medios no coercitivos” (Buele M, pag.38), o, conjunto de capacidades que una persona tiene para incluirse en un grupo de personas determinadas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos, o como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo (wikipedia – liderazgo, 15-08-2011). Por otro lado se expresa que se trata de una “posición formal ocupada en la organización o institución, encargada de la gestión de su desarrollo, que cumple un rol con una mezcla inevitable entre lo político y lo administrativo, donde predomina cualidades humanas y éticas (Sánchez, A, 2009)

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Para Peter Senge (1992), constituye gente especial, que ocupa la dirección, que toma decisiones claves (*La quinta disciplina*), definición que pareciese concordante con la forma de pensar y actuar de ciertas personas con criterio individualizado y ego centristas, y que no se compadece con el deber ser de las instituciones educativas.

Las anteriores, denotan la definición de un liderazgo abierto, flexible, democrático que permite desde el análisis y la reflexión crítica de las acepciones revisadas, expresar que liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar en equipo para alcanzar objetivos determinados.

Dentro de este contexto, para que exista un liderazgo debe existir un ser con capacidad de liderar y de ahí entonces la pregunta de siempre; **¿el líder nace o se hace? ¿Se nace líder o es una capacidad que se puede desarrollar durante la vida?**

Si bien, existen líderes que han nacido con ciertas aptitudes, no es menos cierto que la formación y capacidad de liderazgo se desarrolla durante la vida. En este sentido hablando de educación, todo profesor o profesora debe asumir el liderazgo de la enseñanza y la formación humana, en la perspectiva de contribuir desde su espacio a construir un verdadero desarrollo humano.

La institucionalidad educativa en su conjunto y dentro de su visión de desarrollo se ha planteado impulsar una línea estratégica, que posibilite el mejoramiento de la calidad de la educación, sin embargo el limitado presupuesto destinado a esta área, frena la capacidad de investigación y desarrollo del conocimiento, limitando así mismo el crecimiento y desarrollo de los pueblos.

Para resolver estos y otros problemas vinculados con la educación, se hace imprescindible contar con un verdadero liderazgo democrático, lo que supone un ejercicio permanente de corresponsabilidad, compartición y confluencia de voluntades en la perspectiva que a través de su gestión, contando con la participación de los actores y la sociedad civil en forma participativa, se avance hacia el fortalecimiento del sistema educativo y consecuentemente al mejoramiento de su nivel de calidad.

. Este tipo de liderazgo, no solo debe estar presente en el área educativa, sino que debe ser parte de un esquema de un nuevo modelo de gestión y gobernabilidad de un país, considerando las áreas productivas y las de carácter social. En el liderazgo educativo, los líderes académicos son los responsables a través de su vinculación institucional y social, del cumplimiento de los objetivos y resultados previstos con relación a la formación del estudiante.

El profesor-líder, el director-líder, el rector - líder, que lo son en tanto, demuestren con su iniciativa e incorporando a los demás actores, resolver los problemas que se presentan en el proceso docente educativo, se constituyen en el referente de los futuros profesionales líderes que necesitan las instituciones, organizaciones y gobiernos, para recuperar el rumbo que el colectivo y las naciones aspiran.

Hoy que se experimenta una época de cambios permanentes, particularmente en materia política, es claro que los liderazgos deberían ser examinados y respaldados, siempre y cuando, demuestren comprometimiento en la práctica con una gestión horizontal y participativa en la toma de decisiones, a fin de reorientar los procedimientos de gestión y gobernabilidad en el campo educativo.

Para que un liderazgo sea más positivo para el colectivo, es preciso que los integrantes del grupo sean corresponsables a la hora de decidir sobre el liderazgo, la persona en la que va recaer, los términos en que se va ejercer, las condiciones a cumplir tanto por el líder como por los actores, en suma, los integrantes del grupo deben convertirse a su vez en líderes al momento de ejercer su derecho a decidir sobre el tipo, modalidades y gestión del liderazgo.

Para graficar, cuando los miembros de una organización o institución, renuncian a su responsabilidad de decidir sobre las modalidades del ejercicio del liderazgo, sus límites, formas de operación y designación, es más fácil que esa gestión se pervierta y que el líder, designado como servidor, en la modalidad del liderazgo abierto y democrático, pase a convertirse en una especie de dictador como ocurre en una mayoría de instituciones educativas.

Lo expuesto, tiene su razón de ser que vale resaltar, porque en las instituciones educativas se visibilizan grupos, que una vez que han designado autoridad responsable, tienden a despreocuparse de los problemas institucionales, considerando erróneamente, que por el hecho de contar con la autoridad designada o representante, en cuya persona han delegado el poder del colectivo, no es necesario ya su participación y responsabilidad como en realidad les corresponde.

Cuando esa autoridad designada asume la posición de un verdadero líder responsable, consciente de su función y, por tanto, dispuesto a cumplir, y ampliar, su responsabilidad designada, lo esperable es que tal líder influya, motive la participación e involucramiento del colectivo en su gestión.

No obstante, la única intervención de ese líder consciente no garantiza que el colectivo recupere su actoría social y proceda como sería lo deseable. Si las cosas se distorsionan, la responsabilidad mayor no será del líder, sino del colectivo que renunció a cumplir la parte de responsabilidad que le tocaba en la definición y ejecución de la planificación y la resolución de los problemas que hicieron necesaria la representación.

Desde luego, estamos hablando de un esquema relacional y vinculante, donde el reclamo a la participación y compartimiento del ejercicio del poder a los actores, procede sí estos renuncian a su participación, pese a existir las condiciones para el ejercicio de una relación democrática y equitativa.

2.2.2. Tipos de liderazgo.- En los diferentes referentes que tratan sobre el liderazgo, se encuentran varias clasificaciones de tipos de liderazgo, cada cual con sus propias apreciaciones, no obstante, para orientar este trabajo, se utilizará la clasificación clásica, que establece como tipos de liderazgo los siguientes:

Líder autocrático.- Este tipo de liderazgo puede parecer eficiente en momentos de emergencias, puesto que no siente la necesidad de hacer consultas para actuar. Le cuesta adaptarse a los escenarios institucionales donde sus actores poseen altos niveles educativos.

Líder democrático.- Aquel que toma decisiones tras elevar a la discusión del grupo el tema o problema. Es respetuoso y acoge los criterios de los integrantes del grupo. Cuando hay que resolver un problema, propone varias alternativas de solución, entre las cuales el grupo concertadamente contribuye en su decisión.

Líder laissez faire.(liberal)- Mantiene un comportamiento pasivo, abandona el poder dejando a decisión del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan

Líder Paternalista.- Tipo de liderazgo en el cual la persona que lo practica, ejecuta la mayoría de acciones, sin contar con la participación e involucramiento de sus seguidores, dirigidos o representados y solo presenta resultados, tratando de mostrarse altamente eficiente. Este tipo de liderazgo contribuye a inmovilizar la participación de los diferentes actores institucionales, volviéndolos dependientes y cómodos. Dentro de este mismo tipo de liderazgo puede existir líderes o lideresas, con excesiva confianza en sus seguidores, que actúan entregándoles recompensas y castigos a la vez, es decir les mueven solo motivados por la ilusión de recibir un incentivo, un premio si lograr la meta fijada.

Líder carismático.- Persona que tiene la capacidad de generar entusiasmo en sus seguidores o dirigidos, logrando el apoyo a sus decisiones por la forma especial o carismática que posee. En su accionar consigue interesantes logros ante situaciones óptimas, mientras que en circunstancias críticas, los resultados son extremadamente desfavorables. Los líderes que poseen este estilo, poseen muchas debilidades para interactuar con personas con cierto nivel de preparación en planificación u otros procesos estratégicos de gestión y acción.

Si bien es cierto y como se mencionó, esta es una clasificación clásica del tipo de liderazgo, sin embargo en tratándose de un liderazgo educativo, bien se podría considerar otros tipos de liderazgo como:

Líder pedagógico.- Individuo con capacidad y habilidades de congregar, motivar, predicar con el ejemplo, demostrar niveles de compromiso y responsabilidad, poniendo énfasis en la regla de oro “No pongas a las personas en tu lugar; ponte tú en el lugar de ellas”.

Líder Instructivo.- Persona capaz de apoyar a sus compañeros docentes en temas relacionados con los recursos metodológicos, didácticos para una enseñanza aprendizaje efectiva. Este tipo de liderazgo debe de contar con una fuerte preparación pedagógica, didáctica y metodológica para poder ejercer la facilitación de los procesos requeridos.

Si bien se ha descrito ciertas características de los diferentes tipos de líderes, vale la pena resaltar también un conjunto de características de un liderazgo efectivo, mismas que deben ser tomadas en cuenta, a efectos de poder determinar así mismo la Tipología del liderazgo que practican:

Capacidad de comunicación.- Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

Capacidad de establecer metas y objetivos. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes, posibles, viables con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden lograr.

Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definirse las acciones que se deben desarrollar, el cronograma de ejecución, las personas responsables de viabilizarlas, los recursos necesarios y fuentes de financiamiento, etc.

Capacidad de innovar.- Buscar nuevas y mejores alternativas de gestión y acción. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente y se vuelve cada vez más exigente y competitivo

Los resultados de calidad que se esperan dentro de una entidad educativa, obedecen en mayor medida a la calidad de liderazgo que marca la dirección de la gestión institucional, y de cómo esta articula a todo proceso con su equipo directivo, ejerciendo un papel relevante en la innovación y aplicación de planes, programas y proyectos, orientados al cambio y mejora continua.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

2.3.1 En la gestión educativa institucional

Una gestión institucional luego de ser responsablemente evaluada, presenta resultados positivos y también negativos, dependiendo por supuesto de los niveles y calidad de gestión y liderazgo que se hayan implementado. Así por decir, si se cuenta con resultados de calidad, no simplemente está dada por la persona que ocupa una posición directriz determinada, sino por la capacidad que ponga de manifiesto para articular procesos consensuados de gestión, involucrando a la mayoría de actores, tomando en consideración y respetando las diferentes percepciones, visiones, intereses que cada uno podría presentar y entonces se diría que nos encontramos frente a un interesante directivo y gestor.

En cambio el liderazgo puede ser ejecutado, por todo ser humano con capacidad de incentivar, dirigir, contribuir en la consecución de iniciativas, propuestas y proyectos, cuyo objetivo tenga el ingrediente cierto de resolver determinados problemas vinculados con su entorno organizacional o institucional, siendo por tanto entonces esa mística de capacidad la que ponga la diferencia,

independientemente de la posición directiva que ocupe, aunque se exprese que lo uno es complemento de lo otro.

Se suele mencionar, que un buen directivo, es un buen líder o al revés, pues si bien cuentan en un inicio con papeles diferentes en una institución, durante el desarrollo de su gestión, se van mostrando ciertas características que marcan la diferencia. El directivo tiende a seguir patrones normativos prescritos de manera reproductiva, en tanto que un líder se lo identifica por el aporte innovador que le inserta a la gestión y logro de resultados más allá de los previstos, poniéndole énfasis en acciones complementarias que tributen alcanzar el fin mismo o visión de desarrollo institucional, incorporando calidad y calidez a su trabajo.

2.3.2- En el comportamiento político

Una de las características del liderazgo, es que durante su ejercicio no puede prescindir de lo político, entendido aquel como el arte de servir, debiendo en forma permanente que verse enfrentado con diferentes puntos de vista, buscando consensos, a efectos de concretar acuerdos y resolución de conflictos, procurando sumar aciertos en función de objetivos comunes, evitando que el distanciamiento y la disgregación de actores que por intereses muchas veces de índole eminentemente personales, conlleven a diezmar la eficacia de la gestión institucional. Este accionar, procura constituirse en un mecanismo positivo para fomentar la integración, fortalecimiento y consolidación de la institucionalidad educativa, convirtiéndose en un papel más que de gestión administrativa, en una estrategia con un rol eminentemente político.

El liderazgo por lo general se ubica dentro de un contexto de intervención, en el mismo que se encuentra inmersa un conjunto de actores cada uno con su cultura, valores, visiones, convirtiéndose en un reto para el líder, el comprender e interiorizarse con cada uno de estos aspectos, en la perspectiva de alcanzar un liderazgo efectivo que logre articular una visión compartida, que complementado

con un adecuado proceso de relacionamiento interpersonal, posibilite ejercer una influencia dinámica entre sus dirigidos.

2.3.3 Liderazgo y equidad de género

Si bien se ha conocido un comportamiento machista en la gestión del liderazgo, esto parece haber sido demostrado que no pasa de ser un nuevo estereotipo construido social e históricamente, mismo que lo asignaba ese rol a los hombres, definiéndoles como poseedores de ciertas cualidades de valentía que coadyuvaría a convertirles en seres dominantes.

En la actualidad está quedando al descubierto que los niveles de formación académica como de liderazgo, acompañados de una dosis de ética, les ha convertido a las mujeres en verdaderas lideresas, demostrando en su accionar, sensibilidad, preocupación, empatía con los problemas de otros, que complementando con el carácter negociador con sentido colectivo, les ubica en firmes aspirantes y conductoras de los destinos institucionales, especialmente educativos, donde se pone de relieve la equidad y la solvencia de conocimientos con que se debe encarar la designación de directivos y funcionarios institucionales.

2.4. Los valores y la educación

En todo proceso vinculado con el desarrollo educativo, se experimenta un conjunto de temáticas que al parecer bien podrían ser tratadas como asignaturas o disciplinas, sin embargo por tratarse de ámbitos más integrales, deben ser conocidas transversalmente como ejes. Así lo han concebido dentro de la reforma curricular consensuada en vigencia a los valores, la equidad de género, la interculturalidad y la educación ambiental.

“Estos temas se denominan transversales porque atraviesan y están presentes en las diferentes etapas educativas y áreas que componen el currículo. No se trata de temas marginales o contenidos que deberán trabajarse de manera aislada; son temas fundamentales que impregnan la actividad educativa, acercan la escuela a la vida y favorecen al desarrollo integral de la persona”(Reforma Curricular. 1997.120)

En este sentido, cada profesor debe constituirse en un líder, prodigado de valores que coadyuven a la mejora y cambio de la calidad educativa, demostrando condiciones y capacidad que incluso logren rebasar las de la dirección, pero la ausencia de estas cualidades, es lo que generalmente debilitan los resultados de la gestión y hasta provocan la aparición de liderazgos personalizados y poco democráticos.

El propósito de ir hacia la generación de una corriente de liderazgo docente, es pensar en el afianzamiento de una cultura con escala de valores de liderazgo democrático e incluyente, con significativa incidencia en el proceso de enseñanza aprendizaje e inter aprendizaje, donde los profesores en su conjunto son parte de este nuevo proceso de aprender a desaprender para investigar, innovar y transformar.

Todo proceso que busque una formación del individuo para un manejo adecuado de las relaciones interpersonales e institucionales, implica un conocimiento tanto de la dinámica institucional como de la dinámica social y cultural. Solo el conocimiento clarifica la forma en que se relacionan los individuos y la colectividad con los diversos sistemas. El conocimiento y su forma de relacionamiento conducen a la comprensión de las actitudes y los valores que los individuos y la comunidad han de desarrollar con su aplicación.

Dentro de este contexto, el mejor modelo a imitar en una institución educativa, siempre será del/la docente, por lo que su comportamiento y actitudes en el marco

de un sistema de convivencia dentro de una comunidad educativa, dichas prácticas conductuales serán replicadas por sus estudiantes, de ahí la necesidad de proyectar desde la docencia una imagen promotora de una ciudadanía responsable, activa, propositiva que promueva un ejercicio fundamentado en valores que le proporcione a los estudiantes una capacidad crítica, reflexiva, deliberante para ejercer la libertad, el respeto, la responsabilidad, puntualidad en el ámbito de una sociedad diversa e intercultural como es la nuestra.

Para concluir, la gestión educativa busca privilegiar lo administrativo y lo pedagógico interno, en tanto que el liderazgo involucra la acción y generación de redes o alianzas estratégicas para intervenir y buscar solución a la problemática institucional, por lo que, unificar los dos aspectos, constituye una visión sinérgica interactuante que, **incorporando la práctica de valores**, de seguro tendría eco en los resultados del proceso docente educativo, donde se desarrollan acciones y esfuerzos en procura de garantizar la máxima racionalidad en los procesos en procura de lograr el mejoramiento de la calidad educativa institucional y de país, fundamentada en una adecuada y coordinada participación de la comunidad educativa y ciudadanía en general.

3.- METODOLOGIA

La presente investigación orientada a determinar los niveles de gestión, liderazgo y valores, se desarrolla en el Instituto Tecnológico Agropecuario, “Manuel Isaac Encalada Zúñiga”, ubicado en el sitio rural denominado Pagua, jurisdicción de la Parroquia de Río Bonito, cantón El Guabo, provincia de El Oro, a 37 Kms de la ciudad de Machala, en la vía Machala - Guabo – Guayaquil, a la altura del peaje Río Siete.

Esta entidad educativa fiscal fundada en 1964, cuenta con 47 años dedicada a la educación media y últimamente en calidad de Instituto Tecnológico Agropecuario desde el mes de diciembre de 2004, también forma tecnólogos Agropecuarios con tres años de nivel superior, encontrándose registrado con el No.07-011 en el Consejo de Educación Superior. El actual rector es el Dr David Caiminagua Nagua y cuenta con una planta docente de 34 maestras y maestros.

3.1. Participantes

3.1.1.- Personal directivo.-

Tabla No. 1

PERSONAL DIRECTIVO POR RANGOS DE EDAD Y SEXO

RANGOS DE EDAD EN AÑOS	Mujeres		Hombres		Total	%
	No.	%	No.	%		
41-45 años	-	-	1	16.66	1	16.67
46-50	-	-	1	16.66	1	16.67
51-55	1	16.67	-	-	1	16.67
56-60	-	-	2	33.33	2	33.32
+ de 60	-	-	1	16.66	1	16.67
Total	1	16.67	5	83.33	6	100%

FUENTE: Registro de estadística del ITAMIEZ

ELABORACION: Silvia Arrobo Iñiguez

Una vez practicada las encuestas para levantar información primaria destinada a definir el diagnóstico institucional en gestión, liderazgo y valores, se ha procesado parte de esta información receptada, contemplándose que para el caso del personal directivo del plantel, 6 en total, el 83.33% son hombres, en tanto únicamente el 16.67% corresponde a mujeres, es decir 1, determinándose un carácter discriminatorio en cuanto a equidad de género, si tomamos en consideración el espacio ganado por la mujeres para asumir responsabilidades en igualdad de oportunidades, como se demuestra a continuación:

3.1.2. Personal docente por rango de edad y sexo.-

Tabla No. 2

PERSONAL DOCENTE ENCUESTADO POR RANGO DE EDAD Y SEXO

RANGOS DE EDAD EN AÑOS	Mujeres		Hombres		Total	%
	No.	%	No.	%		
31-35	1	4.76	-		1	4.76
36-40	2	9.52	-		2	9.52
41-45	2	9.52	-		2	9.52
46-50	3	14.28	1	4.76	4	19.04
51-55	-		-	-	-	
56-60	1	4.76	9	42.85	10	47.62
+ de 60	1	4.76	1	4.76	2	9.52
Total	10	47.62	11	52.38	21	100

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACION: Silvia arrobo Iñiguez

Del personal docente que mantiene el Instituto, 34 en total, 32 cuentan con nombramiento, en tanto que 2 prestan servicios por contrato, de ellos 12 son mujeres y 22 hombres, el predominio de personal masculino, lo que permite visualizar que por considerar la ruralidad del establecimiento y la misma

especialidad vinculada a las ciencias agropecuarias, catalogada socialmente como carreras destinadas a varones, no haya existido la motivación de asumir por parte de docentes mujeres las diferentes asignaturas que se dictan, como ocurre en otros establecimientos educativos.

Para contar con aproximaciones sobre el rango de edad del personal docente y ciertas percepciones de ellos/as respecto de la gestión, liderazgo y valores practicados dentro de la institución, se aplicó una encuesta aleatoria a 21 docentes o sea al 61.76% del personal docente, determinándose de esta muestra, que los rangos de edad de los y las docentes en este centro educativo fluctúan entre los 31 y más de 61 años, denotándose que el rango de edad que sobresale es el comprendido entre los 56 y 60 años de edad conforme se ha visibiliza en la tabla presentada.

3.1.3. Personal administrativo y de servicios.-

Tabla No. 3

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS

Denominación	Mujeres		Hombres		TOTAL	%
	No.	%	No.	%		
Personal administrativo	6	22.22	5	18.52	11	40.74
Des servicios	2	7.41	14	51.85	16	59.26
Total	8	29.63	19	70.37	27	100%

FUENTE: Registro de estadística del ITAMIEZ

ELABORACION: Silvia Arrobo Iñiguez

Dentro de esta categoría de ocupación, únicamente en el personal administrativo se produce cierta equidad, no así en el de servicios donde vuelve a predominar el género masculino que visto desde el conjunto, mantiene la prevalencia. Esta realidad tiene su explicación, dado que generalmente para trabajos en campo o de

seguridad como el que ocupa el personal de servicios, siempre es adjudicada a varones, como se observó en la tabla

3.1.4. Población estudiantil por año de estudio y sexo.

Tabla No. 4

ESTUDIANTES MATRICULADOS Y ASISTENTES EN EL PERIODO LECTIVO 2011 - 2012

AÑO BÁSICO	ALUMNOS ASISTENTES		TOTAL
	Mujeres	Hombres	
Octavo de Educ básica	5	29	34
Noveno de Educ básica	10	38	48
Décimo de Educ básica	6	23	29
1ero de bachillerato	17	45	62
2do de bachillerato	7	37	44
3ro de bachillerato	11	26	37
1ero de superior	14	30	44
2do de superior	2	13	15
3ro de Superior	1	15	16
TOTAL	73	256	329

FUENTE: Registro de estadística del ITAMIEZ

ELABORACION: Silvia Arrobo Iñiguez

Pese a encontrarse en un lugar rural y muy apartado de la ciudad con ciertas dificultades de acceso, la población estudiantil, procedente de diferentes cantones adyacentes, de las provincias de El Oro, Azuay y Guayas es significativa, no obstante se mantiene la tendencia donde predominan los hombres, 78% frente al

22% mujeres, por lo que se considera que aún sigue fuerte el tabú de que la carrera de las ciencias agropecuarias están direccionadas para los hombres, autoexcluyéndose en ciertos casos las propias mujeres y en otros casos por la influencia de familiares.

3.2. Materiales e instrumentos

El desarrollo de una investigación, implica la aplicación de ciertas herramientas e instrumentos técnicos metodológicos para levantar la información para el diagnóstico y la propuesta, así como el uso de materiales tanto de investigación como tecnológicos que contribuyen a desarrollar el proceso.

En referencia a los materiales utilizados, en el presente trabajo, se ha contado con papel para la impresión y reproducción de los instrumentos como fichas de entrevistas, de observación y encuestas, lápices para la aplicación de la encuesta y medios tecnológicos como computadora, impresora, cámara fotográfica y grabadora digital, para el registro de fotografías, entrevistas, conversatorios, talleres participativos, etc.

En cuanto a los instrumentos, estos hasta el momento han requerido aplicarse para desarrollar las técnicas de la observación directa y participante, la entrevista y la encuesta, conforme se describe a continuación:

- **La observación.-** Técnica que permite identificar y valorar las características y el comportamiento de los sujetos intervinientes en el proceso de investigación (Lafrancesco, G, pag 128). La aplicación de esta técnica tanto al entorno educativo como en la revisión de documentos como el Proyecto curricular institucional, Estatuto de la Institución, Reglamento interno, Plan Estratégico, Programación Operativa Anual, Proyecto Educativo Institucional, Manual de

convivencia y el Manual de la Institución Educativa, durante el proceso de levantamiento de la información, ha permitido contar con un marco de referencia institucional y luego obtener conocimiento sobre el comportamiento del objeto de investigación que es la gestión, liderazgo y valores institucionales dentro del proceso docente educativo del Instituto Tecnológico Agropecuario “Manuel Isaac Encalada Zúñiga”.

- **La entrevista.**- Constituye una técnica de recopilación de información mediante una conversación personal y profesional (Carmenates L. pag 127), se utilizó esta para recabar desde la primera autoridad del plantel, la información sobre una guía de preguntas previamente estructurada, cuya finalidad ha sido esclarecer y configurar la radiografía institucional, tarea de la investigación propuesta.
- **La encuesta.**- Técnica de adquisición de información, mediante la aplicación de un cuestionario previamente elaborado que mantiene una estructura lógica, rígida e inalterable durante todo el proceso de investigación, (Carmenates L., 128) La aplicación de esta técnica a directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, ha posibilitado conocer la opinión y valoración desde las percepciones de los encuestados, sobre la realidad institucional respecto a su sistema de gestión, liderazgo y valores que experimentan.

La experiencia de aplicación de las diferentes técnicas metodológicas descritas durante el proceso de investigación que se ejecuta en El ITAMIEZ, ha permitido a que se cuente con información primaria y secundaria significativa, que luego de ser procesada y analizada mediante una triangulación metodológica rigurosa, posibilitará la estructuración del respectivo diagnóstico, que a partir de su socialización, retroalimentación y validación con los actores institucionales, permitirá orientar la propuesta, segunda parte de este proceso.

3.3. Métodos y procedimiento

Para desarrollar este apartado, es necesario situar la definición conceptual de Método y procedimiento, para lo cual, según Carlos Alvarez de Zayas, El Método se refiere “al todo y está relacionado con el objetivo, en tanto que el procedimiento es la parte que se adecúa a las condiciones específicas en que se va desarrollando el método”, en otras palabras, es el modo o el cómo se ejecutan las distintas operaciones que en su integración, componen el método. (Carmenates L.,) Tratando de volverle menos abstracto, se diría que método es el camino, la vía, la estructura lógica del proceso de investigación; en la práctica, el método se constituye en la manera ordenada y sistemática de hacer las cosas.

La presente investigación por ser de tipo exploratoria y descriptiva, busca descubrir, examinar y analizar la problemática planteada en el plantel, misma que no ha sido abordada antes (exploratoria), para describir las características, manifestaciones, situaciones del fenómeno o fenómenos que encierran el tratamiento de esta, sus problemas, causas y consecuencias que engloban la gestión, liderazgo y valores (descriptiva), para lo cual ha requerido precisamente la aplicación del método descriptivo, complementándose con los de abstracción y concreción, análisis- síntesis, histórico, deductivo – inductivo, hermenéutico y estadístico, mismos que se pasa a explicar a continuación

- **Descriptivo.-** Implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara sobre una determinada situación. Este método ha sido utilizado en este trabajo de investigación para sistematizar la información analizada, sintetizada y elevada a niveles de concreción, sobre el objeto de estudio y que se visualiza en el presente informe.
- **Analítico.-** Método que parte de un procedimiento teórico, mediante el cual un todo complejo, se descompone en sus diversas partes y cualidades (Alvarez C. 113), aplicado en la presente investigación, contribuido analizar el objeto de

estudio desde un enfoque sistémico, es decir desde la partes, para luego en forma holística, procurar una explicación del conocimiento de la realidad institucional, desde una mirada aun preliminar o básica.

- **Sintético.**- Establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas.(Ibid, pag.113). Sobre la base de la práctica del análisis previo, respecto de la información recabada, la aplicación de este método ha permitido sintetizar y sistematizar la información y el conocimiento contemplado en el presente informe.
- **Abstracción.**- Procedimiento importante para la comprensión del objeto de estudio, mediante el cual se destaca la propiedad o relación de las cosas y fenómenos, para descubrir el nexo esencial oculto e inasequible al conocimiento empírico (Ibid. pag. 114). Siguiendo con el proceso este método ha posibilitado lograr niveles más rigurosos de comprensión del objeto de estudio, mismo que al ser analizado en el pensamiento, permite a través de la abstracción, descomponer en conceptos sus partes esenciales, para obtener un conocimiento más concreto.
- **Concreción.**- Síntesis de muchos conceptos y por consiguiente de las partes (Ibid.pag 114). En el presente trabajo ha sido una constante el esfuerzo por lograr niveles más profundos de desarrollo mental para lograr de las definiciones abstractas encontradas, volverles amigables, entendibles, es decir concretas en su contenido esencial.
- **Histórico.**- Facilita el estudio de los eventos, procesos e instituciones de las civilizaciones, con el propósito de encontrar los orígenes y antecedentes de la vida social contemporánea para comprender su naturaleza y funcionamiento. En este proceso investigativo, ha contribuido retrospectivamente a realizar una sistematización del proceso de desarrollo histórico institucional a la fecha, dentro de su ámbito contextual.

- **Deductivo.**- Procedimiento que se apoya en las aseveraciones generales, a partir de las cuales se realizan demostraciones o inferencias particulares. (Álvarez. C, pag 114.) Se utilizó para el análisis de la información, que partiendo desde lo general, permitió aterrizar en lo particular o partes esenciales del objeto de estudio.
- **Inductivo.**- Es la aplicación de un procedimiento mediante el cual a partir de hechos singulares, se pasa a proposiciones generales. Ibid, pag 114. Este procedimiento al igual que el de la deducción se complementan, por tanto su utilización ha sido parte del trabajo en la consecución del conocimiento empírico sobre el objeto de estudio.
- **Hermenéutico.**-Empleado para el análisis e interpretación de textos y contextos filosóficos, históricos, literarios, científicos, asumido por los alemanes Friedrich Ernst Daniel Schleiermacher y otros (1768-1938) que emplearon la hermeneútica como método, con lo cual pretendieron explicar toda manifestación de la vida del ser humano.(Gallegos. P). Utilizado para la interpretación de la información bibliográfica, que permitieron la comprensión del objeto de estudio en el marco de los aportes teóricos proporcionados por los autores consultados.
- **Estadístico.**- Este método mide matemáticamente los fenómenos sociales, para analizar sus relaciones y llegar a generalizaciones sobre su naturaleza y significado (<http://www.mitecnologico.com/Main/Metodos>) En el presente trabajo, hasta el momento ha tenido poca incidencia, si ha sido empleado desde lo descriptivo para organizar y clasificar la información levantada para estructurar el diagnóstico, no obstante, la ubicación de indicadores cuantitativos que posibilite a través del procedimiento inferencial, la interpretación y valoración cualitativa- cuantitativa, se realizará posteriormente, cuando corresponda procesar la información levantada a partir de las encuestas.

Como resultado de la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos metodológicos en el proceso de la investigación, se cuenta con abundante información, tanto primaria como secundaria, que corresponde organizarle, analizarle e interpretarle, cuyo procedimiento se realizará utilizando los diferentes métodos descritos y, mediante una triangulación metodológica, posibilitar una contrastación de la información, en la perspectiva de contar con una adecuada sistematización.

La tabulación y procesamiento de la información, permitirá centrar el esfuerzo en su análisis, interpretación y comprensión, propendiendo niveles de abstracción, concreción, análisis y síntesis de objeto y campo de estudio, cuya base y fundamentación teórica, se encuentra en el Marco Teórico.

El esfuerzo por bajar del nivel abstracto a uno concreto la información, le dará un carácter de comprensible al análisis y descripción de la problemática institucional, es decir presentar el diagnóstico, la radiografía del cómo se está, sus causas y consecuencias, con lo cual se abre un abanico de posibilidades en prospectiva, para construir la propuesta de intervención, que le brinde dirección a la gestión, liderazgo y valores dentro del centro educativo.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico institucional del Instituto Tecnológico Agropecuario “Manuel Isaac Encalada Zúñiga” (ITAMIEZ)

4.1.1.- Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia a la gestión en liderazgo y valores.-

El Instituto Tecnológico Agropecuario “Manuel Isaac Encalada Zúñiga” dedicado a la formación tanto de bachilleres técnicos agropecuarios en el nivel medio, como tecnólogos agropecuarios en el nivel superior, sustenta su accionar educativo y productivo en varios instrumentos tanto normativos como de gestión operativa, mismos que posibilitan direccionar el rumbo institucional, en procura de lograr su visión de futuro, objetivos estratégicos y metas propuestas, a través de sus diferentes espacios de planificación, cuenta con Estatutos, Reglamentos internos, Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular Institucional, e instructivos de funcionamiento de las áreas y comisiones especiales..

4.1.1.1. El manual de la organización.- El ITAMIEZ, posee el Proyecto de Transformación Institucional, que se encuentra en un proceso de actualización, para lo cual se han organizado un conjunto de talleres por áreas para trabajar los 25 procesos básicos de gestión con los 35 descriptores establecidos de conformidad con las pautas metodológicas proporcionadas por la división técnica del Ministerio de Educación para las instituciones educativas técnicas.

4.1.1.2. El Código de ética.- Cuenta con un código de convivencia, que tiene como objetivo la adecuación de los patrones de convivencia institucional a los requerimientos de la sociedad actual, se trata de un proyecto perfectible que busca retroalimentarse creativa y participativamente con el aporte de la mayoría de actores de la comunidad educativa del ITAMIEZ.

4.1.1.3.- El Plan estratégico.- Como se trata de una entidad educativa tecnológica con niveles de educación superior, el Plan de Transformación Institucional reemplaza el Plan estratégico. Este proceso de actualización del Plan de Transformación que se está ejecutado en el ITAMIEZ, consta de seis áreas de gestión a saber: i) de procesos, ii) de productos, iii) de personas, iv) de recursos, v) de alumnos y, vi) de relaciones con el entorno, cada unos de ellos con su o sus procesos de gestión 25 en total y sus 35 descriptores.

El Plan de Transformación Institucional es el plan estratégico que cada centro educativo elabora para alcanzar, en el plazo de tres años, los estándares de gestión a partir de la situación inicial identificada en el proceso de auto evaluación diagnóstica.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual.- Cuenta con su respectivo POA, instrumento de gestión que año a año, se ajusta para garantizar las operaciones del ejercicio del periodo lectivo correspondiente. Esta matriz consta de 7 columnas que identifican: Objetivos, actividades, recursos, tiempo, responsables, costos y niveles de cumplimiento.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional.- El PEI del ITAMIEZ, constituye un instrumento de gestión institucional, elaborado por la mayoría de actores de la comunidad educativa, como se informó, en el que se encuentran establecidos, programas, proyectos y acciones con su respectiva programación operativa y propuesta de financiamiento y asignación de recursos.

Además de lo mencionado el PEI, si bien merece su ajuste, contempla un diagnóstico institucional, un estudio de mercado ocupacional con una base de datos importante que se constituye en una línea de base institucional, su filosofía, la caracterización de la oferta educativa y un conjunto de reglamentos y normativas internas que contribuyen a orientar la gestión administrativa de la entidad.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.- Cuenta con el Estatuto institucional, Reglamento interno, Reglamento para las Unidades de Producción UEP, todos ellos actualizados en función de los cambios que han sufrido la normativa legal nacional, Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador, Ley Orgánica de de Educación Intercultural, entre otra normas e instructivos operativos vigentes.

4.1.2. La estructura organizativa del ITAMIEZ. En el Reglamento interno del ITAMIEZ, art. Cinco, se determina su estructura organizacional, misma que por niveles se podrá apreciar más adelante en la gráfica del organigrama institucional.

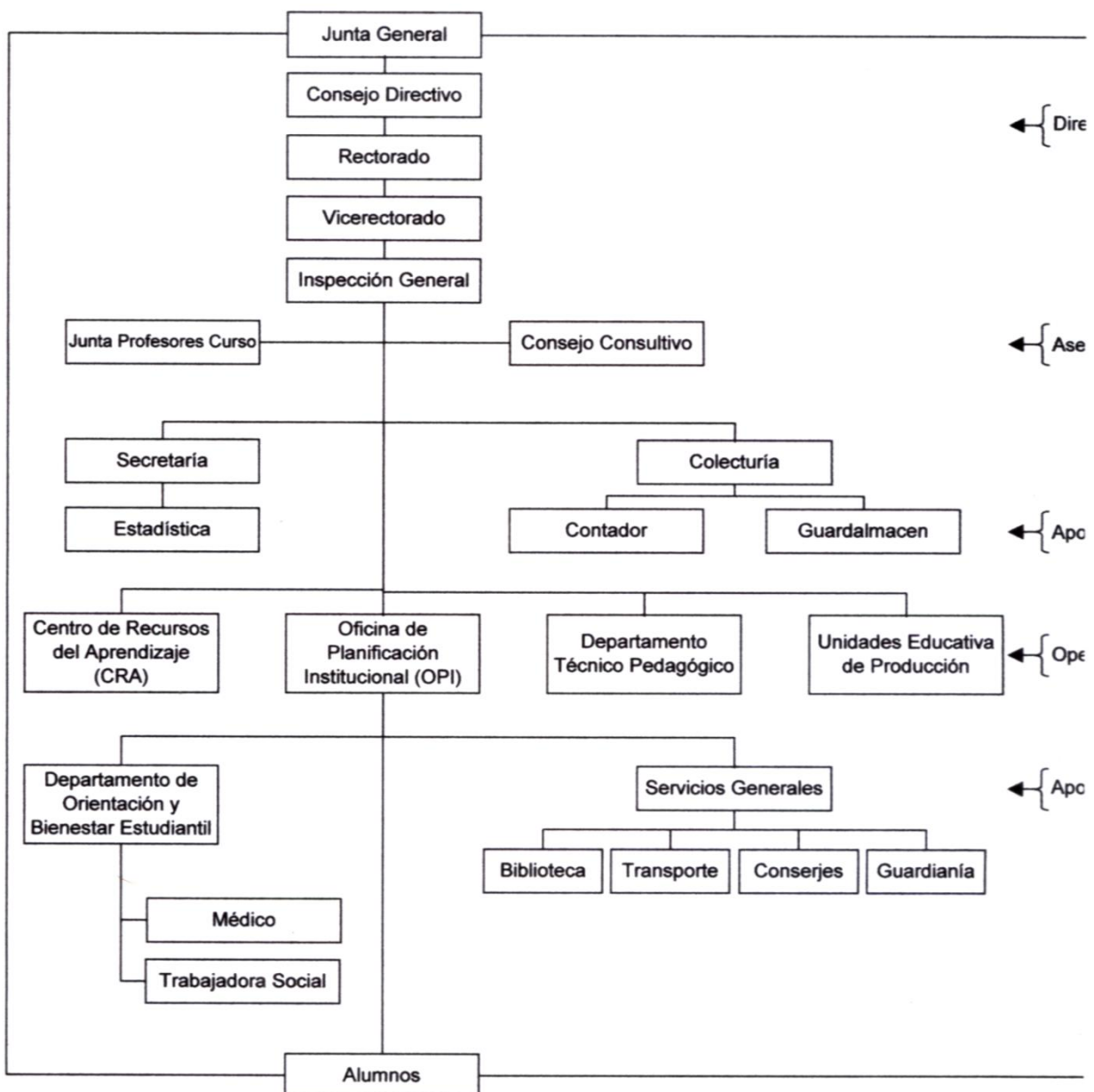
4.1.2.1. Misión y Visión.- Toda institución que cuenta con instrumentos de gestión como el PEI en las entidades educativas, orientan su gestión y desarrollo en función de su visión, que no es otra cosa que el deber ser de la institución, el horizonte donde se aspira llegar en un tiempo determinado, contando para ello con la misión que es la razón de ser de la entidad. A continuación recogido del documento en mención, su respectiva visión y misión.

Visión.- “Unidad educativa superior tecnológica, sólida, técnica y científicamente integrada, ofrece profesionales de calidad al mercado de trabajo agropecuario, propiciando una relación directa entre la formación profesional, la demanda de las empresas de producción y el desarrollo sostenible del sector agropecuario regional” (PEI Institucional).

Misión.- “Promover la formación integral de los educandos para obtener profesionales de mandos medios sólidamente competitivos, solidarios, autogestionarios, éticos, capaces de liderar el cambio sustentable del agro Orense, la explotación racional y la preservación de los recursos naturales” (PEI Institucional).

4.1.2.2. El Organigrama.- La estructura organizacional del Instituto Tecnológico Agropecuario “Manuel Isaac Encalada Zúñiga”, adecuada a los lineamientos y directrices del Ministerio de Educación e instructivos correspondientes, ha sido recogido tanto en sus instrumentos normativos como de planificación, lo que ha posibilitado el ordenamiento institucional, teniendo como principales:

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL ITAMIEZ



Fuente: PEI Institucional del ITAMIEZ
Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.- El ITAMIEZ mantiene varios departamentos, mismos que cumplen sus respectivas funciones conforme a la normativa establecida en el Reglamento interno y que brevemente se describe a continuación:

Matriz No. 1

<i>Nombre del departamento</i>	<i>Función principal</i>
De inspección general	Dirigir y supervisar la actividad disciplinaria del personal del instituto Los demás contemplados en el Art 14 RI.
Técnico Pedagógico	Elevar el nivel científico, técnico y humanista del estudiante, como ente de una sociedad cada día más exigente y competitiva. (las demás contempladas en el Art 38 RI.)
De Orientación y Bienestar estudiantil DOBE	Ofrecer a los estudiantes el mejor ambiente y la ayuda necesaria para su adaptación en la vida estudiantil y en su formación profesional
De Planificación	Institucionalizar la planificación participativa para el desarrollo institucional Art 50 RI
Del CRA	Aportar al mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y a la innovación metodológica y tanto en lo académico como en lo productivo. Art 54 RI
Unidades Educativas de Producción	Vincular la formación teórica con el proceso productivo, bajo la metodología de aprender haciendo o produciendo. Art 102 RI.

Fuente: Reglamento Interno del ITAMIEZ
Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez

Contrastados las funciones y objetivos descritos con la práctica real, tomando en consideración la percepción de ciertos docentes y estudiantes, la mayoría se mantienen como simples enunciados, que distan mucho para ser incorporados al que hacer de la vida cotidiana institucional.

4.1.2.4.- El clima escolar y convivencia con valores.- La capacidad no solo de mantener una interrelación, sino de interactuar juntos en la gestión institucional por parte de los estamentos de la comunidad educativa, en procura del mejoramiento de su imagen y calidad educativa que ofrecen, se encuentra debilitada, sin que se visibilice actitudes conciliadoras en su interior que posibiliten prevenir conflictos o evitar que los que surgen se minimicen o neutralicen, esto obedece fundamentalmente a que aún falta esfuerzos por fortalecer la educación y el servicio en valores, donde prevalezcan la paz, la solidaridad, la defensa de los derechos humanos, el respeto, la responsabilidad, el sentido de pertenencia, entre otros.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.- Desarrollar ambientes y experiencias de aprendizajes en función de la aplicación de la teoría general de valores que posibiliten el logro de los objetivos en el marco de una mejor consciencia personal.

4.1.2.6. Dimensión organizativa, operacional y valores.- El carácter más de corte coercitivo, de la autoridad por un lado trata de posibilitar el orden estatuido, no obstante el deterioro de las relaciones interpersonales especialmente entre el nivel de directivos y docentes cada vez se denota preocupante, volviéndose imperiosa la necesidad de una mediación institucional como se ha planteado, para que impere el respeto, la tolerancia y demás valores que contribuyen a desarrollar ambientes más cálidos y llevaderos dentro de una institución.

4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores.- Se cuenta con organismos establecidos estructurados y con los instrumentos legales para su gestión, aunque requieren incluir un coordinador de investigaciones agropecuarias para fortalecer el trabajo de producción.

La fuente de financiamiento fundamental procede del estado, la contribución de la asociación de padres de familia en forma muy restringida, ciertos apoyos desde los gobiernos locales Junta Parroquial de Río Bonito y Municipalidad de El Guabo y la cooperación de la empresa privada con ciertos aportes para potenciar la práctica productiva. Se mantiene en perspectiva el mejoramiento de las áreas productivas existentes y la creación de algunas instalaciones nuevas que permitan un incremento de la autogestión, ya que la ley de Educación Superior obliga a que en los presupuestos se consideren recursos para:

- Investigaciones
- Formación y capacitación de postgrado
- Bienestar estudiantil-Becas

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores. – En los dos últimos años la entidad educativa ha realizado interesantes esfuerzos de acercamiento a las comunidades, involucrándose en su gestión de desarrollo como un actor activo y propositivo de la región; no obstante la limitación de recursos le impide poder asistir con el conjunto de demandas de capacitación y asistencia técnica que fundamentalmente pequeños finqueros de la zona de influencia le han planteado en la perspectiva de apuntalar un proceso de mejoramiento de la producción agropecuaria desde un enfoque de desarrollo humano sostenible y pensada desde la seguridad y la soberanía alimentaria, por tratarse de una institución de educación con nivel superior en el campo agropecuario.

Los procesos académicos vinculados con las pasantías estudiantiles, son las más visibles tal vez de la vinculación del ITAMIEZ con el sector productivo y las comunidades; últimamente se hace conocer que con el apoyo de los gobiernos descentralizados de la provincia, el cantón y la parroquia, se propende direccionar

varias iniciativas de desarrollo productivo agropecuario local, en la perspectiva de fortalecer los espacios de intercambios de experiencias, generación de conocimiento, capacitación y asistencia técnica, por supuesto ello dependerá la consecución de resultados en función de los niveles de voluntad y aportes que cada una de las entidades nombradas de los gobiernos locales e incluso la empresa privada se vincule y articule una simbiosis de participación, pensando en objetivos comunes, el mejoramiento de la calidad educativa, los servicios con calidad y calidez, el mejoramiento productivo local, para mejorar ingresos familiares y reducir la pobreza.

4.1.3. Análisis FODA. La aplicación de la técnica del FODA para diagnosticar la realidad del Instituto Tecnológico Agropecuarios Manuel Isaac Encalada Zúñiga, ha contribuido a darle un insumo significativo al análisis e interpretación de su realidad, respecto al cómo se encuentra esta institución educativa con relación a la gestión, liderazgo y valores, del porqué está como está, es decir determinar sus causas y consecuencias, en la perspectiva de continuar con el ejercicio de encontrar las alternativas de solución, a partir de la formulación de las estrategias a seguir, mediante procesos participativos y con el apoyo de facilitadores especializados de mediación de conflictos.

Del análisis de la información contenida en la matriz referida, se puede colegir que la institución educativa, objeto de esta investigación, adolece de un conjunto de problemas derivados de una gestión educativa poco eficiente y sin resultados tangibles que demuestren el mejoramiento de la calidad educativa y antes por el contrario debido al carácter autoritario que se dice posee la primera autoridad del plantel, caracterizado por buscar orden, disciplina y cumplimiento de acciones mediante la aplicación rigurosa de la normativa legal vigente, lejos de conseguir el objetivo deseado, este accionar ha derivado en resentimientos y malestar interno, desacuerdos permanentes, formación de bandos a favor y en contra, afectando la imagen institucional, la credibilidad de la autoridad y consecuentemente ha incidido negativamente en la calidad educativa y formación de los/as estudiantes, como se podrá apreciar en la matriz que se presenta a continuación.

4.1.3.4. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL (MATRIZ FODA)

ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
GESTION INSTITUCIONAL			
<p>Amplia infraestructura institucional</p> <p>Área de producción agropecuaria significativa.</p> <p>Se cuenta con excelente ubicación geográfica</p> <p>Personal docente y demás abiertos a recibir apoyo y capacitación.</p>	<p>Bajo nivel de resultados de la gestión institucional implementada, incide en la credibilidad de la autoridad e imagen de la entidad.</p> <p>Insuficiencia de recursos económicos y agilidad en su asignación, limita a docentes y estudiantes desarrollar la metodología de enseñar y aprender haciendo, con la ejecución de los proyectos productivos.</p> <p>Bajo nivel de conocimientos en la formulación de proyectos con enfoque de desarrollo sustentable, impide acceder a las oportunidades de financiamiento externo para las iniciativas de la comunidad educativa del Instituto.</p>	<p>Plan Nacional del Buen vivir</p> <p>Recursos provenientes del sector minero (Regalías y Utilidades) para desarrollo productivo y apoyo a la educación</p> <p>Programas de apoyo a la Educación técnica</p> <p>Programa de jubilación docente</p>	<p>Inestabilidad política en el país</p> <p>Fenómenos naturales</p> <p>Inseguridad social</p> <p>Autoridades educativas del MEC insensibles con las necesidades de la institucionalidad educativa.</p> <p>Presupuesto destinado a la educación aún insuficiente.</p>
LIDERAZGO INSTITUCIONAL			
<p>Autoridad con predisposición al cambio en su estilo de liderazgo.</p> <p>Mayor presencia institucional con el desarrollo comunitario</p> <p>Mayoría de docentes dispuestos a aceptar</p>	<p>Presencia de un liderazgo radical de corte normativo y poco académico en la institución, causa malestar en la comunidad educativa institucional.</p> <p>Desacuerdos con la autoridad del plantel, frenan las iniciativas de innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje y producción.</p> <p>Bajo nivel de integración de la comunidad educativa a la gestión educativa institucional, debilita la calidad de los resultados esperados, tanto en educación, como en la formación competitiva de los estudiantes de acuerdo al</p>	<p>Programas e instancias de mediación de conflictos y fortalecimiento institucional.</p> <p>Programas de formación en gerencia y liderazgo educacional</p>	<p>Injerencia política de grupos gremiales.</p> <p>Injerencia de liderazgo prepotente y autoritario</p>

una mediación especializada de conflictos.	perfil definido en el PEI y PCI.		
VALORES INSTITUCIONALES			
Proyecto educativo institucional, incorpora perfil de egresados del instituto con formación en valores.	<p>Trato poco comprensivo y cordial de la autoridad del plante con ciertos integrantes del plantel, genera resentimientos internos.</p> <p>Actitudes de irrespeto a las decisiones de la autoridad, motiva el incremento de las relaciones divergentes en la entidad.</p> <p>Bajo nivel de compromiso y responsabilidad de la comunidad educativa, frena el cambio y la mejora continua de la institución.</p>	Presencia de ONG,s con programas de capacitación y sensibilización en valores.	<p>Influencias externa de patrones de comportamientos disociadores.</p> <p>Desorganización familiar en hogares de alumnos/as.</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Entrevistas, grupos focales e interpretación de encuestas, a los actores del ITAMIEZ

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez.

Resultados de encuestas y entrevistas

4.2.1. De la encuesta a Directivos.- Para profundizar el análisis y establecer con cierto nivel de precisión el diagnóstico institucional del Centro Educativo Instituto Tecnológico Agropecuario “Manuel Isaac Encalada Zúñiga”, se ha utilizado la técnica de las encuestas, mismas que han sido aplicadas a directivos, docentes, estudiantes y padres y madres de familia, consultando varios tópicos relacionados con la gestión, liderazgo y valores de la entidad, visto desde un enfoque incluyente de la comunidad educativa, para evitar tener apreciaciones sesgadas de la realidad, resultados que se presentan mediante tablas y con un análisis y descripción fundamentada de las partes con mayor relevancia, que aporte a construir este diagnóstico institucional.

Tabla 5

FORMA DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION DEL TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. El rector organiza las tareas en una reunión general	-	-
b. Coordinadores de área.	3	60
c. Por grupos de trabajo	1	20
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan	1	20

Fuente: Encuesta directa a directivos del plantel.

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez

De acuerdo a los resultados de la encuesta a directivos, se ha determinado que los coordinadores de área, son los responsables de la planificación y organización del trabajo, apoyándose de cierta forma con los grupos de trabajo, como se observa en la tabla precedente.

Tabla 6**ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Aspectos	f	%
a.- El número de miembros de la institución	1	20
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	80
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a directivos del plantel.

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez

Consultados los directivos del plantel sobre los aspectos que se consideran para medir el tamaño de la organización, en su mayoría 80% afirman tomar en cuenta los resultados obtenidos en la institución, vs el 20% que cree debe observarse el número de sus miembros. Aunque la mayoría tiene una aproximación, el tamaño institucional debe ser medido además por los procesos desarrollados en la gestión, involucramiento de la comunidad educativa y los recursos empleados o asignados.

Tabla 7**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN CONTEMPLADAS EN EL MANUAL DE NORMAS.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	60
b. No	2	40
Total		

Fuente: Encuesta directa a directivos del plantel

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez.

Frente a la consulta si las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, el 60% afirma que si lo están, frente a un 40% que expresa que no, pudiéndose colegir que no todos están familiarizados con la normativa interna o a su vez, no se

registran sus expectativas en estos instrumentos de carácter legal, que revisados en la parte medular si contemplan las atribuciones y obligaciones de cada segmento institucional, de los cuales se puede desprender sus tareas a desarrollarse.

Tabla 8
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Se encuentra liderado por	f	%
a.- El rector	2	40
b.- El Consejo técnico	2	40
c.- El Consejo Directivo	1	20

Fuente: Encuesta directa a directivos del plantel

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez

En la presente tabla, los directivos del plantel consideran en un 40% que el clima de respeto y la búsqueda de consenso en la toma de decisiones, se encuentra liderado por el rector de la entidad, en tanto que otro 40% afirma que lo lidera el Consejo Técnico y solo el 20%, lo atribuye el liderazgo en este aspecto al Consejo Directivo. Este resultado no concuerda del todo con lo que se expresa en la consulta si la autoridad delega funciones para la toma de decisiones, quienes se pronuncian mayoritariamente de forma negativa, esto lo encontrarán seguidamente.

Tabla 9
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Delega la autoridad funciones para la toma de decisiones	f	%
a. Sí	1	20
b. No	4	80
Total		

Fuente: Encuesta directa a directivos del plantel

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez.

Para determinar desde los directivos del plantel, si existe delegación de funciones a un grupo de colaboradores desde la principal autoridad para promover soluciones pertinentes y oportunas, ellos manifestaron mayoritariamente 80% que no se lo hace, constituyéndose en una debilidad

marcada de centralización evidente de la autoridad, que genera resistencia frente a los demás miembros del cuerpo directivo y grupo de colaboradores de la institución.

Tabla 10
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Aspectos	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	60	2	40		
b	Desarrollo profesional de los docentes	1	20	3	60	1	20
c	La capacitación continua de los docentes	2	40	3	60		
d	Trabajo en equipo	4	80	1	20		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	1	20	4	80		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	20	4	80		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			5	100		

Fuente: Encuesta directa a directivos del plantel

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez

Como se puede apreciar, los directivos del plantel, le dan un peso importante a la administración y liderazgo de su institución, fincada en la excelencia académica que responden un 60% que siempre, en tanto que el 40% considera que únicamente es a veces; así mismo un 80% visibilizan como una fortaleza el trabajo en equipo frente al 20% que estima que esta práctica es solamente a veces. En otro orden, se hace evidente una cierta debilidad en la preparación y desarrollo profesional docente que en su mayoría 60% responden que a veces y un 20%, incluso manifiesta que nunca, igual que en la aplicación y vivencia de valores institucionales y personales, como en el nivel de involucramiento de padres y madres de familia en las acciones programadas, como parte del proceso docente o comunidad educativa. Respecto a la delegación de funciones y toma de decisiones desde la autoridad, unánimemente concluyen

que a veces se produce dicha delegación, aspecto que se evidencia como una debilidad, que debe ser superada como se comentó en la tabla anterior.

Tabla11

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se considera	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	40	3	60		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	40	3	60		
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	60	2	40		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	60	1	20	1	20
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	40	2	40	1	20

Fuente: Encuesta directa a directivos del plantel

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez

Como se puede apreciar, consultados los directivos para que desde su conocimiento o percepción se indiquen donde provienen las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución, los mismos contestan que mayormente se adquiere con preparación y estudios de gerencia 60% siempre, el desarrollo de la experiencia 60%, la capacitación constante, aunque un buen porcentaje también considera que a veces también son cualidades innatas, complementadas con estudios y motivación sobre liderazgo.

Tabla 12

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les	4	80	1	20		

	falta mejorar.						
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	40	3	60		
c	La mejora de los mecanismos de control.	2	40	3	60		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	60	2	40		

Fuente: Encuesta directa a directivos del plantel

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez

En la perspectiva de contar con los aportes de los directivos frente a los aspectos que se promueven en la institución educativa para mejorar su nivel de desempeño, se evidencia un elevado nivel de compromiso (80% siempre) con procesos de evaluación para hacer uso de la información de resultados de desempeño de todos los estamentos, insumo que les pueda ayudar a tomar decisiones para mejorar, junto con la existencia de ambientes cordiales de trabajo, complementados con la mejora de los mecanismos de control, conforme se desprende del análisis de la tabla precedente.

Tabla 13
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	60	2	40		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	40	3	60		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	40	3	60		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	100				

Fuente: Encuesta directa a directivos del plantel

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez

En la encuesta planteada para definir ciertos roles que con mayor peso cumple la Junta de profesores y equipo educativo dentro de la institución, los directivos del plantel, afirman que estos son los gestores y coordinadores de las actividades de enseñanza - aprendizaje y de su seguimiento y evaluación a los/as alumnos/as, conforme se expresan los resultados presentados en la tabla referente.

Tabla 14
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	60	2	40
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	60	2	40
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	60	2	40
d	Mantener actualizada la metodología.	4	80	1	20
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	40	3	60
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	3	60	2	40
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	60	2	40
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	80	1	20
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	20	4	80

Fuente: Encuesta directa a directivos del plantel

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez

Como se puede colegir de los resultados presentados respecto del encargo que cumple el departamento didáctico institucional, según los directivos del plantel; un 80% coinciden que son responsables de preparar las propuestas didácticas para conocimiento del equipo directivo y mantener actualizada la metodología, en tanto que los demás aspectos cuentan con un bajo perfil entre si y no (60-40%), denotándose que no se encuentran seguros, si existe un aporte del departamento analizado en la elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, así como formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, colaboración con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje; no obstante, se deja marcado que en cambio la investigación educativa y las actividades de perfeccionamiento docente, se muestran descuidadas 60%, al igual que la elaboración de la programación didáctica de las asignaturas que le dan un 80% negativo.

Tabla 15
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	60	2	40

Fuente: Encuesta directa a directivos del plantel

Elaboración: Silvia Arrobo Lñiguez

Si bien es cierto un 40% tiene una respuesta negativa frente al 60% que afirma que la institución fomenta procesos de diagnósticos y contribuye con aporte a soluciones al entorno comunitario, dentro de este proceso de investigación se ha podido notar ciertos niveles de involucramiento de la entidad educativa con varios programas comunitarios que se derivan del plan de desarrollo parroquia de Río Bonito, jurisdicción en la que se encuentra el centro educacional, proceso que con sus estudiantes y ciertos maestros contribuyeron a levantar los diagnósticos comunitarios y parroquial.

Tabla 16

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL

Orden	PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.			5	100
b	Plan estratégico.	5	100		
c	Plan operativo anual.	5	100		
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	1	20	4	80

Fuente: Encuesta directa a directivos del plantel

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez

Como se puede desprender de la interpretación de la presente tabla, la institución educativa materia de estudio, no cuenta con una reingeniería de procesos, no obstante cuentan con un proceso de planificación estratégica y su producto el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo, al igual que se han ejecutado varios eventos de capacitación con directivos y docentes, en la perspectiva de mejorar sus competencias docentes.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla No. 17

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	28.57	11	52.38	4	19.05
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la enseñanza aprendizaje.	8	38.10	10	47.62	3	14.28
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a	8	38.10	8	38.10	5	23.8

	los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.						
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo como producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes-familias- asociación civil padres y representantes- con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	4	19.05	13	62	4	19.05
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	-	-	17	80.95	4	19.05
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	5	23.81	12	57.14	4	19.05
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	9	42.86	12	57.14	-	
8	Resistencia en los/as compañeros/as o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	14.28	14	66.67	4	19.05
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros/as.	2	9.52	11	52.38	8	38.10
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.	10	47.62	10	47.62	1	4.76
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas del plantel.	-	-	13	61.90	8	38.10
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo.	3	14.29	12	57.14	6	28.57
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	1	4.76	14	66.67	6	28.57
14	Los directivos mantienen liderazgo	-	-	13	61.90	8	38.10

	y gestión en el área administrativa financiera.						
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	1	4.76	15	71.43	5	23.81
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	3	14.28	14	66.67	4	19.05

Fuente: Encuesta directa a docentes del plantel

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez

Como se puede apreciar, procesada la información de la encuesta directa a los/as docentes del plantel, se evidencia un clima de distensión entre la autoridad y docentes, pues de 21 profesores consultados el 47.62% afirman que siempre mantienen desacuerdos, otro 47.62 % dicen que a veces lo tienen, en tanto que solo el 4.76%, expresan no tener nunca, de lo que se puede extraer una lectura del nivel crítico de confrontación que se mantiene en el plantel y que se percibe con facilidad cuando se visita el establecimiento; esta observación se corrobora cuando el 61.90% manifiesta que a veces está de acuerdo con la gestión de las autoridades del plantel, mientras el 38.10% lo desapruaba.

El tema de valores si bien no se visibiliza muy crítico, no es menos cierto que se hace necesario repensar en lo que está ocurriendo institucionalmente, ya que al ser consultados si los valores predominan en las decisiones de directivos y docentes, ellos mismos en un 66.67% confluyen que a veces, el 19.05%, expresa que nunca, mientras solo el 14.28% afirma que siempre; resultado que contrastado con la pregunta si se ha incorporado al proceso de enseñanza aprendizaje en la formación del estudiante el eje transversal de valores, la mayoría lo expresa que si lo hace con un 42.86% siempre, en tanto que el 57.14% manifiesta a veces, quedando visible cierta incongruencia entre lo que se predica y lo que se practica.

Otro aspecto que demuestra cierta debilidad, es la implementación de los procesos de investigación – acción, no se pudo conocer resultados desde la entidad que posibilite abrir caminos a la innovación tecnológica y sea replicada en función del desarrollo productivo del entorno, de ahí que como resultado de la encuesta, se obtenga el resultado contenido en la tabla materia de análisis.

La resistencia al cambio se evidencia así mismo preocupante, cuando el 14.28% expresa que siempre existe y un 66.67% lo afirma que a veces, fundamentalmente cuando se propone la aplicación de nuevos métodos dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 18

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	3	9.38	20	62.5	9	28.12
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	10	31.25	19	59.37	3	9.38
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	18.75	25	78.12	1	3.13
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	12	37.5	17	53.12	3	9.38
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	13	40.62	13	40.63	6	18.75
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o	11	34.38	13	40.62	8	25

	comunitario.						
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	15	46.88	13	40.62	4	12.50
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	20	62.50	10	31.25	2	6.25
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	10	31.25	19	59.37	3	9.38
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	25	78.12	6	18.75	1	3.13
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	22	68.75	10	31.25	-	-
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	19	59.37	13	40.63	-	-
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	17	53.12	11	34.38	4	12.5
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	21	65.62	9	28.13	2	6.25

Fuente: Encuesta directa a dirigentes estudiantiles del plantel

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez

Según una muestra contemplada en 32 dirigentes estudiantiles de los diferentes paralelos del ITAMIEZ, para conocer sus percepciones sobre la gestión, liderazgo y valores de su institución educativa, en la primera consulta sobre si su autoridad cuenta en su gestión con las opiniones de docentes y estudiantes, solo el 9.38% expresan que siempre, el 62.5% dice que a veces, en tanto que el 28.12% afirma que nunca se considera, evidenciándose una vez más el nivel de distanciamiento existente entre la autoridad y estos actores de la comunidad educativa institucional.

Como una fortaleza se puede anotar la afirmación de los/as estudiantes respecto a la motivación docente recibida en sus clases, relevando valores y

virtudes del ámbito familiar y entorno comunitario donde 34.38% responden que siempre lo hacen de esta forma y un 40.62% a veces, pero que está presente esta práctica, misma que es reforzada cuando en la pregunta 14, un 65.62% contestan que la ética y valores en el plantel se enseñan con el ejemplo.

Facilitar la participación y la reflexión de los estudiantes dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, constituye un ejercicio soberano de las nuevas corrientes pedagógicas, frente a ello en esta institución educativa, los/as estudiantes mediante la encuesta, manifiestan que sus clases son motivados y reciben la oportunidad para participar siempre y exponer sus opiniones en un 78.12% y tan solo un 3.13%, consideran han sido relegados de esta oportunidad.

También se considera de importancia relieves, la apreciación estudiantil sobre el compromiso del estamento docente frente a la gestión y liderazgo de sus autoridades, que afirman en un 53.12% que siempre lo están, el 34.38% que a veces demuestran ese compromiso, en tanto solamente el 12.5% opina que nunca se demuestra ese comprometimiento.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 19
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Ord	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Convocan las autoridades a reuniones generales para informar sobre sus gestiones en beneficio del plantel y los resultados obtenidos.	8	40	8	40	4	20
2	Como padre, madre o representante del estudiante, comparte con la gestión y decisiones tomadas por el rector	7	35	8	40	5	25

	del plantel						
3	Está de acuerdo con el tipo de liderazgo que se practica en el plantel desde sus autoridades.	7	35	9	45	4	20
4	Autoridades y profesores del plantel, promueven en los padres y madres de familia o representantes, espacios de diálogo sobre el rol que deben cumplir en el proceso de formación académica de sus representados.	5	25	10	50	5	25
5	Por su propia cuenta ha concurrido usted al plantel a buscar información y dialogar con autoridades y profesores sobre el nivel de participación y rendimiento estudiantil de su representado/a.	5	25	11	55	4	20
6	Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	25	5	25	10	50
7	Desde su percepción, padres y madres de familia en su mayoría muestran actitudes colaborativas con el adelanto del plantel y el mejoramiento de su calidad educativa.	1	5	19	95	-	
8	En el proceso de formación educativa de sus hijos/as, se nota los valores que se inculcan desde el plantel.	7	35	13	65	-	
9	Son evidentes los valores en las decisiones de los directivos y profesores.	7	35	13	65	-	

10	Dialoga con su hijo/a o representado, sobre la calidad educativa del plantel y nivel de desempeño de autoridades y profesores.	9	35	11	55	-	
11	Existen en el plantel relaciones adecuadas entre autoridades, profesores, estudiantes, padres y madres de familia.	2	10	15	75	3	15
12	Se convoca a reuniones para definir propuestas de mejoramiento de la calidad educativa desde el comité central de padres y madres de familia.	3	15	10	50	7	35

Fuente: Encuesta directa a padres y madres del plantel

Elaboración: Silvia Arrobo Iñiguez

De una muestra aleatoria de 20 padres y madres de familia del plantel encuestados, sobre varios aspectos del quehacer educativo institucional, para corroborar con la estructuración del diagnóstico, fueron consultados varios aspectos, vinculados con el ámbito de la investigación que se ejecuta, donde a diferencia de cierto segmento de la docencia, padres y madres de familia en un porcentaje respetable 35% comparten siempre con las decisiones del rector del plantel, el 40% lo hacen a veces y solamente el 25%, manifiestan no estar de acuerdo o no compartir con sus decisiones; ampliada la consulta sobre si comparten con el tipo de liderazgo en esta vez de las autoridades del plantel, en cambio el 35% respondió siempre, el 45% dijo a veces, en tanto el 20%, expreso nunca compartir, denotándose un criterio cuasi similar la posición que tienen tanto frente a la primera autoridad, como al conjunto de directivos del establecimiento educativo.

Un aspecto fundamental en el proceso de formación del estudiante, constituye el involucramiento de padres y madres de familia en dicho proceso, consultados si los/las docentes les invitan a reuniones para dialogar sobre este aspecto, el 25% manifiestan que si lo hacen siempre, 50% que ocurre a veces,

en tanto el siguiente 25%, expresan que no lo hacen nunca, lo que se deduce que una mayoría considera que de alguna forma se dialoga en la institución sobre los roles que sus padres y madres deben jugar en bien de sus representados, en la perspectiva de fortalecer la gestión formativa y educativa de los/as estudiantes. Concomitantemente se preguntó si como representantes por su cuenta han asistido al establecimiento a buscar información sobre el rendimiento de su representado, obteniéndose resultados similares a la pregunta anterior entre siempre y a veces 80%, mientras demostrando sinceridad y una mea culpa de su despreocupación un 20% reconocieron nunca haber asistido.

Sobre actividades de integración, para fomentar la interrelación e inclusión de padres y madres de familia, docentes y autoridades en función del desarrollo educativo del plantel, el 50% concluyó que nunca se hace, en tanto el 25% dijo que siempre y el 25% restante a veces, denotándose un cierto nivel de divorcio entre la institución y este actor de la comunidad educativa. Consultados sobre su predisposición de colaboración y apoyo a la institución en función d su desarrollo, el 95% reconocieron que lo hacen a veces.

Cuando se consulta sobre si se inculcan valores desde la docencia a sus hijos e hijas, el 35% dicen que siempre, mientras el 65% expresan que a veces, en conclusión existe un reconocimiento que se lo hace de alguna forma, situación igual contestan cuando a renglón seguido se les pregunta si son evidentes los valores en docentes y directivos, resultado que nos da entender que existe un nivel de reconocimiento desde los padres de familia hacia la entidad y sus estamentos en este aspecto, que marca cierta diferencia con los criterios un tanto más negativos que mantienen otros sectores.

Una preocupación marcada se ha demostrado en padres y madres de familia respecto a la relación interna existente entre docentes, estudiantes, autoridades y otros, pues la mayoría 75% contesta que la relación se denota deteriorada y coincide con las apreciaciones de otros sectores de la comunidad educativa del ITAMIEZ.

Por último, se reconoce incluso desde la misma dirigencia que por cuenta sola, no se han convocado a reuniones para informar de las gestiones y resultados logrados y que se lo hace con la coordinación de la primera autoridad, que por razones de discrepancias, en los últimos meses no ha sido posible concretar este tipo de reuniones.

4.2.5. El problema –causa –efecto.- De la revisión y análisis de la información levantada tanto a nivel de entrevistas, conversatorios en grupos focales y resultado de encuestas, se ha podido priorizar ciertos problemas que por su magnitud, merecen ser analizados con un mayor nivel de profundidad, determinar sus causas y consecuencias y procurar a la luz de esta problematización y reflexión, determinar las alternativas de intervención que contribuirían a la resolución de la problemática hoy presente y visible en la institución.

La información que se presenta corresponde a los proporcionados por los diferentes estamentos de la entidad educativa ITAMIEZ, materia de esta investigación, donde luego de un proceso de abstracción y concreción, análisis y síntesis, ha sido sistematizada, permitiendo en la matriz siguiente, mostrar sus resultados.

Matriz 2 PROBLEMA – CAUSA Y EFECTOS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1.- Bajo nivel de Consecución de resultados de la gestión institucional	1era autoridad del plantel con poca experiencia en gestión administrativa educacional.	Deterioro de la imagen institucional
	Excesivo egocentrismo de la autoridad y entre integrantes del plantel, impiden articular equipos de apoyo a la gestión.	Gestión poco eficiente y resultados eficazmente débiles en la institución.
	Poca experiencia en la formulación de propuestas y proyectos para acceder a oportunidades de obtención de recursos económicos.	Pérdida de oportunidades de acceder a recursos y diferentes manifestaciones de apoyo a la institución educativa.

Problema 2.- Presencia de un liderazgo personalizado exageradamente normativo y poco democrático.	Vigencia de un proceso coercitivo que obliga al cumplimiento de la normativa legal en las instituciones educativas.	Generación de un clima de inconformidad y resentimientos internos entre un importante sector de la comunidad educativa institucional y la autoridad, que a su vez afecta a su desarrollo e imagen.
	Experiencias pasadas de incumplimientos e indisciplina que se busca con esta actitud de autoridad evitar.	
	Característica poco flexible de la personalidad de la autoridad.	
Problema 3.- Deterioro de las relaciones internas entre actores de la comunidad educativa.	Inconsistencia en la promulgación de valores, vistas desde lo que se dice y se hace.	Proyección de un proceso docente educativo institucional poco eficaz y competitivo dentro del sistema educativo regional y nacional.
	Abandono de la aplicabilidad del código de convivencia institucional.	

MACRO PROBLEMA:

Gestión educativa débil, caracterizada por un modelo de dirección de corte extremadamente normativo y excluyente, que ha minado las relaciones de armonía interna, afectando la imagen institucional.

Se concluye en este diagnóstico, que la presencia de la dirección principal que experimenta la institución, ha perdido significativamente el liderazgo, primando el rol de la autoridad como tal, con la aplicación de un peso normativo casi inflexible, que ha distanciado las expectativas de quienes en el inicio de esta gestión administrativa, mantenían la esperanza de un liderazgo altamente democrático, dinámico e incluyente.

No obstante cierto sector de la comunidad educativa, especialmente padres y madres de familia, justifican la rigurosidad y actitud de la autoridad principal, en tanto consideran que experiencias pasadas tanto de indisciplinas como de incumplimientos y hasta abuso de confianza, conllevaron a cierto nivel de desorganización y desgobierno institucional, situación que en su forma de percibir la realidad del establecimiento educativo en este aspecto se ha visto en cambio mejorada con un costo indudable de resentimientos internos que reconocen afectan por igual la imagen de este centro educativo.

DISCUSION

Para abordar este apartado de la investigación, se parte de una abstracción de los resultados de la aplicación de las diferentes técnicas de levantamiento de información diagnóstica, misma que metodológicamente triangulada, permite llevar a niveles de concreción, desde un enfoque más holístico, sin dejar de afianzar el análisis en ejes de mayor relevancia, que involucran la gestión y liderazgo institucional del Instituto Tecnológico Agropecuario “Manuel Isaac Encalada Zúñiga” (ITAMIEZ), vistos desde los componentes de la planificación, la organización, la dirección, el control y la evaluación de la gestión educativa e institucional.

La Planificación.- Constituye el primer eslabón del proceso administrativo y de gestión, cuyo propósito es definir objetivos y logros a cumplir. (Cortez. G. [www. monografias.com/trabajos](http://www.monografias.com/trabajos) 11).

Siendo la gestión educativa un proceso que parte desde la planificación, institucional, en función de su encargo social, el ITAMIEZ, en lo concerniente a este ámbito, ha desarrollado un proceso significativo que ha permitido que cuenten con su Plan Educativo Institucional y otros instrumentos que le dan dirección a la gestión institucional, sin embargo la parte operativa es visible su debilidad, no se cuenta con equipos humanos comprometidos para la ejecución de las iniciativas resultantes de su planificación, como tampoco se demuestra la voluntad política de sus principales en adecuar su nivel de gestión a las directrices establecidas en los instrumentos referidos.

De acuerdo a la percepción de los directivos, los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño institucional, están considerados en los resultados de su gestión e incidencia más que en el número de integrantes, lo que corrobora con la presentación de su respectivo proceso de planificación,

en el que se establecen mecanismos de medición de resultados, cuya información incluso en los niveles de desempeño, son utilizados para reorientar procesos metodológicos y de gestión, aunque se señale la inexistencia de procesos de reingeniería institucional, que algunos sectores lo consideran como necesarios para reorientar los modelo de gestión en función de resultados.

La organización.- Es el segundo Paso que se realiza en el proceso de la gestión institucional y puede ser abordada desde la acción de organizar, que constituye el ordenamiento de las actividades requeridas para la obtención de los fines y objetivos previstos en los procesos de planificación, procurando una adecuada coordinación administrativa que optimice recursos tanto económicos como humanos y tiempo.

Dentro del modelo de gestión institucional, la parte organizacional del ITAMIEZ, refleja procesos articulados de coordinación por áreas, complementadas con grupos de trabajo y en ciertos momentos, propendiendo asumir un modelo de trabajo en equipo conforme determina los resultados de la encuesta a directivos en este ámbito, no obstante se visibilizan ciertos niveles de concentración en la delegación de toma de decisiones por parte de la autoridad, lo que estaría debilitando un proceso adecuado de gestión de trabajo en equipos, fincado en resultados.

En la parte más operativa de la organización, los departamentos didácticos de la institución juegan un papel relevante dentro del que hacer educativo referente a las tareas de Organizar y desarrollar los contenidos curriculares de cada materia, formular propuestas al equipo directivo, actualizar de manera permanente la metodología, contribuir con el DOBE en la prevención de problemas estudiantiles y de aprendizaje, sin embargo visibilizan así mismo

una fuerte debilidad en la promoción y desarrollo de la investigación educativa y la elaboración de la programación didáctica de las asignaturas.

Un aspecto que vale la pena tomar en cuenta dentro del proceso organizacional, tiene que ver con la normativa interna, que si bien la mayoría de directivos lo califica de adecuados, a juicio de un respetable porcentaje de ellos, coinciden que estos no contemplan todo el marco operativo académico y de gestión institucional, siendo por tanto necesario propender a un proceso de actualización de dichos instrumentos, acoplándolos a los nuevos modelos de gestión educativa por resultados.

Dirección.- Tercer paso de la gestión institucional, que se inserta dentro del accionar ejecutivo y constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los integrantes de esta, pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de institución, donde se conjugan elementos como el poder, el liderazgo y el mando. Se concibe como la aplicación de los conocimientos para guiar a un grupo de individuos en procura de lograr los propósitos institucionales

Este aspecto se visibiliza en mayor grado en los procesos de toma de decisiones que constituye un ejercicio dinámico y equilibrado desde un trabajo en equipo que permite orientar la gestión institucional en prospectiva, teniendo como horizonte la visión y objetivos estratégicos. En la institución educativa que ocupa el presente análisis, la toma de decisiones, no muestran una verdadera simbiosis de articulación y complementación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa, encontrándose una especie de concentración de la toma de decisiones únicamente en el nivel directivo y de autoridades, reproduciéndose el viejo modelo vertical de gestión educativa, frente las exigencia de una nueva realidad de instaurar nuevos modelos de

carácter horizontal y dinámicos de toma de decisiones, para la consecución de resultados eficaces.

Esta lectura expuesta, obedece a las percepciones de docentes y la mayoría de estudiantes que expresan que la toma de decisiones está dada por las autoridades sin considerar espacios de diálogo que posibiliten contar con sus opiniones, mostrándose por tanto relegados y excluidos, en tanto que padres de familia coinciden en ser tomados en cuenta para procesos más de carácter informativos que de generación de opinión y toma de decisiones. La situación expuesta desde la docencia que en un porcentaje significativo consideran no estar comprometidos con las decisiones del rector y el 57.14% a veces, debilita el nivel de dirección que proporciona la autoridad, complementada con el 38.10% que manifiestan que no comparten con el liderazgo de la plana directiva en tanto que el 61.90%, lo hace a veces.

Igual preocupación se muestra frente a la cuasi nula delegación de funciones desde la autoridad para la toma de decisiones, característica de un ejercicio de dirección institucional poco democrático y excluyente, así como incomoda a los estudiantes encuestados que la mayoría de docentes decidan por si solos que hacer dentro de su periodo de clase, aunque también reconocen que siempre obtienen las facilidades para expresar sus opiniones en aula.

Control.- Cuarto paso de la gestión institucional, uno de los aspectos que mayor nivel de conflictividad interna ha ocasionado en los integrantes de la institución el control. Este aspecto ejercido por la autoridad con estricto apego a la normativa vigente en procura de lograr responsabilidad y cumplimiento, ha motivado ciertas fricciones entre la autoridad principal y ciertos docentes, administrativos y estudiantes, que han calificado a la actitud como inflexible para casos con justificación plena.

Para evitar esta interpretación del ejercicio de la autoridad, es necesario concertar un sistema de seguimiento y control, no solo de aplicación de la normativa, sino de la implementación de acciones que conducen al logro de los objetivos y resultados metas derivados del proceso de planificación institucional, donde se incorpore un conjunto de conocimientos, métodos, herramientas, tecnologías y experiencias.

Evaluación.- Sin lugar a dudas este último paso, uno de los mayores y complejos problemas dentro del que hacer institucional educativo, constituye la aplicación del sistema de evaluación dentro de los procesos de gestión educativa o gerencia, sin que aún se asimile que el mismo permite demostrar si los programas y proyectos impulsados cumplen un rol específico dentro del contexto educativo y si estos realmente lo están haciendo conforme a su razón de ser y alcanzan o no los objetivos y resultados previstos en sus respectivos planes de acción

En este contexto el debate sobre los procedimientos aplicados en los procesos de evaluación, se han vuelto tan complicados, que a la hora de evaluar resultados, sean estos cualitativos o cuantitativos, se lo vea como una práctica inquisidora y no como un proceso reflexivo, sistemático y orientador para la toma de decisiones.

Tomando en cuenta la reflexión que antecede, en el ITAMIEZ, los procesos de evaluación practicados en el presente régimen, han sido causa de más de una desavenencia, según apreciaciones de sus actores, pues se cree que los resultados de los procesos desarrollados no obedecen únicamente a criterios técnicos, sino a cuestiones incluso de índole político y de simpatías o antipatías, sin que por supuesto dichos criterios tengan un asidero sustentado, pero que obviamente incrementan los ambientes desagradables de desunión entre miembros de la comunidad educativa y ahuyentan compañerismo que

deben primar en la entidad, situación frágil de incomprensiones que es percibida incluso por el segmento de padres y madres de familia, quienes consideran en su mayoría que no existen relaciones adecuadas entre autoridades, docentes, estudiantes y los propios representantes de los/as estudiantes.

En cuanto a control y evaluación, referente a los resultados de la implementación de los procesos de planificación, estos solamente se realizan con estricto apego a las orientaciones que en materia académica emite el Ministerio de Educación, requiriéndose contar además con un sistema de evaluación y medición de los resultados de gestión en el ámbito general institucional, donde la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa, se constituya en la parte medular de este proceso de gestión educativa.

Dentro de todo el proceso analizado, se puede observar un significativo empeño por mejorar los aspectos pedagógicos didácticos y metodológicos, vistos desde la acción que permita a todos los miembros de la comunidad educativa, involucrarse en las tareas de formación y perfeccionamiento, pensando en la potencialización de las capacidades humanas con el objeto de vincular su desarrollo personal con el entorno social.

En esta línea de gestión y por ser una institución educativa arraigada en el sector rural, se ha podido visibilizar un avance en la relación entidad educativa – comunidad, donde a partir del establecimiento de ciertos acuerdos de cooperación con la empresa privada, gobiernos locales y comunidades, se desarrollan algunas iniciativas orientadas a fortalecer la seguridad y soberanía alimentaria local, la gestión ambiental comunitaria y atención a centros educativos escolares de la zona.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Al concluir este trabajo, se considera haber logrado los principales objetivos establecidos al inicio de la investigación, pues se cuenta con los referentes del conocimiento científico que le dan sustento a la fundamentación teórica respecto de la gestión educativa, liderazgo y valores planteado en el primer objetivo específico; seguido de la consecución de habilidades y de una actitud crítica y reflexiva para hacer una abstracción e interpretación de la información resultante del proceso de investigación.

La investigación practicada en el Instituto Tecnológico Agropecuario “Manuel Isaac Encalada Zúñiga”, con el tema de “Gestión, Liderazgo y Valores, durante el periodo 2011 – 2012, ha permitido con el aporte de información y participación de directivos, docentes, estudiantes, administrativos, padres y madres de familia, concluir en lo siguiente:

- El nivel de gestión institucional es débil, caracterizado por un modelo de dirección exageradamente normativo, poco flexible y excluyente, donde casi ha desaparecido el liderazgo motivador y dinamizador de la gestión, privilegiándose el criterio de la autoridad en función de la aplicación tácita y coercitiva de la normativa vigente, provocando consecuentemente ambientes de malestar e incomodidad internos entre los/as integrantes de la entidad educativa.
- Se muestra un alto grado de concentración en la toma de decisiones desde el segmento directivo, situación que debilita el ejercicio democrático y participativo de la gestión educativa en el Instituto.
- El escaso presupuesto destinado a la institución limita las posibilidades de impulsar verdaderos procesos de investigación educativa y transferencia de información agropecuaria en beneficio del desarrollo productivo de la región, lo cual ha frenado la voluntad de ampliar su cobertura de relacionamiento comunitario.

- Como muchos establecimientos educativos que cuentan con varios años de creación, el ITAMIEZ, posee una planta de maestros y maestras con una gran experiencia en docencia, no obstante por sus años de servicio, denotan su cansancio y hasta esperan su pronta jubilación justa, constituyéndose en una limitación que frenan los procesos de cambio acorde a los lineamientos que orienta en los actuales momentos las entidades rectoras de la gestión educativa nacional.
- Cuenta con una fortaleza significativa, el reconocimiento de los estamentos educativos del plantel, respecto a los problemas y sus causas, a la vez que manifiestan su predisposición por asumir responsablemente la decisión de aunar esfuerzos por corregir errores y cambiar.

Con las conclusiones precedentes, es necesario que se consideren las siguientes recomendaciones:

- Es necesario desarrollar un proceso de facilitación y acompañamiento desde la Dirección de Educación de El Oro para generar espacios de diálogo abierto, franco y sincero que posibilite diezmar las diferencias internas, procurando el establecimiento de compromisos institucionales por parte de los integrantes y actores de la comunidad educativa institucional, se promueva un verdadero reencuentro de voluntades, saberes y experiencias con que cuentan y estas se pongan al servicio del desarrollo de la entidad y de sus objetivos estratégicos..
- Deponer actitudes de resentimientos entre ciertos sectores vinculados con el personal docente y autoridades o al revés, a fin de evitar la profundización de la crisis interna institucional.
- Implementar la propuesta de mejoramiento, para lo cual cuentan ya con ciertas fuentes de financiamiento identificadas e incluso compromisos de apoyos concertados, misma que permitirá en corto y mediano plazo, elevar

los niveles de eficacia en la gestión y liderazgo institucional, contribuyendo al mejoramiento de la calidad educativa e imagen del Instituto Tecnológico Agropecuario "Manuel Isaac Encalada Zúñiga".

- Gestionar nuevas fuentes de financiamiento para el desarrollo de la investigación e innovación tecnológica, que posibilite a la institución convertirse no solo en el establecimiento de formación de jóvenes técnicos en el área agropecuaria, sino constituirse en el centro de promoción, capacitación, asistencia técnica e intercambio de experiencias con finqueros de las comunidades rurales y sector productivo agropecuario de su entorno.
- Fomentar mecanismos de gestión que permitan en corto plazo una jubilación digna de varios maestros y maestras en edades de acogerse a este beneficio, en la perspectiva de nutrirse de una planta joven y dinámica para el ejercicio de la docencia, la investigación y la vinculación con las comunidades del entorno

7. PROPUESTA

7.1. Título de la propuesta.

GESTION Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL DEMOCRATICO E INCLUYENTE AFIANZADA EN VALORES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN EL INSTITUTO TECNOLOGICO AGROPECUARIO “MANUEL ISAAC ENCALADA ZUÑIGA”.

7.2. Antecedentes y Justificación

Con el fin de establecer un diagnóstico de la realidad del Instituto Tecnológico Agropecuario “Manuel Isaac Encalada Zúñiga”, se desarrolló un proceso de investigación, aplicando un conjunto de métodos y técnicas que gracias a la contribución de sus actores, se pudo determinar varios nudos críticos vinculados con la gestión institucional en la que se definió un bajo nivel de concreción de resultados, acompañado de la presencia de un liderazgo ego centrista, exageradamente normativo y poco democrático, que ha contribuido al deterioro de las relaciones internas entre actores de la comunidad educativa, lo que a través de un proceso de abstracción, concreción y síntesis, se ha podido converger en la determinación de un macro problema que tiene que ver con una “gestión institucional poco eficaz, caracterizada por la presencia de un liderazgo personalizado, extremadamente normativo, excluyente con relaciones internas quebrantadas”

El problema descrito a su vez tiene asidero en varias causas, mismas que se encuentran determinadas en la escasa experiencia de gestión de las autoridades del plantel, alto nivel de egocentrismo de la primera autoridad que impide articular equipos de trabajo y de apoyo a la gestión, docentes con poca experiencia en la formulación de proyectos, limitan el acceso a oportunidades de obtener recursos de la cooperación, vigencia de un ambiente coercitivo que obliga al cumplimiento de la normativa generando un clima de inconformidad y resentimientos internos, sumado todo ello ha generado un clima de

incertidumbre, volviéndole altamente vulnerable a la gestión institucional, cuya imagen se ha visto afectada en su proyección hacia afuera.

Frente a esta realidad y, conscientes los diferentes actores de la comunidad educativa de lo que institucionalmente les acontece, se ha convenido aunar esfuerzos para en un marco de sinceramiento y aceptación de la realidad descrita, asumir la responsabilidad y compromiso de involucrarse en un proceso alternativo que les permita salir de su situación a partir de la implementación de una propuesta concertada de Gestión y Liderazgo Institucional Democrático e Incluyente, afianzado en valores, mismo que contribuiría al mejoramiento de la calidad educativa en el Instituto tecnológico Agropecuario “ Manuel Isaac Encalada Zúñiga”. Poniendo siempre de manifiesto que para iniciar este proceso, es necesario imbuirse de una actitud de diálogo, manejo de una comunicación efectiva, mucha tolerancia, paciencia, motivación y por supuesto respeto y transparencia, características para una verdadera concertación institucional.

7.3. Objetivos de la propuesta.

7.3.1. General

Elevar los niveles de eficacia en la gestión y liderazgo institucional, mediante la implementación de una propuesta concertada de gestión y liderazgo democrático e incluyente afianzada en valores, que contribuya al mejoramiento de la calidad educativa e imagen en el Instituto Tecnológico Agropecuario "Manuel Isaac Encalada Zúñiga"

7.3.2. Específicos

- a. Mejorar los resultados de la gestión institucional.
- b. Promover un liderazgo institucional democrático e incluyente

- c. Fomentar la armonía afianzada en valores en las relaciones entre actores de la comunidad educativa institucional.

7.4. Actividades

Para el OE 1: Mejorar los resultados de la gestión institucional

- ❖ Ejecutar un proceso concertado y participativo de planificación y evaluación de resultados de la gestión institucional por ejes. (Presupuesto, infraestructura, talento humano, académico, producción)
- ❖ Designar una comisión de gestión institucional de apoyo a las autoridades del establecimiento integrada por representantes de los diferentes actores de la comunidad educativa del Instituto.
- ❖ Legitimar e institucionalizar a la comisión.
- ❖ Elaborar un instructivo de gestión institucional de manera concertada, que oriente las acciones y atribuciones de la comisión.
- ❖ Capacitar a la comisión de gestión institucional.
- ❖ Preparar un directorio de instituciones e instancias de cooperación para la comisión de gestión institucional.
- ❖ Cogestionar recursos económicos para el desarrollo del trabajo de la comisión de gestión institucional.
- ❖ Formar un equipo de formuladores de propuestas y proyectos en la institución educativa.
- ❖ Desarrollar asambleas ampliadas trimestrales de planificación y rendición de cuentas con la comunidad educativa.

- ❖ Elaborar un instructivo operativo y de representación de las asambleas ampliadas.

Para el OE 2: Promover un liderazgo institucional democrático e incluyente.

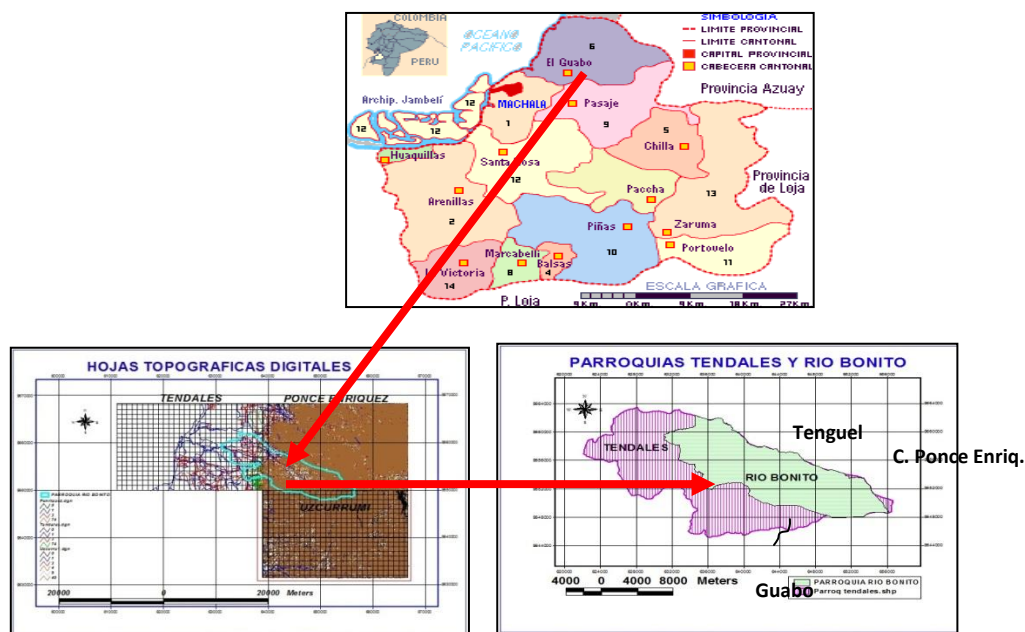
- ❖ Concertar un encuentro taller de actores de la comunidad educativa, para definir el tipo de liderazgo que requiere la institución educativa para su desarrollo, a partir de la revisión del diagnóstico.
- ❖ Desarrollar encuentros talleres concertados de reflexión y motivación sobre liderazgo democrático con resultados de eficacia y efectividad. Y establecimiento de acuerdos y compromisos para el fomento de este tipo de liderazgo en el Instituto.
- ❖ .Ejecutar talleres de socialización de la legislación educativa pertinente y normativas internas de la institución con integrantes de la comunidad educativa.
- ❖ Gestionar ante el Ministerio de Educación o entidad de cooperación afines, el asesoramiento y acompañamiento especializado para la gestión y liderazgo educacional institucional del plantel, para un periodo de al menos 6 meses.

Para el OE 3: Fomentar la armonía afianzada en valores en las relaciones entre actores de la comunidad educativa institucional.

- ❖ Ejecutar de manera concertada un proceso de mediación de conflictos internos afianzada en valores, con facilitación externa y especializada.
- ❖ Ajustar concertadamente el código de convivencia institucional, con el apoyo de un/a facilitador/a externo.

- ❖ Formalizar acuerdos y compromisos de cumplimiento del código de convivencia con la presencia de una autoridad educativa del Ministerio de Educación y autoridades de gobiernos locales.
- ❖ Designación de una comisión de motivación e incentivos, seguimiento y evaluación de los niveles de cumplimiento de los compromisos asumidos, con representantes de los actores de la comunidad educativa del plantel.
- ❖ Contratar la sistematización de los procesos y la experiencia lograda.

7.5. Localización y cobertura espacial



Ubicación del ITAMIEZ en el contexto parroquial, cantonal y provincial.

El Instituto Tecnológico Agropecuario “Manuel Isaac Encalada Zúñiga”, se encuentra ubicado en la comunidad rural de Pagua, parroquia Río Bonito, cantón El Guabo, provincia de El Oro, tiene una amplia influencia en su entorno compuesta por 16 comunidades rurales dentro de la parroquia, pero además por su especialidad y poseer un amplio espacio tanto en infraestructura como en propiedad del suelo e instalaciones agropecuarias para prácticas, cuenta con estudiantes de El Guabo, Machala, Santa Rosa, Arenillas

y las Lajas de la provincia de El Oro; parroquias y cantones vecinos como Camilo Ponce Enríquez, Azuay; Tenguel, Balao y Naranjal, de la provincia del Guayas, lo que le da la connotación de un establecimiento de influencia regional

7.6. Población Objetivo

La presente propuesta está orientada a intervenir un problema central en el Instituto Tecnológico Agropecuario “Manuel Isaac Encalada Zúñiga”, cuya población objetivo está constituida por 34 docentes hombres y mujeres, personal administrativo y de servicios consistentes en 8 mujeres y 19 varones, un total aproximado de 300 estudiantes de ambos sexos, sumados a los padres y madres de familia y población del entorno que ha logrado una empatía con esta institución educativa y que junto a los descritos se han convertidos en actores claves de la comunidad educativa del ITAMIEZ.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Para ejecutar la presente propuesta es necesario contar con los siguientes recursos:

- **Humanos.**- 1 Coordinador/a facilitador/a del proceso y 1 profesional con experiencia en gestión y liderazgo institucional educativo para asesoramiento y acompañamiento de la gestión por al menos 6 meses.
- **Tecnológicos.**- Equipos de última generación laptops, proyector para los talleres, encuentros y reuniones, cámara fotográfica.
- **Materiales.**- Papelotes, tarjetas de colores, marcadores tiza líquida y permanentes, papel para impresión.
- **Físicos.**- Salón de actos, aulas en el ITAMIEZ y otros espacios de recreación fuera del local para encuentros de concertación e integración.

- **Económicos.-** Cogestionar a través de los gobiernos locales y la empresa privada que han dado muestras de cooperación para la educación en la zona.

- **Organizacionales.-** El proceso de implementación de la propuesta será coordinado por la Unidad de Educación Técnica de la Dirección Provincial de Educación de El Oro y la UTE - Guabo, con quienes se estructurará una comisión de coordinación de la ejecución de la propuesta.

Para garantizar la sostenibilidad de la propuesta, se ha considerado de importancia partir de un proceso serio y responsable de concertación entre actores de la comunidad educativa del ITAMIEZ, criterio que se ha compartido tanto con el equipo de la supervisión zonal UTE- Guabo, como de la Unidad de Educación Técnica de la Dirección de Educación de El Oro, a lo que se han sumado la mayoría de docentes y dirigencia tanto estudiantil, como de padres y madres de familia, en cuyo proceso se deben suscribir cartas de voluntad y verdadero compromiso de asumirlas consciente y responsablemente, despojándose de intereses políticos ideológicos y hasta personales.

En otro ámbito, el hecho de que las empresas privadas que mantienen cierto nivel de compromiso con el ITAMIEZ en la dotación de oportunidades para las pasantías de los/as estudiantes y los mismos gobiernos locales que aportarían económicamente para ejecutar la propuesta, de por sí genera un nivel de compromiso mayor de la institución educativa y de sus actores, especialmente autoridades de mostrar resultados de la implementación de esta. Si bien es cierto en pocos lugares la empresa privada se muestran colaboradoras con las entidades educativas, para el caso de la zona de influencia del ITAMIEZ, estas han dado muestras de contribuir significativamente con los procesos de mejoramiento de la calidad educativa, por estar vinculados a procesos de responsabilidad social empresarial y ambiental y de comercio justo.

Descripción de la propuesta. (Matriz del Marco Lógico)

Descripción narrativa	Indicadores meta	Fuentes de verificación	Supuestos
FIN.- Contribuir al logro de una educación integral y de calidad.	El ITAMIEZ , habrá mejorado su proceso docente educativo y consecuentemente la calidad de la educación.	Resultados de una evaluación ex post de la ejecución de la propuesta.	Autoridades, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, logran empatía y se involucran en la ejecución de la propuesta. Gobiernos locales y empresa privada de la zona, cooperan económicamente para la ejecución de la propuesta. MEC, se incorpora con técnicos en la ejecución
PROPOSITO.- Elevar los niveles eficacia en la gestión y liderazgo institucional.	En un año de implementada la propuesta, el ITAMIEZ, habrá incrementado sus niveles de eficacia en cuanto a resultados de la gestión desarrollada por la institución.	Registro de resultados de gestión y percepción de actores.	
RESULTADOS.- 1.- Resultados eficaces en la gestión institucional.	1.1.A los dos primeros meses de ejecución de la propuesta, el ITAMIEZ, cuenta con una comisión de gestión institucional, legitimada. 1.2. Al finalizar el año de implementación de la propuesta, se cuenta con resultados tangibles de gestión institucional.(Infraestructura, académico, producción, vinculación con la comunidad)	Memoria de la designación y estructura de la comisión. Memorias de las asambleas y percepción de actores..	
2.- Liderazgo institucional democrático e incluyente.	2.1. A partir del segundo mes de ejecución de la propuesta, se cuenta en el ITAMIEZ con un acuerdo de voluntades y compromisos sobre el tipo de liderazgo a seguir, suscrito por al menos el 80% de docentes, dirigentes estudiantiles y de padres de familia. 2.1 A partir de los 6 meses de implementación de la propuesta, la institución educativa ITAMIEZ y sus autoridades han cambiado su estilo de liderazgo, volviéndolo democrático y participativo.	Documento de acuerdo y compromisos suscrito. Registros de eventos participativos y percepción de actores.	
3.- Armonía en las relaciones internas de la institución.	3.1. Al primer trimestre de ejecución de la propuesta el ITAMIEZ, cuenta con un manual de convivencia actualizado y con compromisos suscritos de cumplimiento por al menos el 80% de docentes.	Documento del manual y de compromisos suscrito por autoridades, docentes y representación de los demás actores	

	Al finalizar el segundo trimestre de ejecución de la propuesta, al menos un 70% de docentes se muestran satisfechos con un nuevo ambiente de trabajo y relacionamiento interno en la institución.	Resultados de encuesta de percepción.	
<p>ACTIVIDADES.- Para el OE 1: Mejorar los resultados de la gestión institucional Ejecutar un proceso concertado y participativo de planificación y evaluación de resultados de la gestión institucional por ejes. (Presupuesto, infraestructura, talento humano, académico, producción)</p> <p>Designar una comisión de gestión institucional de apoyo a la autoridades del establecimiento integrada por representantes de los diferentes actores de la comunidad educativa del Instituto.</p> <p>Legitimar e institucionalizar a la comisión.</p> <p>Elaborar un instructivo de gestión institucional de manera concertada, que oriente las acciones y atribuciones de la comisión.</p> <p>Capacitar a la comisión de gestión institucional.</p> <p>Preparar un directorio de instituciones e instancias de cooperación para la comisión de gestión institucional.</p> <p>Cogestionar recursos económicos para el desarrollo del trabajo de la comisión de gestión institucional.</p> <p>Formar un equipo de formuladores de propuestas y proyectos en la institución educativa.</p> <p>Desarrollar asambleas ampliadas trimestrales de planificación y rendición de cuentas con la comunidad educativa.</p> <p>Elaborar un instructivo operativo y de representación de las asambleas ampliadas</p>		<p>INDICADORES DE ACTIVIDADES</p> <p>Hasta el 2do mes se cuenta con un documento POA elaborado participativamente, designada la comisión de gestión institucional y reconocida por el Consejo directivo y la asamblea general.</p> <p>Hasta el segundo mes se cuenta con un documento instructivo para la comisión de gestión.</p> <p>Al tercer mes los integrantes de la comisión habrán recibido capacitación, cuentan con un directorio de instituciones para la gestión y apoyo de recursos básicos</p> <p>Al finalizar el segundo semestre se cuenta con personal capacitado en formulación de proyectos.</p> <p>Al segundo trimestre el ITAMIEZ ha institucionalizado las asambleas de rendición de cuentas y hace uso de su instructivo de operatividad elaborado..</p>	
<p>Para el OE 2: Promover un liderazgo institucional democrático e incluyente.</p> <p>Concertar un encuentro taller de actores de la comunidad educativa, para definir el tipo de liderazgo que requiere la institución educativa para su desarrollo, a partir de la revisión</p>		<p>A partir del segundo trimestre el ITAMIEZ habrá concertado su tipo de liderazgo a seguir, con</p>	

<p>del diagnóstico.</p> <p>Desarrollar encuentros talleres concertados de reflexión y motivación sobre liderazgo democrático con resultados de eficacia y efectividad. Y establecimiento de acuerdos y compromisos para el fomento de este tipo de liderazgo en el Instituto.</p> <p>Ejecutar talleres de socialización de la legislación educativa pertinente y normativas internas de la institución con integrantes de la comunidad educativa.</p> <p>Gestionar ante el Ministerio de Educación o entidad de cooperación afines, el asesoramiento y acompañamiento especializado para la gestión y liderazgo educacional institucional del plantel, para un periodo de al menos 6 meses.</p>	<p>acuerdos de voluntades suscrito.</p> <p>Al segundo semestre, docentes y líderes estudiantiles, conocerán las normativas derivadas de la legislación educativa vigente y reglamentación interna del ITAMIEZ.</p> <p>A partir del mes de mayo se cuenta con el apoyo de técnico del MEC para capacitación y asistencia técnica en gestión y liderazgo.</p>
<p>Para el OE 3: Fomentar la armonía afianzada en valores en las relaciones entre actores de la comunidad educativa institucional.</p> <p>Ejecutar de manera concertada un proceso de mediación de conflictos internos afianzada en valores, con facilitación externa y especializada.</p> <p>Ajustar concertadamente el código de convivencia institucional, con el apoyo de un/a facilitador/a externo.</p> <p>Formalizar acuerdos y compromisos de cumplimiento del código de convivencia con la presencia de una autoridad educativa del Ministerio de Educación y autoridades de gobiernos locales.</p> <p>Designación de una comisión de motivación e incentivos, seguimiento y evaluación de los niveles de cumplimiento de los compromisos asumidos, con representantes de los actores de la comunidad educativa del plantel.</p> <p>Contratar la sistematización de los procesos y la experiencia lograda.</p>	<p>Hasta finales del primer trimestre se habrán ejecutado 2 talleres de mediación de conflictos.</p> <p>Hasta el finales de segundo trimestre se cuenta con un documento actualizado del código de convivencia institucional y documento de acuerdos y compromisos para su ejecución suscrito por al menos 80% de la actoría del establecimiento,</p> <p>Al segundo semestre se cuenta con la comisión de incentivos designada y funcionando.</p> <p>Al inicio del periodo 2014 – 2015, se cuenta con un documento de sistematización de la experiencia desarrollada.</p>

7.9. Cronograma

ACTIVIDADES	TIEMPO	MESES PERIODO LECTIVO REGIMEN COSTA 2013-2014									
		Abril	Mayo	Junio	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene
OE 1. MEJORAMIENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL											
Ejecutar un proceso participativo de planificación del periodo POA, (Luego del talleres de mediación de conflictos)											
Designar una comisión de gestión institucional											
Legitimar e institucionalizar a la comisión de gestión											
Elaborar un instructivo de gestión institucional											
Capacitar a la comisión de gestión											
Preparar un directorio de instituciones de cooperación											
Cogestionar recursos económicos para la gestión de la comisión.											
Formar un equipo de formuladores de proyectos											
Desarrollar asambleas evaluación y de rendición de cuentas											
Elaborar un instructivo operativo y de representación de asambleas											
2.- OE. LIDERAZGO INSTITUCIONAL DEMOCRATICO E INCLUYENTE											
Ejecutar talleres de actores de la comunidad educativa (Liderazgo)											
Ejecutar reuniones taller de socialización de la legislación educativa											

8. BIBLIOGRAFÍA

Alvarez Galvez, E. (2011) Instructivo para elaboración de tesis, proyecto grado I, Loja – Ecuador, Edit UTPL.

Buele, M. (2011) Conferencia y presentación sobre grado I, Loja UTPL.

Barrios, Oscar. Presentación sobre gestión educativa.

Crespo Burgos, C. (2005) El desafío de aprender. Quito - Ecuador, Cahofoles

Cornejo, M. (1999) Liderazgo a través de valores, México, Edit Grijalbo.

Cortez, G. Administración y gestión educacional. [www. monografias.com](http://www.monografias.com)

García Leiva, L. (www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm)

Lafrancesco, G. (2003) La investigación en educación y pedagogía, Bogotá-Colombia, Edit Banco de la República.

Diccionario de la Lengua Española Larux

Sampiere, B. (2002) Metodología de la investigación científica.

Sánchez, A. (2010) Presentación, taller de liderazgo organizacional.

Portal Colombia aprende. 2007.

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>
www.edu.ar/educar/gestion-institucional.

<http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>

(<http://www.altillo.com/examenes/uces/publicidad/metodic/metodic2002sbe.asp>)

(<http://tgrajales.net/investipos.pdf>)

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/victoria_a_a/capitulo3.pdf

<http://www.mitecnologico.com/Main/Metodos>

<http://www.monografias.com/trabajos35/hermeneutica/hermeneutica.shtml>

(<http://www.mitecnologico.com/Main/Metodos>)

<http://es.wikipedia.org/wiki/liderazgo>

[/www.josemarco.blogia.com/liderazgo e](http://www.josemarco.blogia.com/liderazgo_e)

9. APÉNDICES

“GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL ECUADOR”

FICHA DE ENCUESTA A DIRECTIVOS DEL PLANTEL

Señores directivos del plantel

Nos encontramos ejecutando una investigación sobre "Gestión, Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador", para lo cual se ha diseñado la presente encuesta, que solicitamos a usted comedidamente conteste el cuestionario que se describe a continuación; agradeciendo sus respuestas que de seguro constituirán un gran aporte al trabajo referido.

INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Nombre de la Entidad Educativa:

UBICACIÓN: Provincia Cantón Parroquia :
Sector Urbano () Rural ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

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

Formación Académica: Profesional docente () Profesional de área () Profesor/a () Bachiller ()

Marque con una (X) la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento

1.- Tipo de establecimiento

- a. Fiscal () c. Particular Laico ()
b. Fiscomisional () d. Particular religioso ()

2.- ¿Cómo se planifica el trabajo en su institución?

- a. El Director (Rector) organiza las tareas en reuniones generales ()
b. Los coordinadores de áreas ()
c. Grupos de trabajo ()
d. Trabajan individualmente ()
e. Otros (indique cuales).....

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

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

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

SI () NO ()

5.- El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por él

- a. Director ()
b. Rector ()

- c. Consejo técnico ()
 d. Consejo directivo ()

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

SI () NO ()

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

Ord	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 equipos			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

10.- De los diferentes órganos descritos, a continuación, ¿Cuáles intervienen en la gestión de desarrollo institucional?

Ord	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Rector/a			
b	Consejo directivo			
c	Secretario/a			
d	Colector/a			
e	Jefes o responsables de áreas			
f	Junta de profesores			
g	Comité Central de Padres de familia			
h	Gobierno estudiantil			

i	Otros, (Cuáles)			
---	-----------------	--	--	--

11.- El equipo educativo o junta de profesores de la institución es encargado de:

Ord	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 la institución y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

Las preguntas 15, 16 y 17; deben ser contestadas con los términos SI o NO.

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

a	()	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
b	()	Formular propuestas al consejo directivo, referente a la elaboración de los planes, programas y proyectos 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	()	Formular propuestas académicas
i	()	Elaborar la programación didáctica de las asignaturas

13.- La gestión del centro educativo fomenta el desarrollo comunitario a través del establecimiento de soluciones prácticas y adecuadas a la diversidad de problemas de su entorno geográfico?.

SI () NO ()

14.- En la institución educativa que ustedes dirigen, se ha realizado

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

Estudiante: Lic. Silvia Arrobo Iñiguez

“GESTION DE LIDERAZGO Y VALORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL ECUADOR”

FICHA DE ENCUESTA A DIRIGENTES ESTUDIANTILES DEL PLANTEL

Señores Estudiantes

Nos encontramos ejecutando una investigación sobre "Gestión de Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador", para lo cual se ha diseñado la presente encuesta, misma que intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra cursando sus estudios, por lo que solicitamos a usted comedidamente conteste el cuestionario que se describe a continuación; agradeciendo sus respuestas que de seguro constituirán un gran aporte al trabajo referido.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de las preguntas y opciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. **Siempre**
2. **A veces**
3. **Nunca**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

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

1.1.- UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

.....Cantón.....Parroquia.....

Sector: Urbano () Rural ()

1.2.- TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

1.3.- INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 10 – 15 años () 15-20 años () 20-25 años ()
) 25-30 años () 35 y más ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad institucional, del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los 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 los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

*Lic. Silvia Arrobo Iñiguez
 Maestrante de Gerencia y Liderazgo Educacional*

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS/Rector, Vicerrector, Supervisor/

Objetivo: Determinar la percepción de los/as directivos del plantel respecto de la gestión, liderazgo y valores que se experimenta en el plantel.

Tipo: Entrevista personal.

Fecha: primera semana de julio del 2011.

Lugar: En sus respectivas oficinas luego del almuerzo entre las 13:30 y 15H00.

Formas de recoger la información: Cartilla de notas y grabadora.

Consigna: Ante la necesidad de conocer de fuentes directas, el nivel de gestión, liderazgo y valores con que se cuenta en los centros educativos del país, se está desarrollando una investigación en varios centros educativos como el vuestro, pensando en la posibilidad que de acuerdo a sus resultados, se pueda proponer una estrategia que contribuya al mejoramiento de la calidad educativa impulsada desde la gestión y liderazgo fundamentada en valores. Por lo expresado, es de importancia contar con vuestros criterios y opiniones ante ciertas consultas que les serán formuladas, por las que se les anticipa las debidas gracias.

Guía de la entrevista.

1. Qué es la comunicación? ¿En qué se diferencia de la información?
2. El Centro educativo, cuenta con un manual o Reglamento que contemple el Cómo, Cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.
3. Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro educativo y el profesorado.
4. Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
- 5.Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6. Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
8. En caso de existir antivalores ¿Cuáles son?
9. Desean expresar alguna opinión que tengan en mente con relación al tema?

Infinitamente gracias por la atención brindada, tan pronto se haya sistematizado esta información y la que nos encontramos recabando por otros medios, de seguro ustedes serán invitados a la presentación de resultados, con el objeto de retroalimentarlo y validarlo. Nuevamente Gracias.

“GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL ECUADOR”

FICHA DE ENCUESTA A DOCENTES DEL PLANTEL

Señores docentes

Nos encontramos ejecutando una investigación sobre "Gestión de Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador", para lo cual se ha diseñado la presente encuesta, misma que intenta recabar sus opiniones y percepciones acerca de la **GESTIÓN Y LIDERAZGO DE VUESTRO CENTRO EDUCATIVO**, por lo que solicitamos a usted comedidamente conteste el cuestionario que se describe a continuación; agradeciendo sus respuestas que de seguro constituirán un gran aporte al trabajo referido.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de las opciones que se le presenta y marque con una **X** la que considere coherente con su opinión.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

**Siempre
A veces
Nunca**

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO E INFORMACION GENERAL:

Nombre del establecimiento educativo:

.....
.....

UBICACIÓN:

Provincia:

.....Cantón.....Parroquia.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

Fiscal. () Particular laico. ()
Fiscomisional. () Particular religioso. ()
Municipal. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

a. Sexo: masculino () femenino ()
b. Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años ()
41-45 años () 46-50 años () 51-55 años ()
56-60 años () 61 y más ()

c. Formación Académica: Profesional docente () Profesional de área ()
Profesor/a () Bachiller ()

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

Lic. Silvia Arrobo Iñiguez
Maestrante de Gerencia y Liderazgo Educativa

“GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL ECUADOR”

FICHA DE ENCUESTA A PADRES Y MADRES DE FAMILIA DEL PLANTEL

Señores/as Padres y Madres de familia del plantel

Nos encontramos ejecutando una investigación sobre "Gestión de Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador", para lo cual se ha diseñado la presente encuesta, misma que intenta recabar sus opiniones y percepciones acerca de la GESTIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO ITAMIEZ, por lo que solicitamos a usted comedidamente conteste el cuestionario que se describe a continuación; agradeciendo sus respuestas que de seguro constituirán un gran aporte al trabajo referido.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de las opciones que se le presenta y marque con una **X** la que considere coherente con su opinión.

Cada declaración tiene tres posibles alternativas de respuestas:

Siempre

A veces

Nunca

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO Y GENERAL:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN:

Provincia:

.....Cantón.....Parroquia.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

Fiscal. ()

Fiscomisional. ()

Municipal. ()

Particular laico. ()

Particular religioso. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

a. Sexo: masculino () femenino ()

b. Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años ()

41-45 años () 46-50 años () 51-55 años ()

56-60 años () 61 y más ()

2. CUESTIONARIO

Marque con una X la opción que considere pertinente

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1.- Convocan las autoridades a reuniones generales para informar sobre sus gestiones en beneficio del plantel y los resultados obtenidos.			
2.- Como padre, madre o representante del estudiante, comparte con la gestión y decisiones tomadas por el rector del plantel			
3.- Está de acuerdo con el tipo de liderazgo que se practica en el plantel desde sus autoridades.			
4.-. Autoridades y profesores del plantel, promueven en los padres y madres de familia o representantes, espacios de diálogo sobre el rol que deben cumplir en el proceso de formación académica de sus representados.			
5.- Por su propia cuenta ha concurrido usted al plantel a buscar información y dialogar con autoridades y profesores sobre el nivel de participación y rendimiento estudiantil de su representado/a.			
6.- Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
7.- Desde su percepción, padres y madres de familia en su mayoría muestran actitudes colaborativas con el adelanto del plantel y el mejoramiento de su calidad educativa.			
8.-En el proceso de formación educativa de sus hijos/as, se nota los valores que se inculcan desde el plantel.			
9.- Son evidentes los valores en las decisiones de los directivos y profesores.			
10.- Dialoga con su hijo/a o representado, sobre la calidad educativa del plantel y nivel de desempeño de autoridades y profesores.			
11.-Existen en el plantel relaciones adecuadas entre autoridades, profesores, estudiantes, padres y madres de familia.			
12.- Se convoca a reuniones para definir propuestas de mejoramiento de la calidad educativa desde el comité central de padres y madres de familia.			

GRACIAS POR SU COLABORACION

*Lic. Silvia Arrobo Iñiguez
Maestrante de Gerencia Educacional*

Machala, a 23 de junio de 2011

Dr.
David Caiminagua Nagua
RECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO AGROPECUARIO "MANUEL ISAAC
ENCALADA ZUÑIGA"

Sitio Pagua

De mi consideración:

Yo, **Silvia Arrobo Iñiguez**, estudiante de la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja, a Ud muy respetuosamente, saludo y a la vez le expongo y solicito lo siguiente:

Frente a un conjunto de cambios que se experimentan en materia de gestión educativa, derivadas de las reformas legales y el establecimiento de nuevas políticas que direccionan el sistema educativo nacional, donde se asignan responsabilidades complejas tanto administrativas, financieras de relacionamiento comunitario y de aplicación curricular; la presente promoción de la maestría que curso, ha resuelto desarrollar un proyecto de investigación con el Tema: "**Gestión de Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador**", correspondiéndome asumir dicho trabajo que de paso podría constituirse en mi trabajo de tesis de fin de la maestría, en un establecimiento educativo de las características que mantiene el ITAMIEZ, en el cantón El Guabo, provincia de El Oro, bajo su rectoría.

Por lo expuesto señor rector, mucho agradeceré a usted se digne autorizarme y brindarme las facilidades necesarias para implementar la investigación referida en vuestra institución educativa, comprometiéndome a devolver toda la información sistematizada, producto de la aplicación de los diferentes instrumentos metodológicos de investigación para la elaboración del diagnóstico institucional, complementando con un proceso de formulación participativa de una Estrategia de Gestión, Liderazgo y Valores, que contribuya a la dinamización de la gestión y liderazgo institucional, por una educación de calidad y comprometida con los principios del buen vivir, consagrados en la Constitución de la República del Ecuador.

Por la atención que se digne dar a la presente, le expreso mis sentimientos de alta consideración y estima.

Atentamente


Lic. Silvia Arrobo Iñiguez
ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA

Instituto Tecnológico Agropecuario
"Manuel I. Encalada Z."
PAGUA - EL ORO
RECIBIDO
Fecha: 23-JUNIO-2011
Hora: 10:40
LCda. Jacqueline Naula de A.
SECRETARIA



**INSTITUTO TECNOLÓGICO AGROPECUARIO
"MANUEL ISAAC ENCALADA ZÚÑIGA"**

Telefax: 072965-585 Teléfono: 072965-586

EMAIL: itamanuelencalada@hotmail.com

PAGUA – EL GUABO – EL ORO – ECUADOR

Km. 40 vía Machala - Guayaquil

Pagua, 30 de junio de 2011


Lic.
Silvia Arrobo Iñiguez
Machala.-

De mí consideración:

En atención a vuestra solicitud mediante comunicación de fecha 27 de junio de 2011, me es grato extender la autorización para que desarrollo el trabajo de investigación propuesto dentro del Instituto Tecnológico Agropecuario "Manuel Isaac Encalada Zúñiga", expresando mi satisfacción porque la Universidad como rectora y generadora del conocimiento, a través de esta promoción de maestrantes, culminen entregando a la institucionalidad educativa del país una propuesta innovadora de gestión, liderazgo y valores, que coadyuve al mejoramiento de la calidad educativa en su conjunto; y en lo particular que este Instituto con vuestro aporte, cuente con un instrumento más de orientación a la gestión del desarrollo educativo institucional.

Para el desarrollo de su trabajo, agradeceré coordinar acciones con el Dr. Segundo Espinoza Ávila , Vicerrector y Coordinador de la parte académica de la institución.

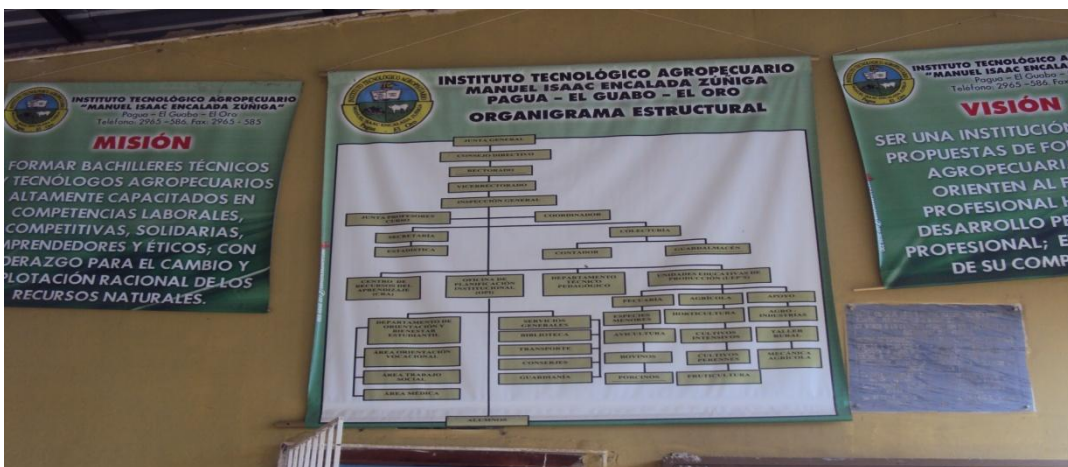
Atentamente,


Dr. David Caiminagua Nagua
RECTOR DEL ITA-MIEZ



c.c Vicerrectorado
archivo

REGISTRO FOTOGRAFICO



1.- Ingreso al Instituto, 2.- Stand del ITAMIEZ en una feria cantonal, y 3.- carteles con la Visión, Misión y organigrama institucional.