



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

Gestión, liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Superior “Mariano Samaniego” del cantón Calvas provincia de Loja a los estudiantes de décimo año de la sección diurna durante el año académico 2011 - 2012

Tesis de Grado

AUTORA:

Rocío del Cisne, Jiménez Guarnizo

DIRECTORA:

Mariana Angelita, Buele Maldonado, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 1 de Agosto 2012

Mariana Angelita, Buele Maldonado, Mgs.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mariana Angelita, Buele Maldonado, Mgs.

AUTORÍA

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

f.....

Rocío del Cisne, Jiménez Guarnizo.

Cl. 1102394119

ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

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

Loja, 12 de marzo de 2012

.....

Rocío del Cisne, Jiménez Guarnizo.

Cl. 1102394119

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento de gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme brindado la oportunidad de superación, a las autoridades, docentes y administrativos del Centro Universitario Asociado de Loja, y en especial a quienes con su sabiduría me dirigieron el presente trabajo de investigación.

A la Mgs. Mariana Buele Maldonado, Directora de Tesis, por su acertada asesoría y dirección.

A las Autoridades del Instituto Tecnológico Superior “Mariano Samaniego” por su colaboración al permitir llevar a cabo la presente investigación.

A mi esposo e hijos por el apoyo y comprensión que recibí de ellos para que yo me supere en bien de los niños y niñas que tengo bajo me responsabilidad.

Rocío del Cisne, Jiménez Guarnizo

DEDICATORIA

A Dios por darme la iluminación para poder cumplir con este trabajo investigativo, a mi esposo, e hijos por su apoyo incondicional brindándome su comprensión, y a la vez por darme una constante motivación y apoyo para cumplir mis objetivos y metas propuestas; a mi familia que siempre están a mi lado para hacer de mí una mejor persona

A todas las personas que de una u otra manera hicieron lo posible la realización y culminación de esta investigación.

Al público lector para que compartan la presente y tengan una visión más amplia de la Gestión, Liderazgo y Valores de las Instituciones Educativas.

Cariamanga, 27 de junio del 2011.

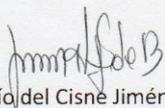
Dr.
Wilson Bravo Ludeña
Rector del Instituto Tecnológico Superior
Mariano Samaniego
Cariamanga

De mis consideraciones:

Yo, Rocío del Cisne Jiménez Guarnizo, estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo de la Universidad Técnica Particular de Loja, me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitarle se me autorice realizar la Tesis con el tema: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR MARIANO SAMANIEGO, previo la obtención del Título de Magister en la especialidad anteriormente mencionada.

Por la favorable atención que se sirva dar a la presente le expreso mis sentimientos de consideración y estima

Atentamente,



Lic. Rocío del Cisne Jiménez Guarnizo

Presentada el día 27 de junio del 2011, en la secretaría del plantel.- Lo certifico.

Ing. Hilda Vega B
Secretaria



Vista la solicitud de fecha 27 de junio del 2011, se autoriza a la Lic. Rocío del Cisne Jiménez Guarnizo, realizar el trabajo de investigación con el tema GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR MARIANO SAMANIEGO,

Cariamanga, 27 de junio del 2011

Dr. Wilson Bravo Ludeña
Rector



INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACION DEL DIRECTORAUTORIA.....	III
ACTA DE CESION.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
RESUMEN.....	VIII
1. INTRODUCCION.....	1
2. MARCO TEORICO.....	6
2.1. La gestión educativa.....	6
2.1.1 Concepto.....	6
2.1.2 Importancia.....	7
2.1.3 Tipos de Gestión.....	8
2.2. Liderazgo Educativo.....	10
2.2.1 Concepto.....	11
2.2.2 Tipos.....	12
2.2.3 Características.....	15
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	17
2.4. Los valores y la educación.....	26
3. METODOLOGÍA.....	36
3.1. Participantes.....	36
3.2. Materiales e instrumentos.....	42
3.3. Método y procedimiento.....	43
4. RESULTADOS.....	48
4.1. DIAGNÓSTICO.....	48
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa.....	48
4.1.1.1. Manual de Organización.....	49
4.1.1.2. Código de ética.....	49
4.1.1.3. Plan estratégico.....	51
4.1.1.4. Plan operativo anual (POA).....	51

4.1.1.5. Proyecto educativo institucional (PEI).....	52
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	53
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad.....	55
4.1.2.1. Misión y visión.....	55
4.1.2.2 Organigrama.....	57
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.....	58
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.....	71
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.....	72
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.....	73
4.1.2.7 Dimensión administrativa financiera y valores.....	75
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.....	75
4.1.3 Análisis FODA.....	76
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades.....	76
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas.....	77
4.1.3.3 Matriz FODA.....	78
4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	78
4.2.1 De los Directivos.....	79
4.2.2 De los Docentes.....	88
4.2.3 De los Estudiantes.....	92
4.2.4 De los Padres de Familia.....	94
4.2.5. De los Directivos en la comunicación.....	102
4.2.6. Matriz de problemáticas.....	100
5. DISCUSIÓN.....	102
6. CONCLUSIONES Y RECOMENADACIONES.....	108
7. PROPUESTA MEJORA.....	110
8. BIBLIOGRAFÍA.....	114

INDICE DE CUADROS Y APENDICES

Tabla 1. Personal directivo por edad y sexo	37
Tabla 2. Personal Docente	38
Tabla 3. Personal Administrativo	39
Tabla 4. Población Estudiantil	40
Tabla 5. Población de Padres de Familia	41
Tabla 6. De los directivos como están organizados los equipos de trabajo en su institución	79
Tabla 7. Para medir el tamaño	79
Tabla 8. La tareas de los miembros de la institución	80
Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	80
Tabla 10. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes	81
Tabla 11. Su administración y liderazgo del centro educativo promueven	81
Tabla 12. Habilidades del liderazgo o requeridas para dirigir una institución	82
Tabla 13. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	83
Tabla 14. De los diferentes órganos escritos ¿Cuáles se encuentran en su institución?	84
Tabla 15. El equipo educativo o equipo didácticas OCCI de su institución	84
Tabla 16. Los departamentos didácticos de su institución	85
Tabla 17. La gestión pedagógica de su institución	87
Tabla 18. Material de planificación en su centro educativo	87
Tabla 19. De los docentes	88
Tabla 20. De los estudiantes	92
Tabla 21. De los padres de familia de los siguientes valores ¿Cuáles son los que se practica en su hogar?	94
Tabla 22. De qué manera resuelve los llamados con los docentes	95
Tabla 23. Cuando Ud. Reprende a su hijo actúa de la siguiente manera	95
Tabla 24. De los padres de familia	96
Tabla 25. De los directivos	97
Tabla 26. Matriz problemática	100

APENDICES

Encuestas a directivos	115
Encuesta a docentes	120
Encuestas a estudiantes	123
Información general del establecimiento	123
Encuesta a padres de familia	125
Entrevista a directivos	127
Acta de compromiso	128

RESUMEN

La presente investigación versa sobre gestión, liderazgo y valores del Instituto Tecnológico Superior “Mariano Samaniego”

El presente proyecto de investigación presenta lineamientos propositivos con la finalidad de contribuir al mejoramiento de gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa, se investigó a seis Directivos, veinte profesores, veintitrés estudiantes y veinte padres de familias, que se les aplicó los siguientes instrumentos: entrevista, encuesta y cuestionario.

Los resultados obtenidos permitieron una amplia información sobre temas de investigación, determinar el logro de los objetivos planteados, inferir algunas conclusiones y proponer recomendaciones tendientes a mejorar la problemática encontrada, hay mucho por hacer para fomentar el liderazgo y gestión, de todos los estamentos educativos de la institución.

El presente trabajo de campo fue satisfactorio, pude observar una notable predisposición de cambio, todos los que intervinieron están conscientes de que deben liderar los procesos educativos de acuerdo al nivel y función que cumplen, comprometiéndose en las tareas educativas, participando en los diferentes eventos de la Institución.

Por lo tanto hago mi extensiva, invitación para que lean y den su aporte en relación a esta problemática.

1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Tecnológico “Mariana Samaniego” fue autorizado su funcionamiento por el Ministerio de Educación, Mediante decreto ministerial número 936 del 21 de abril de 1971, con el nombre de Colegio Particular 5 de Noviembre, posteriormente el 17 de agosto se expide el decreto número 4597 declarando creado el Colegio Municipal Nocturno Mariano Samaniego. El 11 de Julio de 1988, se autoriza el funcionamiento del Primer Curso ciclo diversificado de bachillerato en Ciencias Especialización Físico Matemáticas, Químico Biológicas y Sociales, sección diurna, el 3 Mayo de 1994, se autoriza el funcionamiento del Primer Curso ciclo diversificado del bachillerato en Ciencias, especialización Informática, secciones Diurna y Nocturna, el 28 de abril de 1992 se legaliza el funcionamiento de las Escuela, Jardín de Infantes “San José” y Centro de Discapacitados “Sin Nombre”, por haber cumplido los requisitos legales y haber funcionado normal y eficientemente por muchos años. Jurídicamente pertenece a la Vicaría Eclesiástica de Cariamanga y por ende a la Diócesis de Loja filial de CONFEDC de Quito, con todos los derechos y obligaciones, de ambas instituciones.

Es católica por su orientación, se halla ubicada en la parroquia urbana Cariamanga, calle José María Velasco Ibarra y 18 de Noviembre, Cantón Calvas, Provincia de Loja. La unidad Educativa Experimental Mons. Santiago Fernández García, es un centro de Educación de formación moral, espiritual, intelectual y científica, de filosofía cristiana. Tiene por fundamento el evangelio en la persona de Cristo, por lo que la Unidad Educativa da suma importancia, al conocimiento de la fe, cultura religiosa, vivencia personal a través de los mandamientos, sacramentos y distintas formas de comunicación con Dios.

Uno de los principios fundamentales de esta institución, exige que quienes laboren en este Plantel, acepten sus principios, fines, objetivos y reglamento con lealtad, y, se comprometan a respetar y participar en la orientación cristiana a través de las clases de religión y demás actos de carácter religioso; caso de contradecir en sus palabras u obras, se aplicará el numeral 4 literal f) del Convenio del Ministerio de Educación y Cultura y la CONFEDC del 14 de agosto de 1990.

La importancia de realizar este trabajo de investigación, que nos permita tener un panorama amplio de la realidad educativa en el Instituto Tecnológico Superior “Mariano Samaniego” de la ciudad de Cariamanga, en cuanto a Liderazgo y Valores se refiere, obteniendo los suficientes elementos de juicio, nos permitirá manejar adecuadamente esa situación, y concienciar a los maestros, que se requiere de personas con liderazgo, para que se conviertan en buenos agentes de cambio. Puesto que para el éxito en una Institución Educativa, se debe contar con personal con una debida formación en liderazgo, y así, la gestión tendrá el sentido y energía necesario para el logro esperado.

Por ende los estudios de liderazgo cobran una extraordinaria importancia por lo que significa llevar adelante con eficacia y eficiencia la gestión del proceso docente formativo en la Instituciones Educativas.

El futuro de las instituciones educativas depende de las habilidades individuales que los líderes desarrollen en sus lugares de trabajo. Así que los líderes exitosos no se preocupan por la pérdida de influencia y de poder, dado que el éxito lo encontrarán en el Instituto mismo, a través del aprendizaje de los alumnos y del trabajo con la comunidad, para lo cual el Rector debe contribuir al desarrollo de un entorno productivo y seguro para el aprendizaje de los estudiantes. La educación no debe estar orientada sólo hacia el manejo de cifras y sistemas, dado que esto no sería educar, sino robotizar, a través de estos conocimientos no podríamos enseñar capacidad de creatividad y desarrollo personal. La educación debe ser para el dirigente la base de su liderazgo, y éste debe considerarla como el despertar de la conciencia a un cambio de mentalidad y libertad.

Por ende este trabajo de investigación es factible por lo que se cuenta con el asesoramiento profesional de los docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja, los mismos que a través del EVA, llamadas telefónicas o entrevistas personales, constantemente nos están guiando el trabajo de investigación.

La participación los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes del Instituto Tecnológico Superior “Mariano Samaniego” de la ciudad de Cariamanga, constituyó en un aporte importante para el desarrollo de este trabajo.

Los actores de este centro directivo se encuentran participando activamente en el desarrollo de este trabajo, por lo que he creído una obligación como profesional, aportar con este trabajo de investigación de a la consolidación de una buena educación basada, en gestión, valores y liderazgo.

Los beneficiarios directos de este trabajo de campo son todos los estamentos educativos, y mi persona, en calidad de investigadora convirtiéndose en beneficiarios indirectos la sociedad en general, ya que los estudiantes que se eduquen en esta institución serán unos verdaderos líderes que aporten al desarrollo social de su entorno.

Todos los planteamientos, ideas, estrategias que se empleen, facilitaran alcanzar los objetivos que se propone en esta investigación. La misma que me acercara a la realidad de esta Institución Educativa y determinar la incidencia de gestión en liderazgo y valores en el proceso enseñanza-aprendizaje en Instituto Tecnológico Superior “Mariano Samaniego” de la ciudad de Cariamanga.

Los Objetivos son facilitados por la Universidad Técnica Particular de Loja, siendo así su objetivo general:

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

También facilita los objetivos formativos:

Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudio de postgrado.

Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Mi propuesta es:

Investigar los referentes teóricos sobre: gestión, liderazgo; y valores.

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Una vez finalizada la investigación se determinará los niveles de logro alcanzados y compararlos con indicadores base para evaluar la meta superada.

Para concluir en toda institución educativa para lograr el éxito de la misma es el liderazgo esa persona que inspire confianza y respeto, y que posea el don de mando y la capacidad de persuasión y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la institución educativa. Es decir se

requiere de una persona que: aliente, enseñe, escuche y facilite la ejecución de los planes.

Por lo tanto hago mi extensiva, mi singular invitación para quienes interesen de la presente investigación para que lean y den su aporte en relación a esta problemática que debe ser analizada muy prolijamente por quienes está a cargo de la educación de los niños niñas y adolescentes.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN EDUCATIVA

2.1.1. Concepto

La palabra gestión proviene del latín *gestio onis*. Que significa acción y efecto de administrar, entonces se define a la gestión como el conjunto de acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos por una institución educativa. De modo que la gestión educativa, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar.

La gestión es el factor clave del éxito de una institución educativa pública o privada, la misma nos permite determinar si se está alcanzando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos. La Realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos.

También se indica que La gestión es el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela o de una empresa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa. [Http www.gestionyadministración.com](http://www.gestionyadministración.com)

Entonces se puede entender que, la definición de gestión se encuentra vinculada en un lazo directo con la planificación de todos los elementos que afectarán e influirán en todo centro educativo para alcanzar los objetivos que la empresa o una institución educativa decida desarrollar a lo largo de su ejercicio.

La gestión en el sistema educativo, permite establecer una distinción conceptual entre gestión educativa y gestión escolar, para poder ubicar a la

metodología del Marco Lógico como un eje transversal en el diseño, la formulación, ejecución y desarrollo de los proyectos educativos.

2.1.2. Importancia

Las referencias bibliográficas en relación a la gestión en la educación, reflejan el interés que existe por comprender la importancia que tiene para la obtención de los fines deseados por las organizaciones educativas. Sin embargo su importancia en el ámbito educativo nace a partir de los procesos descentralizadores que se vivieron en la década de los setenta en los países desarrollados y particularmente en Latinoamérica, conceptuándola a la gestión educativa como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una institución, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa (www.buenastareas.com).

La Importancia de la gestión educativa radica en que se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad, mientras que la *gestión docente* sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión, así como la administración educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En lo personal y después de haber leído estos temas, no considero que las Instituciones educativas de nuestra localidad están totalmente desorientados en la búsqueda de la mejora educativa, sobre todo si ya ha identificado sus deficiencias y debilidades poco se hace para que estas debilidades se

conviertan en fortalezas, pienso que el verdadero problema consistiría en no hacer nada para generar esos cambios que mejorarían la educación, en que cada ente involucrado en la educación no tome conciencia de la importancia de su apoyo en la generación de este cambio, es decir, mejorar la calidad educativa no es un trabajo aislado sino colaborativo, donde cada persona responsable de alguna parte de todo el proceso educativo tome conciencia de la importancia de su labor y contribuya a su mejora.

2.1.3. Tipos de gestión educativa

Es claro que la gestión trasciende a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos. En las Instituciones educativas que trabajan organizadamente es común hablar de tres niveles de gestión:

- a. La gestión estratégica.
- b. La gestión táctica y
- c. La gestión operativa.

Se entiende por gestión estratégica el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de de una institución educativa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción con el medio ambiente, es decir con los todos los involucrados directos e indirectos que intervienen en el proceso educativo tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización. De la gestión estratégica se deriva la gestión táctica, ya que los objetivos de ésta se desprenden directamente de la primera gestión y deben estar alineados con ellos. La gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y obedece al óptimo desarrollo de todas sus actividades internas

y al decir internas me refiero, más que a aquellas actividades desarrolladas dentro del espacio físico de la empresa.

Finalmente, tenemos la gestión operativa, que no por ser de alcance más limitado es menos importante que la gestión estratégica y la gestión táctica. Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto es posible hablar de gestión de aprovisionamiento, gestión de la producción, gestión de distribución, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, etc.

Con lo anteriormente anotado se puede afirmar que la gestión se encuentra vinculada en un lazo directo con la planificación de todos los elementos que afectaran e influirán en los proyectos que la institución decida desarrollar a lo largo de su ejercicio.

Sin embargo el punto más interesante de este tema consiste en darle la importancia y argumentar que debe de existir programas, planes de estudio enfocados a formar, capacitar y actualizar a supervisores y directores en materia de administración educativa, gestión preescolar, liderazgo ya que son ellos quienes toman las decisiones de los diversos actores en un plantel escolar, para ello considero de que se debe partir de una evaluación que permita conocer la realidad y los problemas que se encuentran en las direcciones y supervisiones y después de ello estructurar mediante la reflexión una propuesta de solución y mejora.

Si todo ello se realizara estaríamos hablando que la educación elevaría sus índices de calidad, pues tendría una gestión de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

El liderazgo educativo tiene numerosas aristas dentro del sistema educativo, a través de la revisión de los conceptos de liderazgo, se pretende reflexionar respecto a las funciones de todos los estamentos educativos, incluidos los padres de familia como también el tipo de liderazgo que debe propiciar, en los alumnos de todos los niveles.

Uno de los temas mas sensibles en la discusión sobre la calidad de la educación ha sido en los últimos años, el relacionado con políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión y liderazgo escolar Álvarez. (2010).

Se considera que los directores con conductas de líderes son los agentes de la calidad educativa en las escuelas donde existe rendimiento académico y donde hay coincidencia de objetivos de los agentes que allí trabajan y los objetivos institucionales, si son ellos la causa de la adaptación de la escuela a entornos cambiantes, pero lamentablemente en las universidades donde se forman los maestros no se ha considerado materias en liderazgo o gestión, recién en la actualidad se está considerando estas materias.

La labor del director como líder pedagógico debe enmarcarse en que el proceso educativo logra una equidad y calidad en los aprendizajes, de modo que les permita a todos los alumnos y alumnas acceder a mejor sus condiciones de vida. Esto ha sido una de las metas pendientes de nuestro sistema educacional debido a las desigualdades presente en nuestro sistema escolar.

Lo mismo sucede con la labor del docente que al interior de su sala de clases debe propiciar en el dominio de su disciplina y en lograr que efectivamente los alumnos puedan alcanzar los resultados esperados respecto a su formación integral.

El auténtico líder docente debe ser a mismo tiempo visionario y pragmático alguien que ejerce el liderazgo como un proceso de cambio y crecimiento continuos a través de los medios idóneos para su consecución. Un líder puede tener un ideal o un sueño, sin embargo, debe contar con los medios para cristalizarlo.

2.2.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. “El directivo tiene que tener una gran capacidad para anticipar escenarios y trazar el rumbo y la estrategia a seguir” Fischman D. (2011), Cuando el Liderazgo no es suficiente, Editorial, EL MERCURIO, Perú.

También el liderazgo educacional se refiere a los valores de la escuela, el compromiso con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica. Y considera la planificación estratégica como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la institución en acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

También se define como liderazgo la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” Chiavento, A (1993) Administración de recursos humano, Editorial, McGraw-Hill/Interamericana, México.

Líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés

profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva.

“En este mismo sentido el liderazgo es el conjunto de cualidades de la personalidad y capacidad que favorecen la guía y control de otros individuos”. Al analizar, o intentar adentrarme en el concepto de liderazgo, tomándolo desde un principio en relación al ámbito educacional, se observa que en estos conceptos están presentes los siguientes aspectos: una persona que ejerce influencia, un grupo de personas que están a imitarlo y una motivación para conseguir aquello que el grupo mira como bueno. Todos seguimos a un líder que nos inspire confianza, integridad, honestidad, capacidad de dirigir a profesores, alumnos y padres de familia.

2.2.2 Tipos

Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características como por ejemplo: el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en un equipo de trabajo. En esta oportunidad vamos a hacer un pequeño estudio sobre los tipos de liderazgo y sus características”. El líder es el que compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes y los puede convertir en agentes de cambio. www.tallerdelideres.com

Para poder identificar el tipo de líder que esté en capacidad de dirigir una institución educativa, conceptualizaremos algunas clases de liderazgo.

a) Liderazgo Autoritario

Se caracteriza porque el líder determina toda política, dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir, asigna a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo, tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones. Casi nunca considera las sugerencias de los demás y toma decisiones por si solos, creando un ambiente negativo

entre los demás estamentos educativos, ya que llega a crear obediencia a base de la imposición de órdenes.

b) Liderazgo Democrático

Se caracteriza porque toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder, se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión, se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir, los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas, al elogiar o criticar, el líder es “**objetivo**” o “**justo**”, y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo. A mi criterio personal este es el tipo de liderazgo ideal en toda institución educativa ya que por su naturaleza todo centro de estudios está conformado por diferentes departamentos y áreas, lo que permite que desde diferentes ángulos, se pueda lograr establecer políticas que vayan en mejoras de la institución y que sean consideradas y aprobadas por su líder que en este caso siempre es el rector.

c) Líder Socio-emocional

Posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

Sabe qué emociones se experimentan y por qué, percibe los vínculos entre sus sentimientos, pensamientos, acciones y palabras. Reconoce qué efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño. Conoce cuáles son las cosas que sí merecen importancia en su vida personal: valores, metas y guiarse por ellas. Una persona que aparte de ser buen líder es carismático ya que posee una alta conciencia emocional. Es posible que en por su afán da hacer sentir bien a todos descuide el orden y esto se convierta en una barrera para alcanzar las metas.

d) Líder de Opiniones

Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros y que se le reconoce mayor experiencia o conocimientos en un campo específico, se le pide información o consejo, y que, por lo tanto, influye en la decisión. El proceso de comunicación o difusión de una idea normalmente tiene dos fases: la del emisor al líder de opinión, por medios de comunicación especializados, y del líder a su grupo por contacto personal. Aunque en general coinciden con los líderes sociales a cada nivel, el jefe natural puede ser seguidor en ocasiones.

Tal vez ésta ha sido la categorización más acercada a nuestra realidad, ya que como estudiante he tenido que pasar por diferentes establecimientos educativos me he encontrado con estos tipos de líderes educativos. Desde el inspector de curso hasta los directores de los establecimientos muestran características diferentes en el modo de ejercer su autoridad.

e) Líder Transformacional

La principal característica de este tipo de liderazgo es transformar” a la gente y a las organizaciones. Cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes. Es una persona que está muy centrado en optimizar el crecimiento de las personas con aquellas transformaciones que requieren para optimizar su rendimiento, aportar lo mejor de sí.

2.2.3. Características

El liderazgo educacional favorece el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, logrando una elevada motivación para propiciar el cambio en las personas, y que se ajusten a las

características del establecimiento educativo en donde se están educando. Se considera tres características principales.

a. Científico-técnica del liderazgo

Está determinado por las diferentes capacidades y habilidades que tienen los líderes para realizar las cosas, situación que es observada por sus seguidores generándose en una confianza a la persona que creen que con la capacidad que tienen estos líderes satisfacen sus necesidades de bienes útiles. Los seguidores y colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de acuerdo a las capacidades de sus líderes, por ejemplo los investigadores, los técnicos, son personas que conocen de la materia y quienes colaboran a lado de ello estarán siempre esperanzados en los resultados que se puedan dar a través de las destrezas que tienen esos individuos. La preparación académica, el conocimiento, sus habilidades y destrezas se convierten en sus fortalezas ganándose la admiración de todos quienes trabajan a su alrededor, las diferentes circunstancias llevarán en determinados momentos a que esta capacidad de liderazgo tenga que apoyarse en otras dimensiones. Estas características de líder no se mide por su personalidad o por muy exacto que sea su comportamiento ético si no sabe de su profesión difícilmente ganarán la admiración de sus compañeros de trabajo.

b. Psico-afectiva del liderazgo.

La inteligencia emocional se convierte en la principal característica de estas personas, tienen la capacidad de saber mantener el control de si mismos como también el saber entender las diferencias individuales de las personas, son individuos que al tomar decisiones siempre lo harán pensando en el bienestar de los demás. Este tipo de líderes están dispuestas a poner sus propias cualidades al servicio de los demás, muchas de de las veces piensan en función de otras personas y no de ellos mismos. Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades sobre todo emocionales cuando son escuchados por su líder, ya que ellos tienen esa capacidad de volver los momentos

difíciles en momentos agradables, de regocijo, encuentran en su líder la persona ideal para poder compartir sus problemas que tienen, como también para trabajar a lado de ellos ya que cualquier momento es el adecuado para hacer sentir a los que les rodean.

a. Dimensión ética del liderazgo.

La transparencia en todos sus actos se convierten en un elemento primordial para captar la atención de las demás personas, esa calidad humana de pensar en el desarrollo de sí mismos y en el de los demás siempre le permitirá ganarse la admiración de sus seguidores. Se caracterizan por cuidar su imagen, la puntualidad, responsabilidad, la justicia, etc. siempre estarán en todo momento de su accionar, sus seguidores esperan satisfacer necesidades morales, ya que este tipo de líderes se convierten en un modelo a seguir, la motivación trascendente siempre está presente, de esta manera fomenta que quienes le sigan puedan tomar por si solo sus propias decisiones, y no estar esperanzados en que alguien les realice las cosas, pues su conducta refleja seguridad en sí mismo lo que es observado por sus colaboradores, que directa o indirectamente se va impregnando en la formación de su personalidad, permitiéndoles ser personas que saben tomar decisiones precisas y en el momento oportuno.

2.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LIDER

La carrera profesional de un directivo y un líder es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo.

El conocer qué es un directivo, qué es un líder. Es necesario saber quiénes son, cómo piensan, cómo actúan, cómo sienten, para determinar sobre qué bases formarlos.

La diferencia entre los directivos y los líderes, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas.

El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder legítimamente y, en tercer lugar, el riesgo de perder el control de uno mismo en el deseo por conseguir poder. La de protegerse contra estos peligros explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética directiva. Pero es evidente que estos riesgos son enfrentados de distintas formas, según la personalidad del directivo. Es por ello que he creído conveniente hacer la diferenciación desde distintos puntos de vista, los cuales refiero a continuación.

a) Personalidad del directivo frente a la del líder

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: “¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?”. Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes

niveles de status y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

El Directivo tiene el poder legal que está determinado por las leyes en cambio el líder tiene el poder moral ya que se lo ha ganado de acuerdo a sus actos transparentes y de lucha por el bienestar de sus prójimos.

b) Actitudes con respecto a las metas

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

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

f) Concepciones del trabajo

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

d) Las relaciones con los demás

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos. Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

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

Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder. No obstante, el caso es que tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

Las personalidades directivas crean vínculos moderados y muy repartidos. Los líderes, por el contrario, crean y también rompen intensas relaciones personales. El éxito para ejercer un liderazgo sano es el conocimiento de sí mismo y una vida personal madura. Observemos que este autor no trata la diferencia entre directivos y líderes, sólo las características de los hombres que logran el triunfo de las organizaciones, a los cuales llama, indistintamente, líderes o directivos. Ante todo, identifica a aquellos directivos de éxito por su inteligencia emocional básicamente, la capacidad de introspección de una persona, la de conocer sus emociones y la de los demás. Un líder emocionalmente inteligente sabe buscarse un espacio en su colectivo y ser aceptado. En general, los líderes emocionalmente inteligentes tienden a desempeñarse mejor en equipo y son más efectivos a la hora de motivarse a sí mismos y de motivar a los demás.

Las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la firmeza, la determinación y la visión, son requisitos necesarios, pero no suficientes para el éxito. Los líderes verdaderamente eficaces también se distinguen por un elevado grado de inteligencia emocional, concepto que incluye la auto-conciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de

relación social. De saber decir no pero fundamentando ese no, de tomar decisiones en el momento oportuno, capaces de respetar los espacios de las otras personas.

Sin embargo, todo el mundo y, en particular, los líderes, necesitan una dosis saludable de narcisismo para sobrevivir, ya que los impulsa al liderazgo, a la reafirmación, a la confianza. Para ser efectivas, las organizaciones necesitan personas con una saludable falta de respeto por el jefe, personas que puedan articularse a sí mismas. La tenacidad y la creatividad no podrían existir sin el narcisismo.

No obstante a todas estas características antes mencionadas, toda organización pretende tener líderes sanos. Los líderes sanos son capaces de vivir de forma intensa. Sienten pasión por lo que hacen. Esto se debe a que son capaces de experimentar toda la gama de sus sentimientos, sin negar una emoción en particular. Al mismo tiempo, los líderes sanos creen firmemente en su capacidad para controlar los acontecimientos que tienen alguna repercusión en sus vidas. Son capaces de asumir su propia responsabilidad; no están buscando continuamente un chivo expiatorio o echándole la culpa a otros de lo que va mal. Un directivo eficaz no necesita ser un líder, en el sentido del término que más se utiliza en la actualidad, ya que ha habido directivos que no encajaban en el estereotipo de líderes. Los ha habido de todo tipo y condición, desde el punto de vista de su personalidad, actitud, valores, talento y carencias. Algunos han sido extrovertidos y otros casi solitarios, algunos muy permisivos y otros muy controladores, algunos generosos y otros parcios.

Personalmente creo que existe una marcada diferencia entre el Directivo y el Líder en cuanto a su accionar, ya que el directivo tiene una función legal enmarcada dentro de las normas, leyes y reglamentos que rigen a una institución, en este caso, educativa, mientras que el líder se encamina más al aspecto de conseguir beneficios para sus miembros sin tener necesariamente que regirse a una norma establecida. En ambos casos siempre será importante el análisis de la parte humana como manifiestan los entendidos en la materia que

dicen “Resultaría incompleto el estudio de la acción humana sin una mención explícita a las características propias de la persona” Guillen M (2006) *Ética en las organizaciones* Editorial Pearson Educación SA, Madri.

En relación a las siguientes diferencias, cabe manifestar que los líderes se ganan el respeto y la confianza en base a sus acciones, mientras que el dirigente le otorga la autoridad a través de las leyes, la gente tiene más confianza a un líder que a un dirigente.

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

Por eso yo creo que lamentablemente, a veces no siempre las realidades de nuestra sociedad corresponden a estos conceptos de LIDER ni de DIRIGENTE. Estamos

rodeados de gente que ofrecen sacrificarse por nosotros, manifiestan que defenderán nuestros intereses a si tenga que ir sobre la vida de ellos, pero cuando llegan al poder se olvida de sus ofrecimientos y más bien asoman con aires de grandeza, olvidándoles de todo lo que ofrecieron y en muchos de los caso hasta de sus amigos. Sufrimos carestía de líderes, imprescindibles en el tejido social, y nadie nos dice esto tan claramente, además poseemos inflación de dirigentes, por contraste.

Tenemos ausencia de líderes, lo mismo que hemos dicho del Líder y Dirigente a nivel individual. Sólo los líderes de las comunidades deberían de ser nombrados dirigentes, si tuvieran esa ratificación, ese reconocimiento, tendrían la fuerza moral y la autoridad que deben de tener y que deben representar, porque cuando se constituyen en dirigentes sin tener la capacidad idónea de un auténtico liderazgo, viene a ser como un edificio que tiene mucha presencia pero las bases están totalmente desequilibradas y en cualquier momento pueden caer y desmoronarse. Sin embargo debemos manifestar que el poder legal esta dado por medio de la ley, mientras que el líder tiene el poder moral que se lo gana a base de sus actitudes y de su actuación transparente en las responsabilidades encomendadas a una persona.

CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LIDER EDUCATIVO

En el estudio del liderazgo también se pueden identificar las cualidades y habilidades de un líder en el ámbito educativo, así tenemos:

a) Requisitos del líder:

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia, los

directivos de hoy en día deben hacer acciones proyectándose al futuro, deben tener claro cuál es su misión y visión para que sepan que es lo que tienen que hacer y a donde pretenden llegar.

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia.
- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

b) Cualidades del líder:

Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

Entre las diferentes cualidades que debe tener un Líder Educativo podemos anotar las siguientes:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

c) Habilidades del líder:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en término del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

2.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Los valores van ligados a la educación, no pueden desarrollarse aisladamente, convirtiéndose en dos elementos inseparables para obtener calidad en la educación.

“El ser humano tiene una naturaleza indeterminada. Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral esta en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales. Desde este punto de vista la misión de la educación en valores debería consistir en la superación de la socialización de los mismos para fijarse objetivos próximos a la capacidad crítica, autonomía y racionalidad de la persona en situaciones de conflicto ético.” www.monografias.com/Salud.

La educación de los valores es actualmente es una de las áreas educativas más interesantes y conflictivas; es un campo que exige una profunda reflexión y discusión.

Como respuesta a esta necesidad percibida con urgencia por algunos educadores, han surgido diversas corrientes y métodos bajo el nombre genérico de “educación humanista”. Este tema ha atraído el interés de profesores, alumnos, psicólogos, sociólogos, filósofos y expertos en política científica.

A pesar de esta enorme corriente de búsqueda en amplios sectores educacionales, tenemos que reconocer que el tema está en periodo de gestación, y aun los mismos términos “valores” y “valoración” están en proceso de ser clarificados para llegar a un lenguaje común más o menos aceptado de manera universal.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Los valores son una parte fundamental del desarrollo de ser humano: Una persona, además de tener conocimientos de diversas disciplinas

del quehacer humano, necesita los valores como guía, para el actuar diario y, de esta manera, dar luz con su vida a sus semejantes.

Las bases filosóficas de la moral humana se han interpretado desde el más puro escepticismo en la bondad humana, hasta su más ciega creencia. El contexto económico social en la interpretación presentada no podía estar ausente. En la hora actual, como consecuencia de la globalización de la economía y de la cultura, los valores están sujetos a interpretaciones subjetivista y / o relativistas.

La educación en valores es educarse moralmente, esto significa que el estudiante sepa elegir entre algo que importa y algo que no importa, por ende formar una vida adecuada que le haga crecer como persona y relacionarse con los demás.

La escuela es un agente ideal para la formación de valores en los estudiantes, estos valores en el currículo se hace patente en los temas transversales, pues estos temas se desarrollan a lo largo a de los contenidos. La mala enseñanza de una educación de valores puede provocar que no se asimile de la mejor forma. Por ejemplo, cuando no hay relación entre lo que se pregona y lo que se hace, esto provoca en alumno un desconcierto total.

Los jóvenes, como los adultos, se enfrentan a un mundo de problemas y decisiones que reflejan la complejidad de la vida del hombre. En estas decisiones están en juego los valores como fuerzas directivas de acción. Éstos con frecuencia entran en conflicto; en parte por la poca claridad del sistema de valores de la sociedad y la desorientación de la existencia humana. La tarea de educar y, con ello, la de educar en los valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad.

Hay una primera concesión de esta amplia responsabilidad que afecta a la persona del educador. Si el educador en la escuela ha de contribuir a que el hombre se descubra a sí mismo, descubra el mundo y su profundo significado, no es indiferente el concepto de hombre y de mundo que tenga. Y más que el concepto, más que la visión intelectual, importa su actitud valorativa de los demás hombres y de su

inserción en el mundo; lo que él sea y el modo, incluso, de auto conocerse, constituye la aportación fundamental al proceso de autorrealización del alumno.

Pero la educación no se reduce a la realización profesor-alumno. En el marco de la escuela como institución, se da una interacción constante entre la estructura, la organización y la metodología didáctica, padres de familia, etc. Estos conllevan a emitir juicios de valor y convierten a estos medios en vehículos decisivos de esquemas de valoración y de adhesión a determinados valores.

Los valores no existen sin el hombre, que con ellos está en disposición de dar significado a la propia existencia. El centro o el "lugar" de los valores es el hombre concreto que existe con los demás en el mundo para realizar su propia existencia. Las cosas adquieren valor en la medida en que se insertan en este proceso de humanización del hombre.

Esta condición del encuentro con los valores reclama una actitud educativa en la que de nuevo hay que reconocer el lugar central del hombre en la constelación de los valores, reconocimiento que nos conduce de inmediato a la esfera de la libertad humana. "Educación en valores, educación intercultural y formación para la convivencia pacífica son tres conceptos que condensan la encrucijada de la educación en las sociedades abiertas, pluralistas y complejas. La educación intercultural prepara para la convivencia pacífica, porque aquella nos lleva al reconocimiento y aceptación del otro". Por todo lo anotado se concluye que la educación en valores es el eje para la libertad de las personas. Touriñan J, (2008) Educación en valores, Educación intercultural, Editorial Netbiblo, España.

La perspectiva que se abre a partir de aquí es inmensa: actuar humanamente no supone sólo llegar a juzgar que un valor es valioso; supone también ponerse al servicio de ese valor promoviéndolo para mí y para los demás por medio de gestos concretos y eficaces, dándole así al mismo tiempo un sentido a la vida y haciendo propio este sentido.

Toda la acción educadora se encamina a provocar un proceso que viene marcado por acciones tales como optar, preferir y adherirse a un sistema de valores. La libertad la educación de la libertad constituye el hilo conductor.

La situación vivida por el sujeto que valora, la situación que rodea la misma realidad valorable y la situación ofrecida por el carácter del acto mismo de valoración. Elementos integrantes de lo situacional son factores diversos como el momento psicológico del sujeto, el conjunto de sus percepciones y creencias, las cualidades de sus grupos de pertenencia, la configuración del sistema social en que se desenvuelve, la libertad en el entorno comunitario , etc.

La condición de la intersubjetividad ya vista como dimensión ontológica de la comunicación de valores. Los valores no están exclusivamente en la línea del tener y poseer, sino también en la de dar y en la de reconocer a los demás. La dimensión intersubjetiva se expresa también en el hecho de que los valores presentan la exigencia de comunicarse.

Al educador se le plantea de nuevo responsabilidades insoslayables ante la vivencia de los valores el mismo que debe promoverlos en sí y en su mundo circundante a través de la teoría pero aplicada en la práctica, como también, se debe crear un orden de valores que permita reconocer el rostro del hombre, es una importante propuesta de "humanidad" que exige de la acción educativa un serio compromiso con la historia que también nosotros, educadores, construimos.

La importancia de la educación de los valores se radica en que se debe formar individuos con una amplia percepción de la realidad local y nacional que sepan respetar las diferencias individuales, para ello se plantea la urgencia de encontrar medios adecuados para llevar adelante este objetivo fundamental del quehacer educativo.

Desde la perspectiva de la educación de los valores nos parece un aspecto que hay que recuperar y potenciar, pues sin duda todo el proceso de valoración implica el desarrollo de este ámbito afectivo.

Implica la asignación de mérito o valor a una realidad de bien, donde el valor puede venir bien por la reflexión personal o vivencia, o por el camino de la creencia, dándose la aceptación del testimonio a juicio de otro. Implica no sólo un grado mayor de aceptación de un valor determinado, sino incluso que el individuo esté tan comprometido con él como para buscarlo, desearlo o intentar obtenerlo.

La tarea de la educación será la de relacionar unos valores con otros, comparándolos y buscando el lugar que ocupen en la organización o jerarquía. Este sistema se elabora progresivamente para someterlo a constantes cambios al incorporarse los nuevos valores.

Una persona puede caracterizarse por un valor o sistema de valores cuando llega a un proceso de interiorización y dedicación a un valor. El alcance de este objetivo puede considerarse como la realización de la vida como unidad.

- Para evaluar el arraigo de los valores que posee cada individuo podemos señalar los siguientes aspectos indicativos.
- La valoración de un objeto o fenómeno persistirá a lo largo de cierto periodo de tiempo.
- La posesión del valor debe satisfacer alguna de las más hondas exigencias del individuo.
- El valor debe traducirse en acto que por su propia esencia sea la proyección de la actitud de entrega.
- La educación de los valores es actualmente una de las áreas educativas más interesantes y conflictivas; es un campo que exige una profunda reflexión y discusión.

Como respuesta a esta necesidad percibida con urgencia por algunos educadores, han surgido diversas corrientes y métodos bajo el nombre genérico de “educación humanista”. Este tema ha atraído el interés de profesores, alumnos, psicólogos, sociólogos, filósofos y expertos en política científica.

A pesar de esta enorme corriente de búsqueda en amplios sectores educacionales, tenemos que reconocer que el tema está en periodo de gestación, y aun los mismos

términos “valores” y “valoración” están en proceso de ser clarificados para llegar a un lenguaje común más o menos aceptado de manera universal.

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- **Independientes e inmutables.**- Son lo que son (originales) y no cambian.
Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.
- **Absolutos.**- Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- **Inagotables.**- No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.
- **Objetivos.**- Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.
- **Subjetivos.**- Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses.

La Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básicas

Se sustenta en diversas concepciones teóricas y metodológicas del quehacer educativo; en especial, se han considerado los fundamentos de la Pedagogía Crítica que ubica al estudiantado como protagonista principal en busca de los nuevos conocimientos, del saber hacer y el desarrollo humano, dentro de variadas estructuras metodológicas del aprendizaje, con predominio de las vías cognitivistas y constructivistas. Estos referentes de orden teórico se integran de la siguiente forma. Guzmán A. (2010) Competencias en la Educación,” Elementos para el diseño curricular, Editorial, Edisaber, Ecuador.

El Desarrollo de la Condición Humana y la Preparación para la Comprensión:

El proceso de actualización y fortalecimiento curricular de la Educación Básica se ha proyectado sobre la base de promover ante todo la condición humana y la

preparación para la comprensión, para lo cual el accionar educativo se orienta a la formación de ciudadanos y ciudadanas con un sistema de valores que les permiten interactuar con la sociedad con respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad, dentro de los principios del buen vivir.

El desarrollo de la condición humana se concreta de diversas formas, entre ellas: en la comprensión entre todos y con la naturaleza. En general la condición humana se expresa a través de las destrezas y conocimientos a desarrollar en las diferentes áreas y años de estudio; las cuales se concretan en las clases y procesos de aulas y en el sistema de tareas de aprendizaje, con diversas estrategias metodológicas y de evaluación.

El desarrollo de la condición humana y la enseñanza para la comprensión.

Jerarquización de la formación humana en articulación con la preparación científica y cultural, identidad, respeto, solidaridad, honestidad, responsabilidad, interculturalidad, calidad, calidez afectiva y amor, todo esto permitirá comprensión entre los seres humanos

Identidad.

Es la capacidad de “reconocerse y valorarse como parte de una comunidad familiar y local, como miembro de un país llamado Ecuador, y el continente latinoamericano”
 Carrión S, (2001) *Transversalidad en el Currículo Editorial UTPL, Loja.*

Calidad, calidez afectiva y amor.

Permitirá crear personas transparentes en sus sentimientos y emociones, que tendrán la capacidad de expresar con originalidad, su mundo endógeno, abiertos/as a valor de compañerismo y de la amistad, que podrán disfrutar lo hermoso que la vida les va proporcionando, cultivadores de una actitud positiva frente al medio donde interactúan.

Respeto.

El respeto comienza en la propia persona. El estado original del respeto está basado en el reconocimiento del propio ser como una entidad única, una fuerza vital interior, un ser espiritual, un alma. La conciencia elevada de saber “quién soy” surge desde un espacio auténtico de valor puro. Con esta perspectiva, hay fe en el propio ser así como entereza e integridad en el interior. Con la comprensión del propio ser se experimenta el verdadero autorrespeto.

Solidaridad.

La solidaridad trasciende a todas las fronteras: políticas, religiosas, territoriales, culturales, etc. Para instalarse en el hombre, en cualquier ser humano, y hacer sentir en nuestro interior la conciencia de una “familia” al resto de la humanidad. De tal manera que podamos sentir como propio las situaciones adversas que se presentan a personas.

Honestidad.

La honestidad es aplicable a todos los comportamientos humanos. No se puede, por ejemplo, decidir obviar información útil respecto a determinada decisión, y sin embargo defender que dicha decisión ha sido tomada con honestidad. Basar las propias decisiones en los deseos y no en la información reunida con respecto al mundo puede ser considerado deshonesto, incluso cuando se realiza con buenas intenciones. La honestidad requiere por lo tanto un acercamiento a la verdad no mediatizado por los propios deseos

Responsabilidad.

El valor de la responsabilidad es ser consciente de lo que se tiene y se debe hacer, la responsabilidad es la obligación que yo tengo al momento de cumplir con mis deberes, no puedo siempre hacer lo que yo quiera sin saber o tener un previo conocimiento de las cosas (conocimiento de las reglas), siempre que yo vaya a

hacer algo debo medir la consecuencia de mis actos y verdaderamente para qué me va a servir

Interculturalidad.

El reconocimiento de la identidad y la interculturalidad requiere de un diálogo con buena intención, que hay que impulsarlo con lo mejor que tienen las comunidades e individuos, con los aspectos más atractivos de sus culturas, favoreciendo la eliminación progresiva de prejuicios y resistencia mutuos. Un diálogo con buena intención, que hay que impulsarlo con lo mejor que tienen las comunidades e individuos, con los aspectos más atractivos de sus culturas, favoreciendo la eliminación progresiva de prejuicios y resistencia mutuos.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL.

La Asamblea Nacional, de conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, discutió y aprobó el Proyecto de Ley orgánica de Educación Intercultural. En su parte pertinente dice:

Art. 2.- Principios

La actividad educativa se desarrollo atendiendo a los siguientes principios generales, que son los fundamentos filosóficos, conceptuales y constitucionales que sustentan, definen y rigen las decisiones y actividades en el ámbito educativo:

A) Universalidad

La educación es un derecho humano fundamental y es deber ineludible e inexcusable del Estado garantizar el acceso, permanencia y calidad de la educación para toda la población sin ningún tipo de discriminación. Está articulada a los instrumentos internacionales de derechos humanos.

c) Libertad

La educación forma a las personas para la emancipación, autonomía y el pleno ejercicio de sus libertades. El Estado garantizará la pluralidad en la oferta educativa.

Educación en valores.

I) Valores

La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación;

L) Igualdad de género.

La educación debe garantizar la igualdad de condiciones, oportunidades y trato entre hombres y mujeres. Se garantizan medidas de acción afirmativa para efectivizar el ejercicio del derecho a la educación sin discriminación de ningún tipo; Ley orgánica de educación intercultural (2011).

Se puede manifestar entonces que la educación en valores es educar moralmente ya que estos enseñan al individuo a comportarse como hombre, a determinar rangos entre las cosas, a través de ellos se llegan a tener conciencia de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

3. METODOLOGIA

El presente trabajo de investigación se la realizó en el Instituto Tecnológico Superior “Mariano Samaniego” de la ciudad de Cariamanga, cantón Calvas, Provincia de Loja. Se halla ubicada en la parroquia urbana Cariamanga, calle José María Velasco Ibarra S/N y 18 de Noviembre.

Jurídicamente pertenece a la Vicaría Eclesiástica de Cariamanga y por ende a la Diócesis de Loja, es miembro de la FEDEC de Loja filial de CONFEDEC de Quito, con todos los derechos y obligaciones, de ambas instituciones. Cuenta con los niveles Escuela Especial, Pre-Primario, Primario y Medio en sus dos secciones Diurna y Nocturna.

Su modelo pedagógico se constituye en el instrumento fundamental para propiciar un cambio intelectual, la transformación de conciencia y el cambio de actitud en los miembros de la comunidad educativa para alcanzar la innovación. Es un proceso de replanteamiento y de reconstrucción de todas las teorías y los paradigmas que los sustentan. Los conceptos del modelo o su marco teórico: como principios filosóficos, epistemológicos, antropológicos, sociológicos, psicológicos, axiológicos, éticos y religiosos explicitan el enfoque y las corrientes que la iluminan.

3.1. Participantes

Para el presente proyecto de investigación he contado con la colaboración de seis Directivos, veinte profesores, veintitrés estudiantes y veinte padres de familias, del Instituto Tecnológico Superior “Mariano Samaniego” de la ciudad de Cariamanga, de los estudiantes de décimo año de la sección diurna, los mismos que durante la recolección de los datos a través de entrevistas, encuestas, observación directa pudieron brindarme la información solicitada, constituyéndose en el pilar fundamental ya que conocen la realidad de la Institución. El número de la muestra fue propuesta por la Universidad Técnica de Loja.

PERSONAL DIRECTIVO

Personal directivo por edad y sexo

Tabla No.1

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
36 a 40	1	33.33		
Más de 45	2	66.67	3	100
TOTAL	3	100	3	100

Fuente: Instituto Tecnológico Superior "Mariano Samaniego"

Elaborado: Rocío del Cisne Jiménez Guarnizo.

El personal directivo de esta Institución Educativa está conformado por el 50% de Hombres y el 50% de Mujeres. Nos podemos dar cuenta que en esta Institución Educativa hay Equidad de Género donde juntos colaboran en una acertada dirección logrando así la excelencia educativa. En relación a esta tabla el 33 % de la edad de los directivos varones tiene una edad comprendida entre los 36 a 4^a años y un 67% más de 45 años. En lo que respecta a las mujeres el 100% tiene una edad más 45 años. Podemos manifestar que la mayoría de los directivos es gente joven lo que se puede combinar la experiencia y la juventud para lograr la consecución de metas y objetivos.

PERSONAL DOCENTE

Personal docente por edad y sexo

Tabla No.2

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	1	8.33		
26 a 30 años	2	16.67	1	12.5
31 a 35 años	3	25	2	25
36 a 40	3	25	4	50
Más de 45	3	25	1	12.5
	12	100	8	100

Fuente: Instituto Tecnológico Superior "Mariano Samaniego"

Elaborado: Rocío del Cisne Jiménez Guarnizo

En relación al género de los docentes podemos manifestar que predomina el sector masculino con el 60%, correspondiendo el 40% para las mujeres. En relación a esta tabla podemos manifestar que esto resulta motivante, para la juventud femenina que se educa en este centro ya que se estaría venciendo los estereotipos de una sociedad machista. La edad de los docentes es heterogénea. Convirtiéndose esta situación en una fortaleza para la institución ya que se puede aprovechar la juventud y la experiencia de los docentes, lo que facilita la toma de buenas decisiones. La edad fluctúa entre los 21 años y 50 años.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS

Personal administrativo y de servicios por edad y sexo

Tabla No.3

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años			2	22.22
26 a 30 años	2	25	1	11.11
31 a 35 años	3	37.50	2	22.22
36 a 40	3	37.50	4	44.44
	8	100	9	100

Fuente: Instituto Tecnológico Superior "Mariano Samaniego"

Elaborado: Rocío del Cisne Jiménez Guarnizo

El personal administrativo y de servicios de esta institución está conformada en su mayoría por el sector femenino con el 42.9% y el 47.1 lo conforman los varones, las edades de este personal según la tabla fluctúan entre 25 a 4ª años, determinando que es un sector joven que se convierte en una fortaleza para la institución.

POBLACION ESTUDIANTIL

Población estudiantil por edad y sexo

Tabla No.4

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
12 años	2	14.29	4	44.00
13 años	12	85.71	5	56.00
	14	100	9	100

Fuente: Instituto Tecnológico Superior "Mariano Samaniego"

Elaborado: Rocío del Cisne Jiménez Guarnizo

La población estudiantil investigada está conformada por el 78% de varones y el 22% de mujeres, predominando el sector masculino en el decimo año de Educación Básica. Esta situación favorecerá para que desde edades tempranas se desarrollen valores de respeto entre alumnos y alumnas. La edad de los alumnos Investigados varía entre los 13 y 14 años situación que es normal ya que su edad está en relación al año de estudio.

POBLACION PADRES DE FAMILIA

Padres de familia por edad y sexo

Tabla No.5

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
31 a 35 años	2	33.33	2	14,29
36 a 40 años	1	16.67	5	35,71
41 a 45 años	2	33.33	4	28,57
46 a 50 años	1	16.67	3	21,43
	6	100	14	100

Fuente: Instituto Tecnológico Superior "Mariano Samaniego"

Elaborado: Rocío del Cisne Jiménez Guarnizo

Se puede definir que la edad de los padres de familia de los alumnos del 10mo año de Educación Básica fluctúa entre los 31 y 50 años convirtiéndose en el 50 % de los encuestados constituyéndose en una edad propicia para poder mantener buenas relaciones con la institución y con sus hijos. Esto permite un acertado acercamiento entre los unos y los otros.

En relación al sexo se puede concluir que en 70% son las madres de familia y solo el 30% son padres de familia, determinado con estos resultados que las madres son quienes más se preocupan y asisten cuando se les llama a reuniones de sus hijos.

3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS

Para la realización del presente trabajo de investigación, nos apoyamos en: material de escritorio, libros, revistas, internet, fotocopias, transporte, material bibliográfico, computadora, impresora, etc.

La aplicación de los instrumentos de investigación se lo realizó en base a los objetivos comprobando la problemática que existe en la institución educativa para lo cual se utilizó la técnica de encuestas, entrevistas que permitieron recopilar la información. Estas están destinadas a recabar detectar los obstáculos o dificultades que se presentan en la institución en cuanto a gestión en liderazgo y valores.

Se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

- **Encuesta a los directivos.**

Está compuesta de la siguiente manera: información general del establecimiento, 18 preguntas y las alternativas, siempre, a veces nunca.

Este instrumento me permitió determinar cómo las autoridades ejercen el liderazgo en todos los estamentos educativos de la institución

- **Encuesta a docentes.**

Consta de información general del establecimiento de 16 preguntas y Esta agrupado en tres secciones (siempre, a veces, nunca) en, relación con el centro educativo. Consta de preguntas objetivas.

Me permitió determinar el grado de liderazgo que ejercen sobre los estudiantes.

- **Encuesta a estudiantes.**

Está agrupado en cuatro secciones (Completamente de acuerdo, acuerdo, desacuerdo completamente en desacuerdo) consta de 14 preguntas objetivas, y Me permitió establecer, desde el ángulo de los estudiantes el liderazgo que ejercen profesores y directivos

- **Entrevista a directivos.**

Consta de 8 preguntas y dos secciones de respuestas positivas y respuesta débil.

Me ayudo a determinar si la institución cuenta con documentación operativa para el desenvolvimiento de la misma.

- **Matriz de problemáticas**

Se encuentra estructurado por tres columnas, la primera nos permite identificar el problema que tiene la institución, la segunda columna las causas y la tercera los efectos.

Me permitió determinar los principales problemas encontrados en producto del resultado de las tablas estadísticas y diagnóstico institucional.

3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Para el desarrollo de las tareas planteadas, se aplicaron métodos fundamentales utilizados en la investigación; métodos teóricos que han servido para hacer el análisis de las teorías y las etapas de investigación tales como: el método de exploratorio y descriptivo ya que se ha elaborado un modelo innovador de liderazgo educativo para desarrollar la motivación e integración en los docentes y así explicar el porqué y el cómo del objeto de estudio, en tal sentido se ha aplicado la explicación sistemática.

Así mismo se ha utilizado el método inductivo, haciendo uso de instrumentos de acopio de información, como la ficha observación y guía de entrevista sobre la caracterización actual del modelo de liderazgo educativo y la motivación e integración en los docentes, dirigida a cada uno de los agentes, para analizar e interpretar los datos recogidos, llegando a la teorización, es decir contrastar esos datos con la base teórica investigada al problema de estudio, y así sacar conclusiones, llegar a una perspectiva más general y concreta con la propuesta y la aplicación de un modelo innovador de liderazgo educativo para desarrollar la

motivación e integración de los docentes, con sus respectivas adecuaciones a la realidad; puesto que actualmente los problemas en las instituciones educativas son muy frecuentes y más aún con lo relacionado a la carencia de Liderazgo.

Los métodos utilizados fueron los siguientes:

Descriptivo Exploratorio

Con estos métodos pude llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

El método descriptivo me permitió realizar una observación sistemática, estudiando la realidad educativa tal y como se desarrolla. Se obtuvo información sobre la educación y el educador, con datos relevantes que nos permitieron relacionarlos con el objeto de estudio.

Apoyándome en el método exploratorio pude entrar en un terreno desconocido para familiarizarnos con él y así precisar mejor el problema, analizando datos recolectados y saber cuáles son los problemas relevantes y cuáles no y si se está en capacidad de resolverlos.

No solo se trató de una mera tabulación, sino que, con los datos me permitirán, exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizar los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Analítico-Sintético

Establece las relaciones entre todos los estamentos educativos de la Institución, y tener una idea general de cómo se presentan los niveles de liderazgo y gestión por parte de las autoridades de acuerdo a lo que manifiesta cada estamento.

Con el apoyo de este método pude determinar los niveles de liderazgo que ejercen los directivos y docentes, lo que me facilita elaborar la propuesta, para fortalecer el liderazgo y gestión en esta institución educativa.

Inductivo

La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie. La investigación en general conceptualiza la inducción como el método que partiendo de la observación y análisis de los hechos particulares, establecen generalizaciones a fin de rebasar el ámbito puntual en el que se fundamenta el estudio, es decir se llega a la deducción.

A través del Método inductivo pude distinguir de manera específica los elementos teóricos conceptuales así como empíricos que coadyuvaron a la estructura y amplificación del trabajo científico propuesto.

Deductivo El método deductivo es el que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Este método, me ayudó determinar los datos aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir me ayudo a partir de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego entenderlo y explicarlo en casos individuales y comprobar así su validez.

Estadístico

Para la explicación de las tablas en porcentajes me apoyé en el método estadístico válido como herramienta que me permitió organizar en tablas estadísticas, la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuesta, cuestionarios y entrevista). Este procedimiento facilitó la objetivización y

comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los supuestos planteados en la planificación de la investigación

.

Hermenéutico

Me permitió la elaboración del marco teórico a través de la recolección e interpretación bibliográfica, como también facilitó el análisis de la información empírica facilitándome hacer una contrastación y dar mi aporte personal.

Técnicas:

La observación

Es una técnica que permite convivir con los actores, el investigador respetara las normas de relación social por las que se rige el grupo, me permitió acercarme a la realidad de la institución, compartir insitu con autoridades, maestros, estudiantes, y padres de familia.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Entrevista.

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador “investigador” y el entrevistado; se realizó con el fin de obtener información y permiso para realizar la presente investigación.

Estas dos técnicas me ayudaron para llegar a la fuente de investigación.

Procedimiento.

Con el tema de investigación y objetivos planteados por Universidad Técnica Particular de Loja, me entrevisté con el Rector del Instituto Tecnológico Superior “Mariano Samaniego” de la ciudad de Cariamanga, le manifesté cuál era la intención y los objetivos que perseguía esta investigación, la misma que le intereso y manifestó que está consciente de que es un problema latente en la institución y lo provechoso que sería conocer como están los niveles de liderazgo de la Institución, autorizando el respectivo permiso para la realización de este diagnóstico, Debo destacar fue muy importante y fundamental el contar con el apoyo del Director del plantel por cuanto fue con él con quien se trabajo más por cuanto ella disponía de los documentos como son el PEI, PCI y Planificaciones.

El apoyo de los docentes fue importante porque me ayudaron a convocar a los padres de familia para aplicar las encuestas respectivas y seleccionar a los niños. Con las encuestas aplicadas procedí a su tabulación, análisis y discusión para poder obtener las conclusiones y poner a consideración las recomendaciones producto del resultado de este trabajo.

Con los datos de las encuestas y el diagnóstico de la Institución puede determinar las propuestas que irán encaminadas a tapan los vacíos y desconocimiento de falibilidades de liderazgo, gestión y valores que se pudo detectar en el personal de esta Institución Educativa.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

El diagnóstico constituye una fase para lograr el mayor acercamiento posible al conocimiento y análisis de la realidad de la Institución: sus problemas, sus potencialidades, sus debilidades, sus fortalezas y amenazas, los prioriza e identifica líneas de acción.

Se obtiene la información mediante entrevistas, encuestas, observación directa, así como también la facilidad que se me dio a los medios digitales de los documentos de este plantel como lo fueron el PEI, Manual de convivencia, así como a los archivos de las planificaciones que reposan en la Dirección, esto facilitó el diagnóstico, y poder tener una mejor idea de cómo la institución se encuentra funcionando en la actualidad y de ahí poder determinar todas las necesidades más urgentes, y con esto contribuir con mi propuesta a la solución de alguno de ellos.

Este diagnóstico se encuentra estructurado en tres momentos: primer momento consiste en la presentación del diagnóstico sobre la situación actual de la gestión en liderazgo y valores en el centro educativo, un segundo momento a la determinación o priorización del problema urgente para concluir en un tercer momento a la elaboración de una propuesta que conlleve a la solución del problema. Puesto que se evidencia que no cuenta con los instrumentos suficientes para una buena gestión en Liderazgo y Valores que hoy en día es muy importante para apalear las falacias que se vienen dando dentro de la educación y así brindar a la sociedad una educación de calidad.

4.1.1.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

El manual de organización contiene, fundamentalmente, una descripción de los puestos, lo cual es lo más importante. Además, señalan los fines de una institución de cada una de las unidades principales de la estructura organizativa. Los manuales contienen también la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la empresa o de la unidad administrativa, un organigrama de esta y hasta de sus unidades principales, las funciones de las unidades y de los cargos las responsabilidades y la autoridad de los mismos. Así mismo, describen las actividades específicas que se enumeran y que son un conjunto de tareas y labores.

En los manuales de organización no se acostumbra describir todos los cargos de la organización, es recomendable incluir los cargos correspondientes hasta el nivel técnico auxiliar, que incluye unidades como divisiones y departamentos, para el sector público; departamentos, secciones y divisiones para el sector privado.

El manual de organización se presenta en varias formas, una de ellas incluye un organigrama para cada una de las unidades principales, donde se van destacando sus funciones principales de cada una de ellas. Se encuentra bien estructurado en donde cada funcionario sabe el rol que tiene que cumplir, por ser una institución de carácter religioso los valores son observados dentro de su accionar diario, puedo manifestar que esto es una fortaleza que tiene esta comunidad educativa.

4.1.1.2. CÓDIGO DE ÉTICA.

Un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión. Muchas organizaciones se gobiernan a sí mismas con un código de ética, sobre todo cuando se manejan temas sensibles como las inversiones, la asistencia sanitaria, o interacciones con otras culturas. Además

de establecer un nivel profesional, un código de ética también puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el transcurso al realizar su trabajo.

El formato de un código de ética puede variar ampliamente. A diferencia de directrices más sencillas de los empleados y los códigos, un código de ética por lo general comienza con una sección que establece el propósito, las aspiraciones y objetivos de la organización matriz.

Un código de ética generalmente también está detrás de la experimentación científica, asegurando que los resultados sean válidos y que la prueba se llevó a cabo de forma ética.

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

Instituto Tecnológico Superior “Mariano Samaniego” si cuenta con este documento; por lo tanto se observa los principios éticos, las normas internas y creencias básicas sobre las formas correctas como debemos relacionarnos con los otros y con el mundo.

El código de ética en El Instituto Tecnológico Superior “Mariano Samaniego” de la ciudad de Cariamanga, permite a los docentes asumir la obligación de regir siempre su ejercicio profesional de acuerdo a principios éticos y científicos inherentes a la práctica docente, que se establezcan, respetando las ideas y opiniones políticas, religiosas y la vida privada, independientemente de la nacionalidad, sexo, edad, posición social o cualquier otra característica de las personas con quien se relaciona profesionalmente., al ser observado esto

estrictamente por las autoridades directivos y docentes de la institución, fomenta el respeto entre todos los que interactúan es en este centro educativo.

4.1.1.3 PLAN ESTRATÉGICO.

Esta Institución no ha elaborado el plan estratégico por lo que puedo entender no existen planes de mejoramiento para el desarrollo de este centro de formación ya que toda organización versa sobre el plan de acción para que las Instituciones avancen hacia una posición competitiva y sustentable. Por ende un administrador debe crear una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia. Desarrollando presupuestos que guíen los recursos hacia aquellas actividades internas que son decisivas para el éxito estratégico. Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia; Así como también motivar al personal para que aspiren con energía a los objetivos que se ha fijado la institución creando una cultura de compañerismo y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosa de la estrategia, ejerciendo un liderazgo interno necesario y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.

4.1.1.4. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Es un documento muy importante dentro de los establecimiento educativos puesto que les permite realizar el trabajo administrativo y docente en una forma coordinada, organizada planificada y controlada que les facilita la ejecución de las diferentes actividades programadas con la administración, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades, cabe resaltar en el plan operativo de la institución le hace mucho falta implementar los valores, liderazgo y gestión por parte de quienes lo elaboran, por ende es menester aportar algunas sugerencias para que se corrijan y se lo realice de la mejor manera para cumplir las metas y objetivos propuestos por la institución.

El Instituto Tecnológico Superior “Mariano Samaniego” de la ciudad de Cariamanga cuenta con el Plan Operativo anual ya que es objeto de revisión

por parte de las autoridades de la Dirección Provincial de Educación de Loja todos los años; Este instrumento es muy importante, por medio de él podemos darnos cuenta en orden cronológico las actividades que se van a llevar a efecto dentro de la institución durante el año lectivo el cual es flexible hasta la aprobación y revisión del Supervisor este plan operativo es realizado por el consejo técnico del establecimiento el mismo que lo pone de manifiesto a los docentes y el directivo de padres de familia.

4.1.1.5. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

La base legal para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional del Instituto Tecnológico Superior “Mariano Samaniego” se sustenta en el Acuerdo Ministerial Nro. 1860 del 6 de abril de 1996, en el cual se faculta a las Instituciones Educativas que realicen reformas e innovaciones curriculares; en el Decreto Ejecutivo Nro. 1786 del 21 de agosto del 2001, establece la Reforma Curricular del Bachillerato y los Lineamientos Administrativos Curriculares según los cuales “todos los establecimientos educativos deben reformar sus propuestas curriculares en el lapso de dos años, es decir hasta septiembre de 2003; en el Decreto Ministerial Nro. 785 de 2003, el cual amplía el plazo para la elaboración del PEI, por dos años, es decir hasta el 20 de agosto del 2005, con carácter improrrogable.

En la ejecución del diagnóstico se establece como lineamientos generales: determinar en forma participativa la situación actual de la institución y su entorno, así como también las necesidades institucionales más apremiantes y la formulación de alternativas de solución planteadas por los actores de la comunidad educativa. De la misma manera se considera para la ejecución del diagnóstico a través de la matriz FODA mediante talleres y equipos de trabajo se analiza los siguientes aspectos: Pedagógico Curricular, Gestión Administrativa y Financiera, Relación con la Comunidad, Derechos de la Niñez y Adolescencia, Aspecto Productivo e Infraestructura.

En este contexto, el análisis de identificación, determinación o establecimiento de oportunidades y fortalezas nos han permitido definir y formular la visión institucional y por otro lado las debilidades y las amenazas, caracterizar y precisar la misión institucional, los objetivos y políticas institucionales.

Este Proyecto Educativo Institucional fue preparado por todos sus estamentos pretende dar una respuesta a las aspiraciones trascendentales de nuestro contexto social y constituirse en el referente técnico- administrativo y productivo que permita identificar las características del servicio educativo que brindamos, con pertinencia a las necesidades locales y nacionales.

El proyecto con características innovadoras, pretende romper con la mayoría de esquemas educativos tradicionales, partiendo de la concienciación del profesorado, que se siente profundamente comprometido y no solamente como centralizadores, sino, como los ejecutores de los ideales y acciones del mismo, por lo que, para estar a la altura de lo que significa una educación renovada se ha impuesto la permanente capacitación, actualización y perfeccionamiento científico y pedagógico.

En nuestra concepción, este proyecto, es la carta de presentación a padres de familia, a directivos de la educación y en general a la comunidad, mostrando la identidad institucional, sus ideas y propósitos, así como la contribución decisiva a los lineamientos educativos nacionales, con los cuales aspiramos a constituirnos en un establecimiento educativo innovador y eficiente al servicio de la sociedad.

4.1.1.6. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES

Reglamento Interno es un instrumento de apoyo que define las normas, funciones y procedimientos que regulan la vida institucional de la Escuela donde se establecen los objetivos y la organización del centro; así como los derechos y deberes del personal directivo, docente, auxiliar de educación, administrativo y alumnado en general; los criterios de administración y manejo de los recursos; el

desarrollo de las actividades académicas y administrativas; el régimen económico y disciplinario y las relaciones con la comunidad entre otros.

Cabe resaltar que La institución educativa si cuenta con un reglamento el mismo que no está legalizado y al igual que los demás instrumentos se debe realizar algunas modificaciones e implementar algunos artículos que hoy en día se dan respecto a la educación especialmente a lo de los alumnos, padres de familia que no están considerados dentro del reglamento de la institución; puesto que un reglamento bien fundamentado tomando en cuenta todos los valores éticos y morales es el éxito de una institución.

VALORES INSTITUCIONALES

En todas las relaciones los fenómenos de la conciencia social, las ideas, constituyen valores con los que el ser humano expresa sus intereses en forma ideológica.

Además de los valores materiales, económicos y estéticos existen valores morales, jurídicos, políticos y culturales. Las obras de las personas y los fenómenos sociales pueden construir un bien moral o un mal, que pueden ser objetos de aprobación o condena. Con el fin de orientar y regular la conducta de las personas en la sociedad y sobre todo a un sistema de representaciones morales, ideales, Principios y estimaciones.

Las representaciones de valor no sólo reflejan determinada realidad, no sólo constituyen un saber acerca de algo, sino que, además orientan la actividad de los hombres, es decir, tienen un carácter práctico.

En consecuencia nuestra institución con el propósito de hacer efectiva la Misión y Visión propuestas, pretende institucionalizar la práctica y el fomento en todos sus estamentos y actores, los valores tales como:

- Amor y humanismo.
- Compromiso y responsabilidad social.
- Actitud y comportamiento democrático.
- Espíritu empresarial y capacidad emprendedora.
- Respeto y protección a la vida.
- Veracidad y honestidad.
- Actitud innovadora, investigativa, crítica y autocrítica.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

MISIÓN

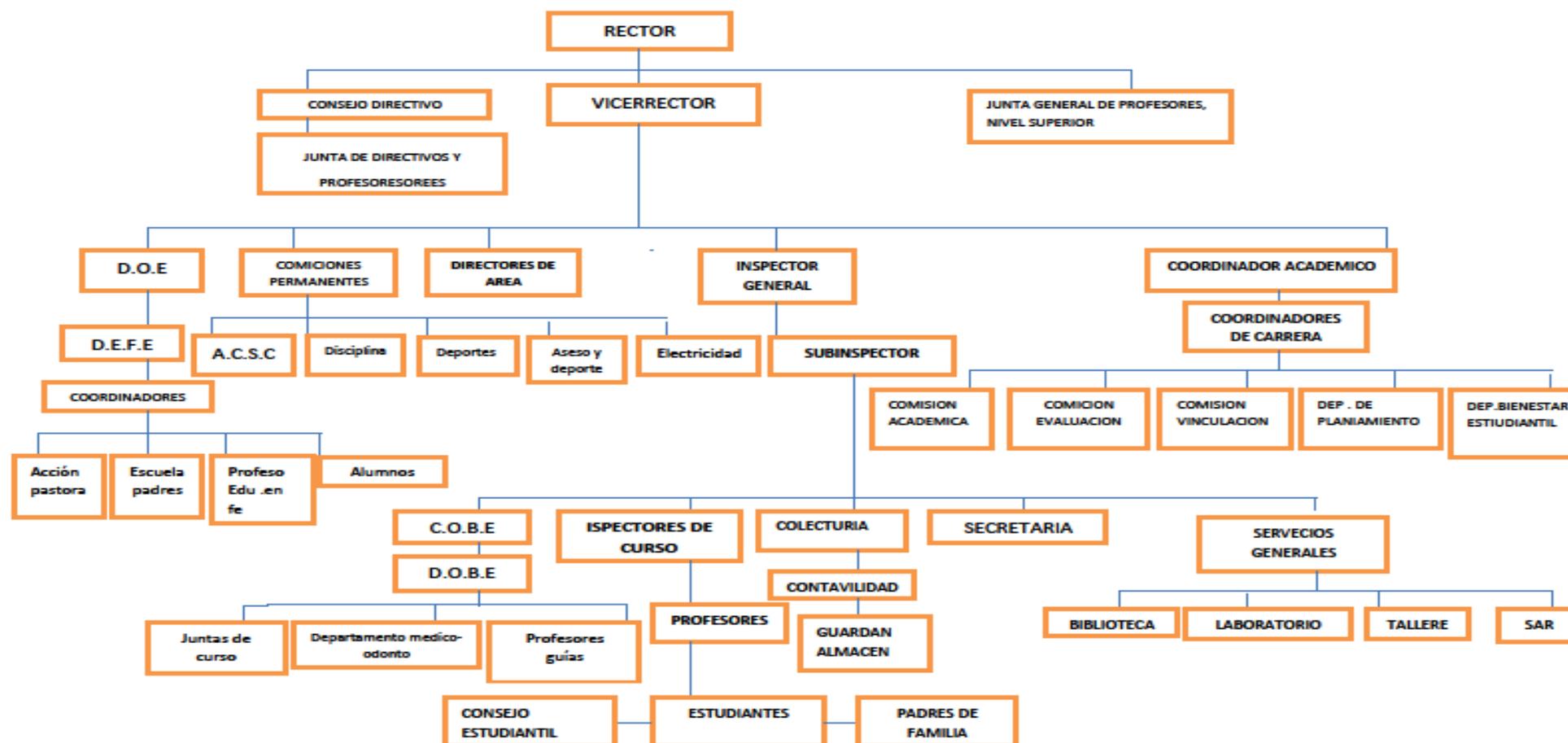
El Instituto Tecnológico “Mariano Samaniego” es una institución católica de educación Básica Media y Superior, ubicado en la región sur oriental de la provincia de Loja, de formación científica-técnica-espiritual, de filosofía cristiana, se propone desarrollar la excelencia académica, basada en el establecimiento de un modelo de enseñanza-aprendizaje centrado en el desarrollo personalizado del estudiante, donde los principios de amor, la justicia, el servicio y la libertad, y los valores que lo constituyen, sea la base fundamental de desarrollo integral del ser humano, para mejorar la calidad de vida individual y social. Presentará un testimonio de catolicidad en un ambiente de solidaridad, con todos sus integrantes como colaboradores, relación permanente con el ser humano, leas a la vocación magisterial en colaboración con la sociedad y con fe en Cristo y en el fortalecimiento de los valores de la familia.

VISIÓN

El Instituto Tecnológico Superior “Mariano Samaniego” es una institución educativa de filosofía cristiana al servicio de la comunidad urbana y rural que brinda a todos los estudiantes una formación humanística integral, dirigida a fundamentar los valores supremos del ser humano y los

valores de la convivencia y del progreso social, para formar hombres y mujeres trascendentes de acuerdo a los postulados de evangelio. Genera espacios pedagógicos que faciliten el desarrollo integral de estudiante, centrado en principios cristianos, capaz de de crear y re-crear conocimientos y entablar relaciones que conduzcan a la transformación de la sociedad.

4.1.2.2. Organigrama



4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

B. DEL RECTOR:

Art. 6. El Rector es la primera Autoridad y el representante oficial de la Unidad Educativa Experimental, nombrado por el Obispo de la Diócesis y el Presidente de FEDEC de Loja.

Art. 7. A más de las atribuciones y obligaciones determinadas por el Reglamento de la Ley de Educación y Cultura. Son deberes y atribuciones del Rector:

- a. Solicitar al Señor Obispo de la Diócesis de Loja y Presidente de la FEDEC, por causas justificadas, la remoción del cargo al Director de la Escuela, Vicerrector, Inspector General, Primer Miembro del Consejo Directivo y su suplente.
- b. El Rector podrá solicitar al Ministerio de Educación, de acuerdo a los convenios que tiene con la CONFEDUC, la remoción del profesor que fuere motivo de escándalo y reincidiera en él o que con palabras u obras destruyan el trabajo formativo de los educandos, contraviniendo los principios, fines y objetivos de la Unidad Educativa.
- c. Delegar por escrito a la Junta de Directores de Área las funciones que crea oportunas, para la mejor marcha del establecimiento.
- d. Sancionar internamente al personal docente, administrativo y de servicio, por incumplimiento de las leyes, reglamentos y de acuerdo al artículo 96 literal w) del Reglamento General de la Ley de Educación y Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- e. Velar por el cumplimiento de los convenios y acuerdos existentes entre el Gobierno y CONFEDUC u organismo de la Iglesia con el Estado,

etc. preferentemente en el nombramiento del personal docente, por el carácter de la Unidad Educativa Experimental.

- f. Organizar y exigir la asistencia de todo el personal Docente, Administrativo y de Servicio, desde el primer día de matrículas del Colegio, planificación del año escolar, desarrollo de cursos de mejoramiento docente, acondicionamiento de los bienes muebles e inmuebles, para mejoramiento de la Unidad Educativa Experimental.
- g. Ampliando el artículo 96 literal l) del Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura, será facultad del Rector aceptar matrícula del segundo año lectivo en adelante, para lo cual exigirá informes a los Departamentos correspondientes.
- h. Normar la entrada del nuevo personal, a través de concursos de merecimientos y oposición, entrevistas personales y suscripción de contratos de prueba y cumplimiento de los reglamentos.
- i. De conformidad artículo 96 literal e),z) del Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura, para aquellos alumnos que optasen por el desarrollo comunitario, el Rector podrá señalar las condiciones, para el mejor desenvolvimiento de esta actividad y logros más significativos Unidad Educativa-Comunidad.
- j. Establecer un horario fijo de atención para los requerimientos internos y externos de la Institución, conforme al Artículo 96 literal d) del indicado reglamento y hacerlo conocer públicamente.
- k. Facilitar al personal respectivo, los medios necesarios para la buena conservación, aseo y presentación de las dependencias y enseres del Colegio.

- I. Adquirir en forma oportuna, previa solicitud, el material didáctico indispensable que requiere el Personal Docente para el cumplimiento de los principios, fines y objetivos de la Educación.
- II. Ejercer con el Vicerrector y Directores de Área la supervisión pedagógica, el desarrollo de los Planes y programas mediante visitas periódicas a los diferentes cursos y dependencias del Colegio, de acuerdo al artículo 96 literal c) del Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura.
- m. Asistir a los distintos actos a que fuere llamado o delegado por las Autoridades del Ramo o por el Establecimiento, debiendo presentar al Consejo Directivo por escrito, el informe respectivo de su participación, cuando el caso amerite.
- n. Dar la más amplia receptividad y acogida a las inquietudes y aspiraciones tanto de la Directiva de la Asociación de Profesores y Empleados como de los Docentes en particular, del personal técnico administrativo, de servicios y de los estudiantes, siempre que contribuyan a la ascendente marcha de la Unidad Educativa.
- ñ. Comisionar a los Profesores Guías de curso y de Grado, para que junto con el Personal de Inspección acompañen a los alumnos en actos especiales, excursiones y otras actividades que requieran su presencia.
- o. Conocer y resolver asuntos y problemas reglamentarios no contemplados en el Reglamento General de la Ley de Segunda Educación, Reglamento Interno y someterlo a consideración del Honorable Consejo Directivo, de creerlo conveniente.
- p. El Rector, Vicerrector e Inspector General nombrarán: a los profesores con función de inspector de curso para el período de tres años.

C. DEL VICERRECTOR

Art. 8. El Vicerrector es la segunda Autoridad del Colegio, nombrado por el Señor Obispo de la Diócesis y Presidente de la FEDEC de Loja, y presidirá las comisiones nombradas por el Rector o el Consejo Directivo.

Art. 9. Son deberes y atribuciones del Vicerrector, además de las contempladas en el Reglamento General de la Ley de Educación.

- a. Coordinar junto con el Inspector General los actos extracurriculares, programas culturales, artísticos, deportivos, sociales, etc. que organice el colegio o en las que participe el alumnado.
- b. Formular a los distintos organismos, las recomendaciones académicas que estime conveniente, en base a las conclusiones de la supervisión pedagógica, resultados del trabajo de las Áreas y comisiones y verificar su cumplimiento con el respaldo del Rector.
- c. Intervenir oportunamente en la solución de los problemas académicos con la Junta de Directores de Área y disciplinarios conjuntamente con el Departamento de Inspección.
- d. Cuidar del orden y buena marcha de la Biblioteca, Laboratorios, Departamentos de: Orientación, y Bienestar Estudiantil, Música, Educación Física, Educación en la Fe, Servicio Médico-Dental y Bar conjuntamente con la Inspección.
- e. Revisar y aprobar los horarios: general, de exámenes, juntas de curso y otros, elaborados por la comisión respectiva.

- f. Presidir el tribunal electoral para la elección de la Organización Estudiantil de la Unidad Educativa Experimental, de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento especial para el caso.
- g. Verificar la planificación y desarrollo académico de los profesores a través de:
 - 1. Estudio y aprobación de las planificaciones anuales y de unidades de trabajo de los docentes, en coordinación con los Directores de Área, para lo cual, se regirá de acuerdo al artículo 65 literales k), l), ll), m), n), u) del Reglamento Interno.
 - 2. Supervisar la selección, elaboración y aplicación de los instrumentos de evaluación.
 - 3. Comprobar el análisis e interpretación de resultados académicos, para lo cual los profesores deben presentar en el Vicerrectorado por lo menos una calificación mensual por alumno, en las fechas indicadas en el Plan Operativo, y llevará el registro de análisis correspondiente, excepto casos especiales.
 - 4. Comprobar que las calificaciones de rendimiento parcial y trimestral, sean el resultado del trabajo continuo del alumno en las áreas: cognoscitiva, afectiva y psicomotora, para lo cual cada profesor llevará su registro en donde consten estos datos, el mismo que podrá ser solicitado por el Vicerrector o Junta de Directores de Área.
- g. Establecer un horario fijo de atención, para los requerimientos internos y externos de la Institución, conforme al artículo 98 literal e) del Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura y Reglamento Interno y hacerlo conocer públicamente.

- h. Coordinar sus labores con el programa de actividades del Personal del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.
- i. Controlar el cumplimiento de las obligaciones del Personal de Inspección del Colegio, debiendo dar las sugerencias más convenientes para el efecto.
- j. Elaborar el calendario anual de sesiones de la Junta de Directores de Área y presentarlo para su inclusión en el Plan Institucional.
- l. Supervisar las actividades de los clubes organizados, a nivel estudiantil dentro y fuera de la Unidad Educativa Experimental.
- ll. Elaborar en unión con los Directores de Área, en el mes de diciembre de cada año, el plan de trabajo académico de las diferentes áreas para el siguiente año lectivo, el mismo que estará sujeto a cambios si el caso lo requiere, según necesidades de la Unidad Educativa Experimental.
- m. Mantener un buzón de sugerencias a nivel de profesores y estudiantes relacionadas con el campo científico-pedagógico y de adelanto de la Institución, las mismas que serán analizadas en la Junta de Directores de Área.

D. DEL INSPECTOR GENERAL

Art. 10. El Inspector General es la tercera Autoridad de la Unidad Educativa Experimental nombrado por el Señor Obispo de la Diócesis de Loja y presidirá la Comisión de Disciplina.

Art. 11. Son deberes y atribuciones del Inspector General, además de las contempladas en el Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura.

- a. Concurrir al Establecimiento treinta minutos antes del inicio de las jornadas matutina y nocturna, y permanecer hasta veinte minutos de concluidas las mismas.
- b. Distribuir los locales para los cursos y paralelos, lugares para el control de la disciplina interna a cada miembro del departamento, esta organización estará máximo una semana antes de la iniciación de clases.
- c. Convocar y presidir las reuniones de la comisión de disciplina, por lo menos una vez al mes para evaluar el trabajo de dicha comisión y tomar las medidas oportunas.
- d. Coordinar junto con el Rector y Vicerrector, comisiones, inspectores de cursos y profesores de educación física la organización y realización de actos: cívicos, actividades deportivas y otras actividades extracurriculares (artículo 9 literal a) del Reglamento Interno).
- e. Velar junto con los inspectores-profesores, que los alumnos se presenten y permanezcan durante la jornada de trabajo correctamente uniformados.
- f. Convocar a los Padres de Familia o representantes legales de alumnos, para la entrega de informes académicos trimestrales y a aquellos que tuvieran dificultades en disciplina, dejando constancia de su persona mediante su firma en el registro correspondiente.
- g. Presentar a la Junta de Curso el informe de la Comisión de disciplina, a través del Inspector de Curso.
- h. Vigilar la presencia de los profesores-inspectores en los lugares previamente asignados a ellos para el control de los estudiantes a la

entrada, recreo, salida y demás actos que se llevasen fuera del aula de clases.

- i. Vigilar en coordinación con los inspectores de curso, para que la entrada y los cambios de períodos de clase, se realicen en orden y estén oportunamente anunciados por la señal correspondiente.
- j. Ejercer la supervisión, control de asistencia y cumplimiento de las funciones de los departamentos de: Secretaría, Colecturía, Orientación y Bienestar Estudiantil, Servicio Médico-Dental, Bar y los demás señalados por las Autoridades superiores.
- k. Seleccionar el personal del departamento de Inspección y presentar la nómina a la comisión especial, nombrada por el Consejo Directivo, encargada de la distribución del trabajo del personal docente, la misma que estará sujeta a modificaciones según necesidades de la Unidad Educativa Experimental.
- l. Informar diariamente al Rector de la inasistencia de los docentes, personal administrativo, de alumnos y de alguna novedad que incida sobre la buena marcha de la Unidad Educativa; y, mensualmente elaborará un cuadro estadístico de la inasistencia acumulada de los mismos, en forma tal que al finalizar el año se tendrá un resumen total de las faltas de igual manera presentará el informe para fines académicos al Vicerrector.
- ll. Planificar la labor de Inspección mediante un cronograma de trabajo anual y por trimestres, que será aprobado por el Vicerrector del Establecimiento, máximo la primera quincena del último mes de labores académicas.

- m. Realizar reuniones semanales con el personal de Inspección, a fin de conocer las novedades de asistencia y disciplina dentro y fuera del Plantel, para lo cual se llevará un libro de actas.
- n. Vigilar el proceder de los alumnos dentro y fuera del Plantel, procurando ayudar en lo posible a resolver aún problemas de índole personal en forma tinsa y oportuna.
- ñ. Presentar al Consejo de Orientación y Comisión de Disciplina del Plantel, los casos de los alumnos con problemas de disciplina y asistencia proponiendo medidas disciplinarias para soluciones adecuadas.
- o. Entregar en unión con los inspectores de curso los pupitres en perfecto estado, numerados a cada alumno. Vigilar su manutención y recibirlo en igualdad de condiciones, al finalizar el año lectivo, y así cumplir con lo estipulado en el artículo 141 literal i) del Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura.
- p. Colaborar con el Rector en la distribución de trabajo al personal de servicio, cuidando aseo y mantenimiento en las dependencias de la Institución, debiendo informar la negligencia e incumplimiento de estas obligaciones diariamente a la Autoridad.
- q. Responsabilizarse del cumplimiento de la disposición del artículo 118 del Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura, debiendo comunicar al Rector de las novedades que hubiere al respecto.
- r. El Inspector General, deberá presentar al Consejo Directivo un informe escrito del cumplimiento de las labores inherentes a su cargo, al final de cada trimestre.

- s. Convocar con una semana de anticipación a las Juntas de Curso, al Personal de Inspección para la evaluación trimestral de disciplina de los alumnos del Plantel.
- t. Llevar un registro de asistencia de los alumnos y elaborar un cuadro estadístico de la inasistencia acumulada de los mismos, para una información oportuna en las Juntas de Curso y a los padres de familia.
- u. El Inspector General informará al Rector a las 24H00 de haber incurrido en inasistencia o atrasos los profesores a clase, actos públicos, asambleas, juntas de área, sesión de profesores guías, junta de comisiones, juntas de curso, etc., para los fines legales pertinentes.
- v. Llevar el registro diario de asistencia, licencias, permisos o comisiones de servicios y vacaciones del Personal Directivo, Docente, Administrativo y de Servicio del Plantel.
- w. Sancionar a los alumnos por actos indisciplinarios cuando fuesen sorprendidos in fraganti, con la separación del Colegio hasta por tres días y comunicar el particular al representante. La sanción señalada en este literal será comunicada oficialmente al Rector y al Profesor Guía, quien hará conocer el particular a la respectiva Junta de Curso.

N. DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

Art.29. Corresponden al Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, a más de lo puntualizado en el Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura y Reglamento Especial.

a. DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO.

a.1 Representar legalmente al Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil

a.2. Responsabilizarse de la organización, planificación, ejecución de las actividades del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil con sus secciones: Orientación, Trabajo Social, Servicio Médico y Dental.

a.3. Promover buenas relaciones humanas entre todos los miembros del Departamento de Orientación Estudiantil, para lograr un trabajo eficiente y armónico.

a.4. Coordinar las acciones programadas con los demás sectores de la Comunidad Educativa, tendientes a cumplir las actividades del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.

a.5. Presentar durante el transcurso del mes de diciembre del año lectivo, el informe, de las actividades realizadas, el plan y programa para el nuevo año, al Consejo de Orientación y por su intermedio al Consejo Directivo del Plantel, para su aprobación respectiva.

a.6. Convocar obligatoriamente una vez al mes, y cuando el caso lo requiera a reuniones de trabajo a fin de tratar de solucionar los problemas que son de su competencia.

a.7. Informar por escrito, cuando el caso lo requiera a los Miembros del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, sobre asuntos relacionados con el trabajo, comunicaciones recibidas y más novedades.

a.8. Presentar al Consejo de Orientación y por su intermedio al Consejo Directivo, planes, informes, y resoluciones trimestrales, fruto del consenso de los miembros del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.

a.9 Velar por la previsión, mantenimiento, uso adecuado de los recursos del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.

a.10 Solicitar a los integrantes del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, la información que estime necesaria, a fin de resolver problemas de orientación.

a.11 Preocuparse porque cada profesional que labora en el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, lleve un registro de trabajo, según modelo proporcionado por el Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil y de a conocer a los profesores cuando y según el caso requiera.

a.12 Coordinar y colaborar para el éxito en el trabajo de los profesores de curso o de grado.

DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN EN LA FE

Art. 30. La función principal del Departamento de Educación en la Fe, es la de tratar que cada uno de los integrantes del Colegio lleguen a vivenciar su fe, en una respuesta personal y libre.

Art. 31. El coordinador del Departamento es el responsable ante las Autoridades de la Unidad Educativa Experimental de los planes y programas según la Ley de Libertad de Educación de la Familia, en unión con el Vicerrector.

Sus funciones específicas son:

a. Unificar criterios en cuanto al proceso de educación en la fe, para lograr que éste sea armónico en la obra evangelizadora.

- b. Elaborar en unión con los demás miembros de la directiva, el plan de trabajo anual y presentar a consideración de la Directora Espiritual y a la aprobación del Vicerrector.
- c. Convocar a las reuniones del equipo pastoral.
- d. Presentar a la Directora Espiritual el proyecto del Departamento para el año lectivo y coordinar el desarrollo del mismo.
- e. Procurar la obtención de los recursos materiales necesarios; la actualización permanente de los mismos, y proporcionar el material de trabajo para las clases de Educación de la Familia, cuando fuere necesario de aquello que dispone la Unidad Educativa Experimental.
- f. Trabajar en forma coordinada con los demás responsables del proceso de educación integral.
- g. Colaborar en todo acto religioso que se programe en el Plantel y fuera de él con participación de la Unidad Educativa Experimental.
- h. Participar activamente en las programaciones pastorales de la parroquia y de la Diócesis.

DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES.

Art. 49. Son deberes del Director del departamento:

- a. Asistir diariamente a laborar las horas reglamentarias señaladas por el Consejo Directivo.
- b. Responsabilizarse de la buena conservación del local, implementos de la imprenta y más materiales y bienes que estén a su cargo.

- c. Realizar con prontitud, buena presentación, responsabilidad y ética profesional, todos los trabajos y publicaciones que hubieran sido dispuestos por el Rectorado.
- d. Llevar registros de control sobre materiales de ingreso y material publicado para informe al Consejo Directivo y presentará informes periódicos a la primera Autoridad.
- e. Presentar anualmente el inventario de bienes que están bajo su cargo para conocimiento de la Contraloría y Autoridades del Establecimiento.
- f. Le está terminantemente prohibido realizar trabajos particulares individuales o de instituciones sin el visto bueno del Rectorado.
- f. Está prohibido abandonar la imprenta durante las horas laborables sin el correspondiente permiso, o disposición del Rectorado.

4.1.2.4. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES.

El Clima escolar se halla determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico, esto otorga una cierta característica particular a la institución, en la que refleja diferentes actitudes de mejoramiento de las condiciones de vida de los estudiantes, los mismos que al final del proceso se constituyen en los productos educativos de la institución.

Considero que uno de los factores determinantes en el logro educativo es el clima que se vive en la Institución y por ende en cada aula. Esto lleva a reconocer cómo son las relaciones que establecen los docentes con sus alumnos, y un indicador de ello es la confianza, la misma que se puede regular mediante reglamentos, normas y lo que hoy llamamos el código de convivencia.

Pues el Manual de Convivencia, es una invitación que se hace a la comunidad educativa, a construir día a día un espacio que favorece las mejores condiciones para el crecimiento en valores. El mismo que nos proporcionara elementos fundamentales para el trato adecuado en situaciones que obstaculicen las relaciones en su buena marcha en el ambiente escolar, generando espacio para el diálogo, la tolerancia, el desarrollo de afectividad, la autoestima, el respeto a la diferencia, el ejercicio a la autonomía, la participación y la democracia. Además incentivará el ejercicio de participación en todas las actividades de la comunidad, a la vez que estimula la convivencia pacífica y democrática y que permite unificar criterios frente al comportamiento de nuestra comunidad educativa, así como para la educación de la participación ciudadana, en las prácticas para el aprendizaje de principios y valores, el respeto por los derechos humanos, la diferencia, la paz y la democracia, los valores culturales, la tolerancia y la solidaridad.

El Manual de Convivencia deberá ser sometido a revisión y evaluación anualmente, procurando consultar las necesidades y expectativas de quienes somos partícipes de todos los procesos del centro educativo.

4.1.2.5. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES.

Esta dimensión enfoca los procesos individuales y fundamentales del quehacer del Colegio y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje, considerando la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza, recursos de apoyo y la implementación de los valores como eje transversal, entre los más importantes.

En este Centro Educativo el modelo de aprendizaje está determinado por la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Puedo decir que las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos, la gran mayoría de docentes muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa la enseñanza. Por tal razón, los procesos de enseñanza y de aprendizaje guardan una estrecha relación con los valores que permiten la superación del hombre.

Las formas o estilos de enseñanza de cada profesor, pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente. Así como cada profesor tiene un estilo propio para enseñar, también los alumnos tienen un estilo para aprender.

El estilo de aprendizaje significa reconocer las formas con las cuales los alumnos desarrollan mayor concentración para hacer uso de las herramientas cognitivas como la observación, razonamiento, análisis, síntesis y la retención, entre otras. La mayoría de los docentes de la Institución tienen conciencia de lo que ello implica el ejercicio de su actividad, ayudando a comprender a que cada estudiante sea artífice de su propio conocimiento; es decir, construya sus aprendizajes y permite a los maestros poner en práctica alternativas didácticas que propicien aprendizajes significativos.

Un elemento fundamental del proceso de enseñanza es la planeación que permite identificar la variedad de formas con las que se enseña cada tema, asignatura y grado escolar, lo que permite identificar los estilos y formas de enseñanza que de manera sistemática se utilizan en el aula y que pueden favorecer o no la construcción de aprendizajes, considerando aspectos que ayudan al convivir ciudadano identificando los valores se trabajan únicamente en una asignatura o en todas las asignaturas.

Junto a la planificación, la evaluación se convierte en una herramienta orientadora y retroalimentadora del hacer del maestro. La evaluación permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado; asimismo, la evaluación identifica y precisa dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender.

El escenario de la presente investigación, según los resultados, sus docentes en base a la evaluación, reflexionan para reorientar algunas prácticas del proceso de enseñanza aprendizaje, retroalimentando lo que los estudiantes no han aprendido, es decir a aprovechar los aciertos y errores para corregir y consolidar el aprendizaje. Esto lo hacen en un clima que favorece el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los materiales en el aula son de gran importancia, contribuyen a despertar la curiosidad, creatividad y formas de aprender a aprender; todo lo que nos rodea puede ser un magnífico recurso didáctico y dependiendo del tratamiento de los contenidos se hace necesario utilizar otros materiales diferentes.

A manera de resumen se puede manifestar, en lo que respecta al personal docente y su formación, se preocupan en actualizarse, asistiendo a las, conferencias, cursos, diplomados y maestrías, etc.

4.1.2.6. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES.

La dimensión organizativa y operacional contribuirá a identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento de la institución, en función del logro educativo.

Si las decisiones giran en torno a lo mencionado, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados educativos y en valores serán superiores, porque al colocar en el centro de la escuela los aprendizajes de los alumnos/logro educativo, la organización buscará acercar nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela.

En las organizaciones donde las relaciones son hostiles, conflictivas e inflexibles y existe un ambiente rutinario poco favorece la profesionalización del personal y en consecuencia la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo no genera el involucramiento de todos los alumnos y padres de familia en las tareas de la escuela para su mejoramiento.

Las Instituciones Educativas que asumen profesionalmente la misión, se esfuerzan constantemente por mejorar sus procesos y resultados, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se

convierta en la prioridad, dan seguimiento sistemático a los acuerdos, asumen compromisos de acción y evalúan con periodicidad sus avances.

En este sentido mucho tiene que ver la toma de decisiones y asumir los compromisos en lo individual y colectivo. Esto requiere algo más que voluntad como el reconocer que se necesita mayor capacitación y actualización sobre lo que puede ayudar a mejorar las prácticas en el aula, a desarrollar las habilidades requeridas para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje pero también los de organización y administración escolar, así como los que tienen que ver con el involucramiento de los padres de familia en las tareas educativas y que permitan dar continuidad a los aprendizajes de sus hijos en el hogar.

En este sentido, la investigación realizada en este centro de estudios, se determina que rara vez se escuchan a los estudiantes y padres de familia para la toma de decisiones y que los docentes en su gran mayoría se sienten comprometidos por las decisiones tomadas por el Director del establecimiento.

Por otra parte, mucho tiene que ver la asignación de responsabilidades a los actores de la Institución como: El Consejo Técnico, comisiones, Comité de Padres de Familia y el Consejo Escolar, para lo cual es necesario dar el espacio correspondiente a cada organismo reconociendo la utilidad que tienen en función de los aprendizajes y formación de los estudiantes.

4.1.2.7. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES.

Esta dimensión administrativa y financiera se busca que la formulación del Plan de Desarrollo no solo sea un compendio de objetivos, metas y estrategias que no influyan de manera tajante en la experiencia de desarrollo planeada por la institución la misma que permitirá examinar las actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con la intención de cambiarlas en caso de ser necesario para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje y superar el rendimiento académico de los estudiantes.

Para ello es necesario realizar un listado de todos los recursos con los que cuenta el aula y el Plantel Educativo, a fin de aprovecharlos; así como aquellos que son necesarios para programar su adquisición, de esta forma, se estará contribuyendo a mejorar maneras de enseñar y de aprender.

4.1.2.8. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.

Implica la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica el Instituto. Mediante el análisis se identifica el modo como el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la Institución, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

La participación de los padres y de otros actores de la comunidad permite alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados que rinde la escuela a la comunidad. Por lo que es necesario revisar las características de las relaciones que el Plantel establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos.

En este Centro Educativo se puede manifestar que los docentes, alumnos y padres de familia basan sus relaciones en la cooperación, participación, democracia, tolerancia, flexibilidad; es decir, pocos han establecido buenas relaciones sociales, consiguiendo un clima positivo que favorezca a la propia institución escolar y los procesos de enseñanza aprendizaje, lo que brinda mayores oportunidades de relación con la comunidad.

4.1.3. ANÁLISIS FODA

El FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y

Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

El presente trabajo tiene una trascendencia y significado muy importante para esta institución por cuanto mediante un diagnóstico claro y preciso se pudo verificar las diferentes fortalezas y debilidades que cuenta en la actualidad la institución y con esto emitir una propuesta para dar la solución a una serie de problemas mediante la presentación y ejecución de la propuesta presentada al final.

El diagnóstico del establecimiento contemplará el estudio de la misión, visión determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). De éste FODA, se determina los proyectos para el mejoramiento del currículo institucional más importantes y de acuerdo a la prioridad de los mismos.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Es el análisis interno que se realiza en una empresa ya sea sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, dicho análisis permite reforzar las fortalezas y desechar las debilidades.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.

Es el análisis externo de una entidad en donde se analizan las oportunidades que se encuentran en el entorno y las posibles amenazas que se presentan.

4.1.3.3 Matriz Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Rector es Titular 2. Buenas relaciones personales. 3. Infraestructura propia 4. Docentes capacitados 5. Trabajo Planificado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco conocimiento en herramientas tecnológicas (internet, portátiles, infocus) 2. Poca supervisión académica por parte del supervisor. 3. Falta de infraestructura adecuada y de recursos materiales. 4. La Institución no tiene manual de organización, reglamento interno, código de ética, y PEI aprobado. 5. Alumnos que no cuidan del aula y de la Institución. 6. Falta de responsabilidad en la trilogía educativa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rose con profesionales que tienen amplia experiencia 2. Coordinación de actividades con los Padres de Familia. 3. Apoyo Organismos Gubernamentales y no gubernamentales. 4. Relacionarse con maestros de otras Instituciones Educativas del sector 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo presupuesto para infraestructura, mantenimiento de equipos, estímulos al personal, elaboración y ejecución de proyectos. 2. Competencia de Instituciones educativas por lograr ingreso de estudiantes. 3. Bajo estatus económico y social de la población estudiantil. 4. Incidencia del fenómeno migratorio en los estudiantes.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 De los Directivos.

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

TABLA 6

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a. La rectora organiza las tareas en una reunión general cada nivel	1	17
b. Coordinadores de área	3	49
c. Por grupos de trabajo	1	17
d. Trabajan individualmente	1	17
TOTAL	6	100

Según los datos observados en la tabla, se puede observar que las actividades organizativas son llevadas a cabo por los coordinadores de área, siendo estos los encargados de realizar las actividades planificadas para cada área específica, es importante que cada coordinador de área asuma su responsabilidad contribuyendo a la labor del rector/director.

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

TABLA 7

ASPECTOS	f	%
El número de miembros de la institución	2	33.33
Los resultados obtenidos en la institución	2	33.33
Valor y tiempo empleados en la institución	2	33.33
Otros	-	-
No contestan	-	-
TOTAL	6	100.00

En esta pregunta se puede comentar que el número de miembros de la institución es un factor importante para determinar el tamaño de la organización, ya que a medida que se presentan requerimientos institucionales se necesita incrementar el número de miembros de la misma; también es importante los resultados obtenidos en la institución y el valor y tiempo empleados en la institución como se muestra en los resultados.

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

TABLA 8

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a. Sí	6	100
b. No	0	0
TOTAL	6	100%

Las funciones asignadas a los miembros se encuentran direccionadas en un manual de normas lo que significa que se mantiene una disciplina organizativa.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está ligado por:

TABLA 9

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Rectora/Director	4	67
b. Consejo Directivo	2	33
TOTAL	6	100

Según los resultados el consenso se lo lleva a cabo entre el Director y Consejo Directivo, siendo estos los entes máximos del establecimiento que tienen potestad

para tomar decisiones y luego socializarlas al resto de la comunidad educativa como docentes, alumnos y personal administrativo.

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

TABLA 10

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	1	17
b. No	5	83
TOTAL	6	100

No se asigna la responsabilidad de solucionar conflictos a un grupo al azar de colaboradores, sino más bien la resolución de conflictos la realiza los directivos y autoridad conforme lo determina la Planificación de la institución; esto es importante porque las decisiones deben asumirlas desde arriba y así evitar evasión de responsabilidades y acción.

Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

TABLA 11

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	3	50	3	50	0	0
B	Desarrollo profesional de los docentes	4	67	2	33	-	-
C	La capacitación continua de los docentes	3	50	3	50	-	-
D	Trabajo en equipo	4	67	2	33	-	-
E	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83	1	17	-	-

F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33	4	67	-	-
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	50	3	50	-	-

Dentro de los aspectos más significativos que se presentan según los datos cabe recalcar la excelencia académica, el desarrollo profesional y la capacitación continua como parte importante en la calidad del servicio educativo brindado a los estudiantes, un aspecto a recalcar es que los padres de familia no están involucrados totalmente en las actividades programadas, debido a que quizá falta mayor liderazgo por parte del directivo para lograr comprometimiento por parte de los padres de familia de integrarse a las actividades programa.

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

TABLA 12

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	f	%	f	%
A	Son innatas	3	50	3	50	-	-
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	17	4	46	1	17
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	67	2	33	-	-
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33	3	50	1	17
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	67	2	33	-	-

Según los resultados, los aspectos interrogados que se manifiestan en mayor porcentaje en la alternativa siempre son la opción A innatas, la opción C y la opción E; lo que significa que los directivos consideran que el liderazgo es innato o sea

nace con el ser humano, se perfecciona con la experiencia y se lo transforma con la capacitación continua.

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

TABLA 13

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	2	33	3	50	1	17
B	La disminución del número de estudiantes por aula	-	-	2	33	4	67
C	La mejora de los mecanismos de control	2	33	3	50	1	17
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	67	2	33	-	-

De estos resultados se puede comentar que el uso de la información de resultados de desempeño y la mejora de los mecanismos de control se encuentra en mayor porcentaje en la frecuencia a veces; lo que indica que se debe aplicar estas técnicas con mayor frecuencia ya que estas son determinantes a la hora de evaluar el desempeño de los docentes y personal administrativo de la institución; para mantener un estándar de calidad educativo es indispensable realizar regularmente la información de resultados de desempeño y por ende ir mejorando los mecanismos de control.

De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

TABLA 14

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
A	De Dirección,(rectora), Consejo Directivo, CCI	6	100	-	-	-	-
B	De gestión (secretaría, vicerrector, comisiones)	6	100	-	-	-	-
C	De coordinación (Jefes departamentales, coordinadores de comisiones)	6	10	-	-	-	-
D	Técnica (Departamentos, equipo docente , etc.	3	50	3	50	-	-

Según los resultados el Instituto Tecnológico Superior Mariano Samaniego mantiene la estructura organizativa indispensable para llevar a cabo una administración eficiente, se cuenta con el Director/rector y su equipo de apoyo como el vicerrector, secretaria, docentes que le permiten contar con una base sólida de apoyo para una óptima planificación y ejecución del servicio educativo.

El equipo educativo o equipo didáctico o CCI de su institución es el encargado de:

TABLA 15

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	83	-	-	1	17

B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	2	33	1	17
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	17	4	66	1	17
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	66	1	17	1	17

El equipo educativo o didáctico se encarga de llevar a cabo evaluación a los alumnos, establece acciones para mejorar el clima de convivencia, y coordina las actividades de enseñanza, estos tres aspectos son los más significativos ya que se encuentran con mayor porcentaje en la alternativa siempre, únicamente la actividad C la realiza a veces lo que es indispensable hacer énfasis en este resultado y ejecutarla regularmente para poder manejar conflictos que puedan distorsionar el buen desempeño de las actividades tanto de enseñanza como de recreación etc.

Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

TABLA 16

ORDEN	SE PROMUEVE	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83	1	17
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	2	33	4	67
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	67	2	33
D	Mantener actualizada la metodología	5	83	1	17

E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	17	5	83
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	100	--	-
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	33	4	67
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	50	3	50
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	83	1	17
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada su metodología	6	100	--	--

De estos resultados se puede resumir las principales funciones del departamento acorde a los porcentajes más altos en la tabla, siendo estas la de organizar y desarrollar enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas, mantener actualizada la metodología y colaborar con el departamento de orientación, siendo este factor muy importante para un buen desempeño; se observa como otro aspecto importante mejorar formular propuestas al equipo directivo, elaborar programación didáctica, y mantener actualizada la metodología; la actividad promover la investigación educativa se presenta en escaso porcentaje en la tabla, la investigación educativa es un aspecto que hoy en día es clave para lograr eficiencia educativa ya que permite actualizar los conocimiento y detectar nuevos, con el fin de lograr que el alumno este apto para hacer frente a los retos actuales de la tecnología y el conocimiento.

La gestión pedagógica en su centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

TABLA 17

ORDEN	SE PROMUEVE	SI		NO	
		F	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Instituto Superior Mariano Samaniego”, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	2	33	4	67

El instituto prácticamente no fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad como lo muestra el bajo porcentaje en la tabla, lo que significa que no se cuenta con una información base de las necesidades en el área educativa que requiere la comunidad, al no contar con este insumo no se podrá aprovechar nuevas oportunidades para brindar servicios adicionales a la comunidad y por ende desarrollarse como institución sólida y de calidad.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

TABLA 18

ORDEN	SE PROMUEVE	SI		NO	
		f	%	F	%
A	Reingeniería de procesos	2	33	4	67
B	Plan estratégico	6	100	-	-
C	Plan Operativo Anual	6	100	-	-
D	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	83	1	17

Es muy importante contar con un Plan Estratégico, un Plan Operativo Anual, y Proyectos de Capacitación como lo cuenta el instituto, estos insumos permiten llevar una planificación ordenada, que minimice costos, que asigne actividades específicas y por ende controlar el cumplimiento de las actividades programadas; se observa que la reingeniería de procesos no se la está aplicando como lo muestra la tabla, es indispensable implementar esta actividad que complemente las ya existentes, si bien se imparte capacitación, es importante direccionarla no solo a aspectos financieros, contables, etc., sino también orientarla a otros ejes como el desarrollo de liderazgo.

4.2.2. De los docentes

TABLA 19

Declaraciones	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	15	10	50	7	35
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	5	25	15	75	-	-
3. La gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	14	70	6	30	-	-
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar	4	20	10	50	6	30

metas del centro educativo						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10	7	35	11	55
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	8	40	12	60	-	-
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	14	70	6	30	-	-
8. Resistencia en los compañeros o rectora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	-	-	4	20	16	80
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	10	6	30	12	60
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del colegio			8	40	12	60
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	10	50	8	40	2	10
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la rectora del colegio	3	15	17	85	-	-
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	8	40	12	60	-	-
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	6	30	12	60	2	10
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	8	40	8	40	4	20
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	10	50	6	30	4	20

De la encuesta aplicada a los docentes se puede resaltar las siguientes conclusiones:

Según los resultados el rol del docente líder si consiste en poseer una actitud para cuestionar las órdenes existentes, esta actitud se da pero no en alto porcentaje ya que se manifiesta en la frecuencia a veces, es importante que se cuestione pero siempre formulando nuevas alternativas de solución a los desfases que se presentan en el proceso educativo; también se manifiesta el liderazgo para transformar las formas habituales de escolarización pero en una frecuencia a veces, lo que demuestra que falta liderazgo para liderar procesos de mejoramiento en la educación.

La gerencia educativa si promueve con la comunidad en buscar formas de brindar un aprendizaje armónico y en buen ambiente para los alumnos como se muestra en los datos de la tabla, es decir se involucra a la comunidad en general para mejorar cada día la calidad en la educación, se pretende no sólo tomar decisiones por parte de la dirección sino con la participación de la comunidad, cabe recalcar que no necesariamente se cuenta con una participación total de los padres de familia; se promueve la investigación a nivel educativo pero no regularmente, lo que sería importante mantener esta actividad normalmente.

No se tiene oposición por parte de los padres de familia cuando se implementa nuevos métodos de enseñanza, esto demuestra que se cuenta con una buena relación entre la institución y los padres de familia; si se cuenta con trabajo en equipo para tratar los aspectos y temas que se presentan en la institución, también permite discrepar brindando sugerencias y opiniones que permitan elegir alternativas que permitan ir perfeccionando la calidad educativa.

Según los datos obtenidos los valores si son el eje principal en el proceso enseñanza aprendizaje, aspecto vital para la formación en los estudiantes y que en la actualidad las estadísticas muestran que los mismos se han ido perdiendo; no existe resistencia entre los compañeros y rectorado cuando se presenta nuevos

métodos de enseñanza, esto demuestra que existe consenso entre las autoridades y docentes en la toma de decisiones.

No existe desintegración entre docentes existiendo tal vez algún tipo de discriminación, el porcentaje de este aspecto es bajo y al mismo se tiene que irlo disminuyendo tomando acciones correctivas; existe desacuerdo continuo entre rectora y docentes pero en bajo porcentaje como lo muestra los datos, como en el caso anterior hay que tomar medidas que permitan corregir o sobrellevar estos percances.

Según los datos un problema que surge para reflexionar es que no existe un alto grado de admiración acerca del liderazgo impartido por las autoridades educativas, lo que demuestra que se requiere más comprometimiento por parte de las mismas con los estudiantes y el desarrollo educativo en general; los docentes si se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la rectora pero no se da esta actitud en el 100% ya que se encuentra en la alternativa a veces, como nada es perfecto se tiene que ir fortaleciendo esta actitud generando más consenso entre todos.

Como se detectaba en resultados anteriores, en la presente encuesta dirigida a los docentes no se cuenta con un alto grado de liderazgo por parte de los directivos en la gestión académica y administrativo - financiera, lo que no permite influir totalmente en la actitud proactiva de los docentes y el personal en general.

Existen actividades de integración como eventos deportivos socializados entre autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes, no se manifiesta a un 100% pero se tiene que mantener estas actividades para integrar más a la comunidad educativa. Según los docentes los valores predominan en las decisiones apegándose al criterio de la ética y buen ejemplo.

4.2.3. De los estudiantes

TABLA 20

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	30	8	35	8	35
2. Las autoridades hablan más que escuchan, a los problemas de los estudiantes.	7	31	10	43	6	26
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	22	14	61	4	17
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	39	12	52	2	9
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	16	70	6	26	1	4
6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	22	12	52	6	26
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	26	10	44	7	30
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	11	48	8	35	4	17
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	26	13	57	4	17
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	34	13	57	2	9

11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	16	70	7	30	-	-
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	12	52	8	35	3	13
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	31	12	52	4	17
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	48	8	35	4	17

De la encuesta aplicada a los estudiantes se puede determinar las siguientes conclusiones:

El rector toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, pero no lo hace muy a menudo como lo muestra la información en la tabla; las autoridades si escuchan los problemas de los estudiantes como lo muestra la respuesta en la pregunta No 2 pero no lo hacen en un 100%, lo que habría que mejorar; existe liderazgo conductual y se generan nuevas ideas en clases pero así mismo no se logra en un 100% ya que se manifiesta en la opción a veces, esto significa que se requiere trabajar la actitud de liderazgo. En las clases todos los estudiantes realizan las mismas actividades, en el mismo tiempo y de la misma forma lo que significa que existe igualdad de condiciones.

Los docentes si inician las clases con frases de valores lo que permite formar al estudiantes éticamente, y capacitarlo para no incurrir en actividades negativas y perjudiciales como vicios etc.; a la vez los profesores proponen actividades innovadores para lograr un poco salir de la rutina, aunque no se lo realiza muy seguido pero habría que motivar al personal educativo para seguirlo realizando.

La enseñanza se caracteriza por la innovación y la interacción entre alumnos y profesor, aspecto muy importante para lograr mayor participación de los alumnos; los docentes si se interesan en los problemas de los estudiantes pero no en un

100% como lo muestran los datos, hay que hacer énfasis en mantener esta actitud que permita al profesor no solamente ser un docente sino un amigo del estudiante que lo ayude a superar sus problemas.

En las clases si se permite que el estudiante exprese sus opiniones pero es siempre el docente quien decide las actividades a realizar, lo que permite crear autoridad y orden por parte del profesor.

Se realizan trabajos en grupo con la participación entre alumno y profesor, aspecto importante para generar debate y plenaria; los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades pero a veces o sea no regularmente como sería lo óptimo, mas si existe el comprometimiento por parte de los docentes, lo que habría que fortalecerlo y así mantener una relación consolidada entre todos los miembros de la institución.

Los docentes manifiestan que los valores se practican con el ejemplo y ellos demuestran valores para que los alumnos puedan asimilarlos y practicarlos en la vida diaria, esta actitud no se da en un 100% de los docentes pero hay que incentivar a seguirlo practicando.

4.2.4. De los padres de familia

1.- De los siguientes valores ¿cuáles son los que se practica en su hogar?

TABLA 21

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
Respeto	15	75	5	25	-	-
Solidaridad	17	85	3	15	-	-
Tolerancia	14	70	6	30	-	-
Justicia	15	75	5	25	-	-
Otros.	-	-	-	-	-	-

Según los datos observados en la tabla los valores que más predominan son la solidaridad el respeto y la justicia, mismos que en su mayoría se encuentran en la categoría siempre, la tolerancia también es considerado en la actitud de los padres pero en menos porcentaje, es importante que los padres de familia cuenten con estos valores y los practiquen en su hogar lo que refleja que gran parte de este comportamiento lo adquieran también sus hijos en las aulas de clase.

2. De que manera resuelve los llamados con los docentes

TABLA 22

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
2.Los problemas escolares los resuelve a través del diálogo	14	70	3	15	3	15

La mayor parte de los padres de familia resuelve los problemas a través del diálogo, aspecto muy importante pero no hay que descuidar ese pequeño porcentaje que se encuentra en la categoría a veces y en la categoría nunca. La base del diálogo permite una intercomunicación entre padre e hijo, generándose más que una relación de autoridad una relación entre amigos donde puedan comunicarse tanto sus problemas como sus logros.

3.- Cuando usted reprende a su hijo actúa De la siguiente manera:

TABLA 23

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
Autoritario	12	60	6	30	2	10
Con justicia	12	60	5	25	3	15
Benevolente	14	70	6	30	--	-
Permisivo	4	20	14	70	2	10

La mayor parte de los padres de familia reprende a sus hijos con autoritarismo, con justicia y benevolente, y lo realizan regularmente como lo demuestran los mayores porcentajes en la categoría siempre, hay que considerar que también se encuentra con bajo porcentaje la opción permisivo lo que equivale a decir que este bajo porcentaje de padres no están asumiendo su rol de poner control con sus hijos.

TABLA 24

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
Participa en actividades extracurriculares	10	50	6	30	3	20
DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
Conoce sus deberes y derechos como representante de su hijo en la institución educativa	7	35	12	60	1	5
DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
Asume usted que el amor es básico para el desarrollo cognitivo de su hijo	20	100	-	-	-	-
DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
Refleja usted honestidad en sus acciones	18	90	2	10	-	-
DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
Acude usted al llamado de las autoridades del colegio.	18	90	2	10	-	-

Los padres de familia tienen participación en actividades extracurriculares, mas no lo hacen en su mayoría como lo muestra la tabla de datos, en menor porcentaje lo

hacen a veces y otro bajo porcentaje nunca, es necesario considerar cuales son las causas por qué ese pequeño porcentaje de padres no lo hace nunca.

Poca cantidad de padres de familia conoce los deberes y derechos como representante, la mayor parte se encuentra en la categoría a veces, por lo tanto hay que buscar alternativas para lograr que la mayor parte de los padres de familia se involucren en conocer sus deberes como representantes.

El 100% de los padres de familia coinciden que el amor es básico para el aprendizaje de sus hijos, ya que al recibir el niño y adolescente una educación con amor por parte de sus profesores percibirá que lo hacen como si fueran su propia familia, lográndose que el niño se sienta motivado para asimilar lo aprendido.

La mayoría de los padres considera que sus acciones las realiza con honestidad, lo hacen siempre como lo muestra la tabla y un bajo porcentaje lo realiza a veces; esto es importante para que sus hijos asimilen y cultiven valores que les permita ser personas de bien para la sociedad.

La mayor parte de los padres de familia acuden al llamado de las autoridades cuando lo requieren, lo que permite que el padre esté pendiente del desenvolvimiento de sus hijos.

4.2.5. De los directivos en la comunicación.

TABLA 25

Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	F	RESPUESTA DÉBIL	F
1	¿Qué es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la información?	3	50	3	50
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién	2	33	4	67

	debe realizar las tareas de liderazgo?				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	67	2	33
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	50	3	50
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	33	4	67
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83	1	17
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores?	4	67	2	33
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	2	33	4	67

Fuente: Secretaría del colegio 12 de diciembre Célica
Elaborado: Rocío del Cisne Jiménez Guarnizo

Respecto a la pregunta No 1, se puede observar que el 50% de los entrevistados conoce del tema de la comunicación, mientras que el otro 50% que se encuentra en la categoría respuesta débil, lo que significa que estas personas no maneja el tema de óptima forma como lo muestra los datos.

Respecto a la pregunta No 2 la mayoría de los entrevistados respondió de forma débil, lo que significa que los directivos no conocen plenamente sobre lo estipulado en los reglamentos de liderazgo y aplicarlo acorde a las funciones asignadas para cada miembro.

Respecto a la pregunta No 3, la mayor parte de los directivos respondió de forma positiva, lo que significa que el director se siente capaz para manejar los conflictos que se presenten entre la dirección y el profesorado.

Respecto a la pregunta No 4, apenas el 50% de los entrevistados responden de forma positiva, lo que significa que estos conocen que cualidades de líder educativo ellos deben poseer, e ir perfeccionando durante el proceso de enseñanza, el otro 50% presenta una respuesta débil significando que estos directivos no están empoderados de lo que significa las cualidades del líder educativo.

Respecto a la pregunta No 5, el 33% de los entrevistados percibe el tipo de liderazgo que predomina tanto en directivos, profesores y alumnos, esto demuestra que no se percibe claramente un ambiente de liderazgo orientado a brindar un servicio de calidad en la enseñanza impartida, hay que recalcar que no es la mayoría de entrevistados que percibe un ambiente de liderazgo ya que apenas es el 33% de los entrevistados; el 67% restante no identifica claramente cuáles son los tipos de liderazgo que cuenta la estructura organizativa de la institución educativa.

Respecto a la pregunta No 6, la mayor parte de los directivos tiene claro cuáles son los valores institucionales que persigue la institución, y los directivos se sienten comprometidos a contribuir el logro de los mismos.

En la pregunta No 7 se observa que los directivos perciben los valores que predominan en los profesores, demostrando que estos mantienen un control y seguimiento tanto económico como de liderazgo hacia los docentes.

En la pregunta No 8 se obtuvo una respuesta débil, lo que significa que no se tiene determinado por parte de la dirección anti valores que pueden estar perturbando el normal desenvolvimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje.

4.2.6. Matriz de Problemáticas

TABLA 26

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
Problema 1. Falta de actitud de liderazgo por parte de los directivos y docentes.	●Falta de capacitación en temas de liderazgo.	●Incumplimiento de lo planificado.
	●Falta de aprovechamiento de las capacidades de liderazgo.	●Bajo nivel educativo.
	●Falta de comprometimiento.	●Desperdicios de recursos humanos y económicos.
Problema 2. Falta de Reingeniería de Procesos.	●Falta de decisión por parte de la dirección.	● Desperdicio de recursos.
	●Falta de pronunciamiento por parte de directivos y docentes.	●Ineficacia en los servicios educativos.
Problema 3.Falta de investigación educativa por parte de los docentes.	●Falta de decisión por parte de la dirección.	●Falta de actualización con los avances de la ciencia.
	●Falta de motivación por parte de los docentes.	●Falta de actualización con nuevas metodologías de enseñanza – aprendizaje.
	●Falta de un plan de socialización de la propuesta.	●Falta de desarrollo profesional por parte de los docentes.

Problema 4. Falta de diagnósticos que reflejen nuevas necesidades educativas por parte de la comunidad y el entorno geográfico	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de decisión institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No se cuenta con una Línea Base de necesidades educativas de la población y comunidad en general.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de pronunciamiento por parte de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No se puede aprovechar oportunidades de emprendimiento de nuevos servicios educativos.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de pronunciamiento por parte de los docentes. 	

5. DISCUSIÓN

La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades. En relación a las encuestas concluyo que las interrogantes: sobre la organización y como están organizados el 49% indican que esto lo hacen los coordinadores de área respectivamente.

Cabe manifestar que los directivos no tienen claro la forma de organización de su Institución. Pues de los cuatro encuestados todos dan respuestas diferentes. Los directivos deben ser los primeros en tener definida sus funciones sus funciones y obligaciones para que puedan exigir a sus subordinados el estricto cumplimiento de sus funciones.

El tamaño de las Instituciones muchas veces se mide por el número de empleados o por los resultados alcanzados de una Institución. Al respecto los directivos consideran que para medir el tamaño de la organización existen tres factores que son: por el número de miembros de la institución, por los resultados obtenidos en la institución y el valor y el tiempo empleados en la institución, Obteniendo cada uno el 33, 33% respectivamente. Creer que una organización es grande por el número de integrantes que la conforman sería un gran error, existen Instituciones con menos integrantes pero que los resultados obtenidos son superiores a otras organizaciones que cuentan con más personal. Puedo afirmar que el tamaño de una organización se mide por los logros alcanzados, por el cumplimiento de objetivos y metas que persigue la Institución.

Los manuales incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la Institución se encuentra organizada. En relación a esta dimensión, el 100% de los encuestados consideran que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos. Se puede determinar que el

personal directivo conoce sus funciones y el rol que tienen que cumplir como sus deberes y derechos ya que cuentan con una guía como es el manual en donde indica todo tipo de normas ya sean reglamentarios o administrativo.

La toma de decisiones por consenso es más difícil y requiere más tiempo, pero permite obtener decisiones de mucha mejor calidad que otros procedimientos, como la votación, En relación a esta interrogante, el 67% de los encuestados reconocen que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está definido por el Director del establecimiento, y un 33% manifiesta que esta situación está ligado por el consejo directivo. Se puede notar que un miembro del cuerpo directivo no es tomado en cuenta en la toma de decisiones según lo que nos indican los resultados de esta pregunta, situación que es preocupante ya que las soluciones deben ser analizadas desde diferentes puntos de vista, solo así podremos escoger la mejor decisión en favor de la Institución.

La toma de decisiones de arriba hacia abajo conduce a la delegación de tareas. Esto es natural para las jerarquías, pero se debe decidir que decisiones hay que tomar y cuales hay que delegar a otros. Al interpretar los resultados el 83 % manifiesta que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, no delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. El 17% considera que si se delega esta situación. Hay que decidir que decisiones se pueden tomar por uno mismo, y cuales pueden tomar sus subordinados de esta manera se motiva al personal que labora en la institución ya que se sienten importantes. Resulta satisfactorio los resultados de esta pregunta ya que se puede determinara que las decisiones no solo la toma el director si no que si se delega y se permite la opinión de los otros estamentos.

Las Instituciones deben promover todo tipo de acciones que vaya en el engrandecimiento de la organización. Estas acciones no deben ser solo en cumplimiento de os objetivos del establecimiento si no también se debe considerar aspectos que alimenten las relaciones administración y liderazgo de esta Institución. De acuerdo al análisis, cabe manifestar que la el colegio

promueve la vivencia de valores institucionales y personales, con un 83%, pero si llama a atención la situación de los padres de familia ya que la mitad de los encuestados indican que los padres de familia no asisten a las actividades programadas por la Institución, se debería buscar estrategias para integrar mas a los padres de familia a las actividades que organice este Centro Educativo.

A menudo solemos creer que el liderazgo es algo innato que se tiene o no se tiene; sin embargo, para mi criterio personal discrepe en este asunto, porque creemos que el liderazgo tal como se entiende hoy en día es una habilidad que cualquiera puede alcanzar. El carisma puede ser adquirido si se conocen las disciplinas del liderazgo. De las preguntas aplicadas a los directivos se plantea si las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución son. Según los porcentajes obtenidos se determina que las habilidades de los líderes, en muchos de los casos no son innatas. Como también se puede deducir que los directivos no tienen claro, si las habilidades de liderazgo son productos de la experiencia y a preparación académica, o si ya se nace para ser líderes, a mi criterio personal todos nacemos con habilidades de liderazgo, éstas se perfeccionan de acuerdo al medio donde internauta el individuo.

Los directivos deben ser personas íntegras, que estén en capacidad de dar las razones, los motivos, de su actuación, de sus decisiones, a quienes tienen derecho a conocerlas. Es responsabilidad de los directivos buscar alternativas para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Cabe señalar que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, en un porcentaje alto manifiesta que a veces. Los exámenes nos permiten determinar los vacios que van quedando en los alumnos, esto nos permite tomar dediciones, buscar estrategias para solucionar las problemáticas que se presentan en los alumnos y en la Institución. Puedo concluir diciendo que los directivos no tienen claro cuáles son las necesidades que tiene la institución y buscar medidas adecuadas que ayuden a solucionar estos inconvenientes, el

reducir el personal como es el criterio de algunos directivos solo encontrarían soluciones parches y no acertadas deberían buscar otras alternativas que fortalezcan a la Institución.

El contar con todos los departamentos u organismos necesarios en una Institución facilitara el cumplimiento de las tareas. Convirtiéndose en una fortaleza institucional en donde cada quien tiene designado sus propias funciones. En cuanto a los órganos De Dirección, (director), Consejo Directivo, CCI De gestión (secretaría, vicerrector, comisiones De coordinación (Jefes departamentales, coordinadores de comisiones, el 100% de los encuestados afirman, que la Institución cuenta con estas direcciones. Convirtiéndose esto en una fortaleza que les facilitara el cumplimiento de metas y objetivos.

El equipo didáctico de una Institución educativa, siempre tendrá la responsabilidad de velar para que las actividades del centro se desarrollen de acuerdo con los principios y valores de la Constitución, por la efectiva realización de los fines de la educación establecidos en las Leyes y disposiciones vigentes, por el logro de los objetivos establecidos en el proyecto educativo del centro y por la calidad de la educación. En relación a esta dimensión la Institución lleva el seguimiento del grupo de alumnos como también Coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes. Determinamos que, el equipo didáctico de esta institución educativa coordina las actividades de enseñanza aprendizaje pero las otras actividades no las realiza lo que se puede determinar es que no existe un compromiso responsable de todas las funciones que tiene que cumplir dejando vacios que puede afectar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los departamentos didácticos, son los órganos básicos encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas o materias que tienen asignadas y las actividades que se les encomienden, dentro del ámbito de sus competencias. Sin embargo el nivel directivo de la Institución, considera que no siempre se cumplen con estas obligaciones, de acuerdo a los porcentajes obtenidos los directivos si organizan y desarrollan las enseñanzas propias de

cada materia, formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, mantienen actualizada su metodología, y elaboran la programación didáctica de las asignaturas. En lo que concierne a las demás funciones existe contradicción en las respuestas unos afirman otros niegan por lo que se puede deducir que falta al departamento trabajar en los aspectos donde muestran debilidades o socializar con los docentes las actividades que ellos cumplen.

En lo que tiene que ver, las soluciones que se deben dar en las Instituciones debe ser producto de un diagnóstico establecido, de tal manera que estas sean oportunas y realmente se atiendan las necesidades reales que tiene la Institución. En esta dimensión, se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, En relación a los porcentajes se puede afirmar que si se realiza un diagnóstico en el plantel para determinar las problemáticas y presentar soluciones que vayan a aportar con el desarrollo de la Institución. La planificación educativa se caracteriza por ser estructural y dinámica, porque es un todo organizado en el que cada una de sus partes cumple una función específica e interactúa y se complementa con las otras, y además porque debe tener la suficiente flexibilidad para admitir las modificaciones que fueren necesarias. De acuerdo a esta interrogante si la institución educativa si se ha realizado: Reingeniería de Plan estratégico Plan Operativo Anual Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes. Pero no la reingeniería de procesos ya que existen criterios divididos al respecto. Cabe manifestar que los directivos no han trabajado en reingeniería de procesos Por lo tanto no se ha existido una concepción fundamental de los elementos que conciernen a la planificación educativa, los directivos deberían tomar muy en serio esta situación o si no se estarían estancando en una planificación sin considerar aspectos o necesidades que se puedan presentar en lo posterior.

Otro tema importante que amerita el análisis es que en la Matriz Foda se determinó la debilidad: falta de supervisión por parte del supervisor en lo que se

refiere al control académico; si bien la institución cuenta con roles determinados para miembro y existe compromiso por parte de los mismos para cumplirlos, en el área de supervisión se debe utilizar técnicas que logren que el área de supervisión asuma su rol, y se empodere del compromiso que tiene la institución con la población y padres de familia que educan a sus hijos en esta institución.

De lo recopilado y sistematizado en el estudio se puede determinar como tema central de discusión el tema de la falta de liderazgo tanto de directivos como de docentes, según los datos no se cuenta con un liderazgo consolidado, urgiendo la necesidad de trabajar en el mejoramiento de la capacidad de liderazgo y logro de líderes educativos; si bien se capacita al personal es necesario generar nuevos programas de capacitación orientados a motivar a los docentes y autoridades a asumir los roles de líder, a su vez determinar capacidades de liderazgo, explotadas y mejorarlas para ser aplicadas.

Considero muy importante que se involucre también a los padres de familia, porque ellos únicamente llegan a la Institución para recibir quejas de sus estudiantes, para recibir los reportes de los estudiantes, y para mingas de limpieza, sería necesario participar con ellos todo el proceso educativo en especial trabajar en valores, en el reglamento interno de la Institución no consta ningún artículo para que ellos también se sientan directamente comprometidos

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1. CONCLUSIONES

- Los padres de familia no están involucrados totalmente en las decisiones de la institución.
- La gestión pedagógica en el Instituto Superior Mariano Samaniego”, no fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico
- La institución educativa a pesar de contar con herramientas de planificación no realiza reingeniería de procesos.
- A pesar de fomentar la excelencia académica en los docentes no se hace énfasis en la investigación académica.
- Se realiza actividades de integración entre directivos, docentes, y padres de familia pero no con regularidad.
- Los padres de familia en gran parte no están empoderados o no conocen totalmente los deberes y derechos como representantes de sus hijos.
- Falta de liderazgo en los directivos, de tal manera que se cumplan con todo lo que programa el Establecimiento Educativo.
- La gestión es mínima por parte de las autoridades principales del establecimiento

1.2. RECOMENDACIONES.

- Que se involucre a los padres de familia en la toma de decisiones de la institución.
- La gestión pedagógica en el Instituto Superior Mariano Samaniego fomente la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico
- Realizar talleres con los directivos y docentes para aprovechar las herramientas de planificación y trabajar en reingeniería de procesos.
- Motivar a los docentes a que realicen investigaciones educativas como parte de la excelencia académica
- Realizar actividades de integración entre directivos, docentes, y padres de familia al finalizar cada quimestre, Ademar organizar jornadas deportivas, socioculturales, etc.
- Realizar escuelas para padres y aprovechar de esos espacios para hacerles conocer los deberes y derechos como representantes de sus hijos.
- Ejecutar la propuesta planteada, para que mejoren los niveles de liderazgo y se cumpla con todo lo que programa el Establecimiento Educativo.
- Organizarse en equipos de trabajo para realicen gestiones interinstitucionales y al final de cada mes informen sobre los avances de la gestión que han realizado.

7. PROPUESTA MEJORA

7.1 .Título de la propuesta.

Mejoramiento de la actitud de liderazgo y valores en los directivos y docentes del Instituto Superior Mariano Samaniego, mediante la ejecución de un programa de capacitación.

7.2. Justificación.

El liderazgo es un aspecto muy importante en el desarrollo de actividades y servicios brindados por cualquier institución o empresa, sin la actitud de líder no se puede influenciar en el personal el cual se encuentra bajo una responsabilidad, con el mismo se puede lograr crear una actitud de compromiso en los empleados a ser fieles a la institución que laboran, a realizar las actividades con dedicación, amor, ética, y por sobre todo trabajar para la institución como si fuera propia.

Con una actitud de líder se cuenta con capacidad para resolver conflictos, socializar con los miembros de la institución nuevas propuestas, logros, compromisos etc...; un buen líder tiene capacidad para gestionar tanto recursos financieros como humanos, a la vez lograr conseguir beneficios para los miembros de la institución.

Por lo mencionado radica la importancia de capacitar en este tema al personal que labora en el instituto, manteniendo las fortalezas de líder que poseen los miembros y a la vez potencializarlas para ser puestas al servicio de la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes que estudian en esta institución.

7.3. Objetivos de la propuesta.

7.3.1. Objetivo General.

- Fortalecer la actitud de líder en todos los directivos y docentes del Instituto Superior Mariano Samaniego.

7.3.2. Objetivo Específico.

- Desarrollar un programa de capacitación en temas de liderazgo.

7.4. Actividades.

- Elaboración de un programa de capacitación, para el año lectivo 2011-2012
- Contratación de 1 instructor, que maneje el tema de liderazgo.
- Contratación de 1 instructor, que maneje el tema de valores.
- Contratación de 1 instructor, que maneje el tema de gestión.
- Aplicación de las técnicas de evaluación de los talleres, para los años lectivos 2012- 2013, 2013-2014,2014-2015.
- Ejecución de 3 talleres de capacitación al año.
- Realizar la evaluación de impacto al final de la capacitación en el último año lectivo

7.5. Localización y cobertura espacial.

El programa será impartido en las instalaciones del instituto superior Mariano Samaniego, ubicado en la ciudad de Cariamanga perteneciente a la provincia de Loja.

7.6. Población objetivo.

La capacitación en liderazgo y valores será dirigida a todos los directivos y docentes que laboran en la Unidad Educativa Mariano Samaniego. La misma que se ejecutara en la ciudad de Cariamanga.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta.

La propuesta es sostenible ya que se cuenta con oferta de profesionales de capacitación en el área de liderazgo que pueden ser contratados para impartir los talleres, los recursos económicos se los puede obtener mediante financiamiento propio de la institución o por medio de otro tipo de gestión.

7.8. Presupuesto.

Personal

Contratación de instructores (200*3*3)	\$1800
--	--------

Materiales

Papelógrafos	\$20
--------------	------

Marcador de tiza liquida	\$10
--------------------------	------

Cinta masquen	\$10
---------------	------

Papel bond	\$10
------------	------

Carpetas	\$ 250
----------	--------

Esferográficos	\$50
----------------	------

Certificados	<u>\$ 240</u>
--------------	---------------

TOTAL	\$2390
--------------	---------------

Nota: el financiamiento para la ejecución de la siguiente propuesta estará a cargo de la Institución

El presupuesto estimado es de 1.500.00 dólares.

7.9. Cronograma.

Actividad	AÑO LECTIVO 2011-2012		
	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE
Sociabilizar	X		
Elaboración de un programa de capacitación.	X		
Contratación de instructor. Para las temáticas de gestión, liderazgo, valores,	X	x	x
Designación para los espacios de capacitación	x	x	x
Implementación de tres talleres de capacitación en temas de liderazgo.	X	X	X
Evaluación de impacto			x

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1. libros

Chiavento, A (2007) Administración de recursos *Fichan D.* (2011), Cuando el Liderazgo no es suficiente, Editorial, EL MERCURIO, Perú.

Humanos, Editorial McGraw-Hill/Interamericana, México.

Guillen M (2006) Ética en las organizaciones, Editorial, PEARSON EDUCACION SA Madrid.

Touriñan J, (2008) Educación en valores, Educación intercultural, Editorial Netbiblo, España.

Guzmán A. (2010) Competencias en la Educación,” Elementos para el diseño curricular, Editorial, Edisaber, Ecuador.

Ley orgánica de educación intercultural (2011).

Carrión S, (2001) Transversalidad en el Currículo Editorial UTPL, Loja.

8.2. PÁGINAS WEB

(www.buenastareas.com)

www.tallerdelideres.com

(www.monografias.com /Salud)

9. APÉNDICES

1. ANEXOS

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)



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

Sres. Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento
educativo.....

Provincia.....

Cantón.....

.

Sector: Urbano () Rural ()

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

1.- Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

Si() No ()

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

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

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

Si() No ()

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

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

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

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
------	-------------	---------	---------	-------

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

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

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

10.- De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?:

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (Jefe de Estudios, coordinador, etc.)			
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e.	Otros (¿cuáles?)			

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

Nro.	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 pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. (____)

a. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referentes a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. (____)

b. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente. (____)

Mantener actualizada la metodología. (____)

c. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. (____)

d. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. (____)

e. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. (____)

Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. (____)

f. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. (____)

Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología. (____)

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



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

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

1.- Tipo de establecimiento:

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

2.- Cuestionario

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o directivos/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			

12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



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

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

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

CA *Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.*

A *Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.*

D *Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.*

CD *Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.*

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

1.- Tipo de establecimiento:

k. Fiscal ()

l. Fiscomisional ()

m. Municipal ()

n. Particular laico ()

o. Particular religioso ()

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 escucha a los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus 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. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			



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

ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA.

Señores padres de familia, la encuesta tiene como finalidad de determinar como usted se desarrolla en el contexto familiar y educativo para lo cual llene el siguiente cuestionario.

1. INFORMACION GENERAL:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

1. Fiscal ()
2. Fisco misional ()
3. Municipal ()
4. Particular laico ()
5. Particular religioso ()

1. De los siguientes valores cuales son los que usted practica en su hogar.

Respeto () Solidaridad () Tolerancia () Justicia ()

Otros..... ()

1. Los problemas escolares los resuelve a través del dialogo.

SIEMPRE () NUNCA () A VECES ()

3. Cuando usted reprende a su hijo actúa de la siguiente manera.

Autoritario ()

Con justicia ()

Benevolente ()

Persuasivo ()

4. Interactúa con los directivos de la institución educativa.

SIEMPRE () **NUNCA** () **A VECES** ()

5. Los métodos y técnicas de enseñanza estimulan a su representado

SIEMPRE () **NUNCA** () **A VECES** ()

6. Los métodos y técnicas de enseñanza les enseña a conocer en su vida diaria.

SIEMPRE () **NUNCA** () **A VECES** ()

7. Participa en las actividades extra curriculares.

SIEMPRE () **NUNCA** () **A VECES** ()

8. Conoce sus deberes y derechos como representante de su hijo.

SIEMPRE () **NUNCA** () **A VECES** ()

9. Asume usted que el amor es base del desarrollo continuo de su hijo.

SIEMPRE () **NUNCA** () **A VECES** ()

10. Refleja usted honestidad en sus actuaciones.

SIEMPRE () **NUNCA** () **A VECES** ()

Gracias



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

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:

Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿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 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 el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR MARIANO SAMANIEGO Y LA LIC. ROCÍO DEL CISNE JIMÉNEZ GUARNIZO, PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.

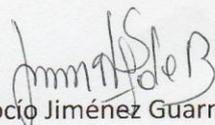
A los 27 días del mes de junio del 2011, en la ciudad de Cariamanga se reúnen, el Dr. Wilson Bravo Ludeña, Rector del Instituto Tecnológico Superior Mariano Samaniego de la ciudad de Cariamanga y la Lic. Rocío del Cisne Jiménez Guarnizo, profesional en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, para establecer los siguientes compromisos.

1. El Señor Doctor Wilson Bravo, en calidad de Rector del Instituto Tecnológico Superior Mariano Samaniego de la ciudad de Cariamanga, se compromete a dar todas las facilidades y la información necesaria referente al tema para que la Lic. Rocío del Cisne Jiménez Guarnizo, realice el trabajo de investigación en esta Institución Educativa.
2. Por su parte la Lic. Rocío del Cisne Jiménez Guarnizo, se compromete a socializar el trabajo de investigación con todos los estamentos educativos de la institución los avances del trabajo de campo, los resultados finales y dejar una copia impresa y digital del trabajo realizado.

Para constancia de lo manifestado firman a continuación:


Dr. Wilson Bravo Ludeña
Rector del Instituto




Lic. Rocío Jiménez Guarnizo
Estudiante