



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**La Universidad Católica de Loja**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**TEMA:** “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA  
ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
VICENTE ROCAFUERTE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PROVINCIA  
DEL GUAYAS, DURANTE EL AÑO ESCOLAR 2010-2011”

Tesis de Grado previa a la obtención del título de  
Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo

**AUTORA**

Lcda. Rosario Peláez López

**DIRECTOR**

Mgs. Giovanni Freire Jaramillo

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Guayaquil, 30 de Marzo del 2011

**Mgs. Giovanni Freire**  
**DIRECTOR 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.

---

Mgs. Giovanni Freire

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

### **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, **ROSARIO MERCEDES PELAEZ LOPEZ**, 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”.

Guayaquil, Marzo 30 del 2011

---

**Rosario Peláez López**

**CI. 091466842-1**

## AUTORÍA

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

---

**Nombre: Rosario Peláez López**

**CI. 091466842-1**

## DEDICATORIA

En especial a Dios y a la Virgen María por ser guía y apoyo constante en mi vida.

A mi familia, a mis hijos de sangre y vida Jorgito y Danielito y a mi hija de vida Alexandra... Uds. han sido mi inspiración para seguir adelante; ojalá y yo sea inspiración en la vida de Uds. más adelante.

## AGRADECIMIENTO

Por sobre todas las cosas le agradezco a Dios por haberme dado fuerzas cuando creía que ya no podía más.

A mis Padres y hermanos por haberme dado bases para ser lo que soy, alguien de lucha que se propone a lograr lo que desea.

A mis hijos y esposo por el apoyo brindado y por haber soportado durante este tiempo mi ausencia porque así lo sugería la vida.

A mi hija, amiga y todo por ese apoyo que me ha brindado durante este periodo de mi vida, gracias Alex!!!

Muchas son las personas a quienes debo agradecer su apoyo, a veces bastaba con una simple palabra para darme fortalezas para terminar esta carrera que me propuse, gracias por darme ánimo, ideas y su amistad.... A Uds. mil gracias.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada .....	i
Certificación .....	ii
Acta de Cesión .....	iii
Autoría .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice de contenidos .....	vii
<b>1. RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>6</b>
Población total investigada.....	7
3.1. Participantes .....	8
Personal docentes por sexo y edad.....	8
Población total de docentes por título académico.....	9
Población de estudiantes por sexo y edad.....	9
3.2. Materiales .....	11
3.3. Métodos y procedimiento.....	13
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
4.1. La gestión: Concepto.....	15
4.2. Liderazgo Educativo: Concepto.....	16
4.3. Quienes ejercen la gestión y el liderazgo educativo.....	18
4.4. Diferencias entre directivo y líder.....	23
4.5. Diferencias entre dirigente y líder.....	24
4.6. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.....	25
4.7. ¿Qué es la gestión de calidad?.....	26
4.8. Es importante administrar y liderar con valores.....	28
4.9. Existe alta, media o baja gestión y liderazgo en los centros educativos del Ecuador.....	29
4.10. Los valores y la educación.....	31
<b>5. DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>38</b>
5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores, en la:	38
5.1.1 Ley orgánica de servicio civil y carrera administrativa y de	38

unificación y homologación de las remuneraciones del sector público. No 2003-17; el congreso nacional.....	
5.1.2 Reglamentos de Institutos.....	39
5.1.3 Ley de carrera docente.....	44
5.1.4 Plan Estratégico.....	47
5.1.5 Plan operativo anual (POA) y proyecto educativo institucional (PEI).....	48
5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores.....	50
5.1.7 Valores Institucionales.....	76
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	80
5.2.1. Misión y visión.....	80
5.2.2. El Organigrama.....	81
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	82
5.3. El clima escolar y convivencia con valores.....	102
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	102
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	103
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	103
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.....	104
5.4. Análisis FODA.....	105
5.4.1. Fortalezas y debilidades.....	105
5.4.2. Oportunidades y amenazas.....	105
5.4.3. Matriz FODA.....	106
5.5. Resultados.....	108
5.5.1. De los directivos.....	108
5.5.2. De los Profesores.....	114
5.5.3. De los estudiantes.....	115
5.5.4. De Los Padres de Familia.....	116
5.5.5. Matriz de Problemáticas.....	118
5.6. Discusión.....	118
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....</b>	<b>123</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>124</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>147</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>150</b>
9.1 Anexo 1 .....	151

9.2 Anexo 2 .....	152
9.3 Anexo 3 .....	153
9.4 Anexo 4 .....	157
9.5 Anexo 5 .....	159
9.6 Anexo 6 .....	161
9.7 Anexo 7 .....	163
9.8 Anexo 8 .....	164

## 1. RESUMEN

Este trabajo fue realizado con la finalidad de establecer la “Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte” que está establecido en la provincia del Guayas, en el cantón Guayaquil. Para determinar los datos medibles se analizó una población conformada por 6 directivos-administrativos, 20 docentes, 25 estudiantes y 20 padres de familia; esta población seleccionada fue específicamente de la sección nocturna, cabe señalar que esta es una institución con mucho prestigio a nivel nacional,

Se realizó un total de 4 encuestas a la población indicada anteriormente, así como entrevistas personales con los directivos de la Institución para constatar su pensamiento y visión crítica en cuanto a cómo ven la situación del Liderazgo y Gestión Administrativa que se lleva a cabo, específicamente en la sección nocturna. Para desarrollar estas encuestas y entrevistas se basó en los lineamientos explicados por parte de los Asesores de la UTPL, con la finalidad de analizar las encuestas establecidas y obtener los datos para determinar los posibles problemas en la institución.

A lo largo de este trabajo se observó que los problemas se enfocan en cuanto a la presencia del ente principal de la Institución, situación que se dio por asuntos políticos y que a lo largo del año fue subsanado. De allí que los otros problemas enfocados son la falta de liderazgo por parte de los Directores de Carrera y la falta de motivación por parte de los docentes generado por el problema económico que generalmente se presenta.

Finalmente, se llegó a la conclusión que para incentivar y motivar a los docentes y directivos se debería realizar charlas motivacionales y de liderazgo llevadas a cabo a través de talleres grupales en donde lo óptimo sería llevar a cabo un proyecto de algunos meses a fin de concientizar en los docentes y directivos que hay que educar con amor y responsabilidad, que el resto vendrá por añadidura. La recompensa más loable será el ver a nuestros alumnos finalizar su carrera universitaria, siendo excelentes profesionales sirviendo a la comunidad.

## 2. INTRODUCCIÓN

Este trabajo es realizado con la única finalidad de evaluar la calidad de la educación en nuestras instituciones las mismas que van relacionadas con las 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. Han sido un sinnúmero las reformas educativas que se han planteado en las últimas décadas en el Ecuador, dichas reformas han provocado que se realicen algunos cambios para los administradores a nivel educativo, de tal manera que se les ha asignado nuevas responsabilidades y diversas demandas en el manejo administrativo-financiero, en los resultados obtenidos de los aprendizajes de los estudiantes y la toma de decisiones. Por estas exigencias internas y externas relacionadas con la área educativa y regentada por el Ministerio de Educación se hace indispensable realizar una investigación a fin de determinar o replantear las funciones que requieren los directivos de las instituciones. Por ello este trabajo es realizado con la finalidad de establecer la Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de los Centros Educativos del Ecuador. Para esta investigación se decidió escoger al Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte como la institución a la que se va a analizar, evaluar y realizar la propuesta a los problemas encontrados en ella, la misma que está ubicada en el sector noroeste de la provincia del Guayas, en el cantón Guayaquil perteneciente a la parroquia Urdaneta respectivamente.

Para la ejecución del proyecto se tomo en consideración los lineamientos explicados por parte de los asesores de la UTPL, con la finalidad de luego analizar las encuestas establecidas y proceder a tabularlas para seguidamente determinar de acuerdo a las mismas que problemas conllevan en el tema de Gestión de Liderazgo y Valores en el Centro Educativo a evaluar. Es importante mencionar que el término gestión y liderazgo son elementos básicos de los procesos de dirección organizativa. Es la gestión la que se relaciona directamente con las estrategias, las eficacias y los objetivos de cada proyecto, en cambio el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la posición y la imaginación lo que posibilita la animación y movilización de los actores.

El dinamismo de los tiempos actuales exige desarrollar plenamente las capacidades del ser humano que posibiliten las redes de cooperación y el trabajo en equipo, es por ello que en la actualidad existe tal innovación que demanda nuevos aprendizajes que posibiliten aportes personales y comprometimiento con la misión y visión institucional. Es necesario entonces estar conscientes que el liderazgo a nivel educativo se relaciona con motivar e inspirar una transformación desde las bases del sistema educativo hasta llegar a interactuar las acciones personales y las de los equipos, de tal manera que el gestor será aquel líder quien comunicará la visión de futuro compartido. Será el líder el que buscará cuestionar lo que hacemos para generar nuevas comprensiones y procesos para conectar las transformaciones que exige el mundo cambiante. Un mundo en donde a nivel educativo se mueve mucho con el cambio tecnológico y la utilización y aplicación de las TIC's (Tecnología de la Información y Comunicación) en todo el campo educativo.

La investigación sobre la Gestión y Liderazgo en las Instituciones Educativas se establece en un momento oportuno con el apoyo básicamente en trabajos realizados como el de ahora a través del planteamiento de la UTPL como Institución pionera en el ámbito de la Educación Católica. A lo largo del desarrollo de éste trabajo se tuvo todo el apoyo por parte de los directivos del Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte (sección nocturna), en primer orden fue seleccionado el grupo de docentes y autoridades que se sugirió por parte de la UTPL, así como también el número de alumnos y padres de familia a quienes se les realizaría las encuestas respectivas.

El tema planteado de manera general en primera instancia nos permitirá indicar más de un problema, dicho problema puede tener más de una forma de ser solucionado, en este sentido, quien trabaja en la formulación de un proyecto debe tener la preocupación de identificar cuáles podrían ser las alternativas a las que se puede recurrir para dar solución a la problemática existente. Hasta este punto los elementos aportados por el análisis son más prometedores para seleccionar la alternativa más viable para la solución del problema planteado. La selección se realizó en función de parámetros ligados a las ventajas y desventajas de una alternativa con relación a la otra. Lo manifestado permitirá justificar por qué se escoge tal o cual alternativa. Justamente sobre la alternativa es que se desarrolla la propuesta de proyecto.

Finalmente, debe destacarse que en el proceso de formulación del diagnóstico, se ha estado trabajando con la identificación del problema ó problemas, en cambio a partir de la alternativa seleccionada, se trabaja directamente en la formulación y preparación del proyecto. Sin embargo, es necesario plantear aquellos problemas que he observado una vez estudiada la situación en el Instituto Tecnológico Superior Vicente Rocafuerte. A lo largo de este trabajo investigativo ha sido necesario reformular los Objetivos Generales, Específicos y Formativos que se han planteado, siendo estos:

#### Objetivos generales

- Determinar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

#### Objetivos específicos

- a. Determinar los roles y liderazgo de los directivos, coordinadores y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.
- b. Desarrollar con responsabilidad el diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- c. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los directivos y coordinadores utilizan para reducir las dificultades en la administración de los centros educativos.

#### Objetivos Formativos

- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- Determinar 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.

Es menester indicar que el mayor beneficiario en el desarrollo de este tema serán todos los entes educativos del Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte (sección nocturna). Al referirnos a los entes específicamente será desde la cabeza principal que son los Directivos, parte administrativa y docente. Sin embargo, serán los estudiantes quienes a través de sus clases y el trato con el personal administrativo y directivos noten los cambios en cuanto a la gestión y al liderazgo con que se dirigen todas las instancias en la institución. Serán ellos los primeros en evaluar si el desempeño y dirección está bien llevado y si cumplen sus expectativas de manera general, por ello les invito a realizar una lectura exhaustiva del presente trabajo y a que conozcan a esta Institución centenaria y con gran renombre en nuestra provincia.

### 3. METODOLOGÍA

Es importante dejar la constancia de haber seguido todos los procesos previos al desarrollo de la Tesis, por lo que se anexa (Anexo 1) la carta solicitando a la Sra. Lcda. Carmen López, Rectora (e) del Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte en donde se solicita se permita realizar la propuesta del desarrollo de la tesis. Así mismo se deja impresa la carta de aceptación y autorización para poder realizar la investigación de campo y descriptiva.

La investigación fue realizada en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, específicamente en el Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte, que es un centro educativo fiscal.

Mediante Oficio N° 0436 DM-05 del 16 de febrero de 2005, la Dra. Beatriz Caicedo Alarcón, Ministra de Educación y Cultura Enc., aprueba y otorga el aval correspondiente para que el CONESUP, viabilice el pedido para la creación y funcionamiento del Instituto Tecnológico VICENTE ROCAFUERTE.

La Comisión Académica del Consejo Nacional de Educación Superior, en sesión del 6 de abril de 2005, resolvió recomendar al Pleno del Consejo la creación del Instituto Superior Tecnológico VICENTE ROCAFUERTE y el CONESUP en ese mes resuelve crear y autorizar el funcionamiento del mismo.

Se le otorga la licencia de funcionamiento para las carreras de Promoción de la Salud, Banca y Finanzas, Hotelería y Turismo, Comercio Exterior e Informática; estableciéndosele la modalidad de estudio presencial y que por tratarse de un Instituto Público dependerá académicamente del CONESUP y financieramente del Ministerio de Educación, inaugurándose oficialmente el 29 de abril de 2005.

Una vez elevado la Institución a la categoría de centro de enseñanza a nivel superior se hace necesario reformar el presente reglamento interno, debido al marco referencial legal al que está sujeto toda institución de educación de este nivel; por estar funcionando en la jornada especial nocturna desde la fecha de su autorización de funcionamiento.

En Junta General de Agosto del 2008 se resuelve formar una Comisión Especial para que analice las reformas necesarias al Reglamento Interno vigente a la fecha; conformada por personal del Nivel Medio y Superior.

Es así que esta investigación fue aplicada en la jornada nocturna. En donde se procedió a entrevistar a las máximas autoridades educativas, a personal administrativo, docente, alumnos y padres de familia. Cabe recalcar que el número de encuestas realizadas fue el sugerido por los asesores de la UTP.

Es importante mencionar que el estudiantado nocturno, son personas mayores de edad, muchos de ellos que laboran en la mañana por lo que estudian en la noche. La investigación fue dirigida para realizarse las encuestas a los estudiantes de la carrera de Informática, por ser una de las carreras que mayor demanda de estudiantes tiene en la sección nocturna.

**Tabla 1.**

**POBLACIÓN TOTAL INVESTIGADA**

<b>INVESTIGADOS</b>	<b>Frecuencia f</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
AUTORIDADES	6	8%
DOCENTES	20	28%
ESTUDIANTES	25	35%
PADRES DE FAMILIA	20	28%
	71	100%

**FUENTE:** ENCUESTA DIRECTA

**ELABORACIÓN:** ROSARIO PELÁEZ L.

Una vez mostrada la tabla referente a las variables que identifican la población investigada, cabe mencionar que las encuestas fueron realizadas a los estudiantes del Segundo Semestre de la Especialización Informática con mención en Redes y sus respectivos padres de familia. Se consideró importante la aplicación de la encuesta en este grupo de estudiantes y padres de familia, por lo exigentes que son en cuanto al aprendizaje.

### 3.1. PARTICIPANTES

Como se mencionó anteriormente para esta investigación se seleccionó a la Carrera de Mantenimiento en Redes y Equipos de Cómputo para proceder a hacer el levantamiento de información, ya que es una de las Carreras que tiene alrededor del 70% de la población estudiantil. Además es aquí en donde los docentes se han mantenido sin haber mayor variación de personal.

Esta investigación fue aplicada específicamente a los padres de familia del 1<sup>er</sup> y 2<sup>do</sup> Semestre de la Carrera de Mantenimiento en Redes por ser uno de los grupos más numerosos. Cabe recalcar que en este paralelo hay un total de 45 estudiantes, sin embargo el total de población investigada fue de 25 alumnos y 20 padres de familia quienes fueron los que devolvieron la encuesta.

Es importante mencionar que las edades de los estudiantes del 1<sup>er</sup> y 2<sup>do</sup> Semestre de la Carrera de Mantenimiento en Redes fluctúan entre 19 a 32 años de edad. Así mismo los representantes de los alumnos se encuentran entre 40 a 60 años.

**Tabla 2.**

#### **POBLACIÓN DE DOCENTES POR EDAD DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR VICENTE ROCAFUERTE**

EDAD	DOCENTES	
	F	%
MENOS DE 20 AÑOS	0	0%
20-24	2	10%
25-29	6	30%
30-34	7	35%
35-39	2	10%
40-44	2	10%
MÁS DE 45	0	0%
NO CONTESTO	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** ENCUESTA DIRECTA

**ELABORACIÓN:** ROSARIO PELÁEZ L.

Tabla 3.

**POBLACIÓN DE DOCENTES POR SEXO DEL INSTITUTO  
TECNOLÓGICO SUPERIOR VICENTE ROCAFUERTE**

SEXO	DOCENTES	
	f	%
MASCULINO	17	85%
FEMENINO	3	15%
Total	<b>20</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L.

Tabla 4.

**POBLACIÓN DE DOCENTES POR TÍTULO ACADÉMICO DEL INSTITUTO  
TECNOLÓGICO SUPERIOR VICENTE ROCAFUERTE**

TÍTULO ACADÉMICO	DOCENTES	
	F	%
POSTGRADOS (4 <sup>to</sup> Nivel)	1	5%
INGENIEROS (3 <sup>er</sup> Nivel)	15	75%
LICENCIADOS (3 <sup>er</sup> Nivel)	3	15%
TECNÓLOGOS (2 <sup>do</sup> Nivel)	1	5%
Total	<b>20</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L.

Tabla 5.

**POBLACIÓN DE ESTUDIANTES POR EDAD DEL INSTITUTO  
TECNOLÓGICO SUPERIOR VICENTE ROCAFUERTE**

EDAD	ESTUDIANTES	
	f	%
MENOS DE 19 AÑOS	0	0%
20-22	3	12%
23-25	6	24%
26-29	10	40%
30-32	2	8%
MÁS DE 32	3	12%
NO CONTESTO	1	4%
Total	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L.

Tabla 6.

**POBLACIÓN DE ESTUDIANTES POR SEXO DEL INSTITUTO  
TECNOLÓGICO SUPERIOR VICENTE ROCAFUERTE**

SEXO	ESTUDIANTES	
	f	%
MASCULINO	21	84%
FEMENINO	4	16%
Total	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L.

Una vez mostradas las tablas referentes a las variables que identifican a la población investigada, podemos indicar que las encuestas que se realizaron a estudiantes de la Carrera de Mantenimiento demuestran que estas tienen mayor acogida por parte de los estudiantes de sexo masculino. Así mismo el personal docente que predomina en esta carrera es del sexo masculino y en su mayoría poseen títulos de 3<sup>er</sup> nivel.

Se consideró importante la aplicación de la encuesta en esta Carrera ya que es una de las que mayor población estudiantil tiene en todos los semestres además que es quien nos apoya y nos da soportes en todo lo referente al área de cómputo y comunicaciones del Instituto Tecnológico Vicente Rocafuerte.

Como el tema central es Gestión y Liderazgo en el Centro Educativo, más adelante se enfocará el criterio en cuanto a este tema expuesto tanto por estudiantes como por parte del personal docente. La investigación aplicada tiene la finalidad de dar a conocer los problemas que se observan luego de tabular las encuestas realizadas a toda la población del ISTVR y a su vez poner de manifiesto cuáles son sus causas y efecto.

Finalmente es importante indicar que la gran mayoría de la población estudiantil del Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte vive en el sector sur, oeste y noroeste de la ciudad de Guayaquil. De allí que el nivel de vida de este grupo de personas e institución es de un estatus social y económico “bajo” en la gran mayoría. Muchos de los estudiantes trabajan y estudian, así como la mayoría de los docentes

del área tiene 2 o hasta 3 trabajos, unos en la misma área de la docencia y otros en su campo de profesión.

### 3.2. MATERIALES

Los instrumentos que se han utilizado para el desarrollo de esta investigación han sido:

- Cuestionario de entrevistas para directivos: Rector/ Vicerrector/ Director/ Supervisor
- Encuestas a directivos.
- Encuestas a profesores y alumnos
- Encuestas a Padres de Familia (Ver anexos 3-4-5-6-7-8)

El manejo de la información se la llevó a cabo a través del apoyo de los compañeros docentes y de la Coordinación Académica de la Institución (Sección nocturna), quienes dieron la oportunidad de poder seleccionar al grupo de alumnos y de docentes a quienes en primera instancia se les indicó cual era el objetivo de realizar estas encuestas.

Las encuestas realizadas servirán de apoyo ya que están elaboradas con preguntas concretas para obtener respuestas precisas las mismas que me permitirán una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información.

Cabe señalar también que se realizó una observación directa, por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación. Para la observación, se utilizará una guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

Finalmente se procedió a realizar las entrevistas técnicas con la que pude cumplir diversas funciones: diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora. La ejecución de la entrevista comprendió tres fases importantes:

- 1) El contacto inicial con el entrevistado
- 2) La formulación de las preguntas.

3) La anotación de las respuestas.

Cabe destacar que todo el material que se utilizó fue el proporcionado por la UTPL, adicional a esto hemos contado con la Asesoría por parte de los profesores que llevan a cabo la dirección de la materia de GRADO I.

De allí que se han utilizado los respectivos instrumentos para llevar a cabo la investigación.

Como se indicó anteriormente lo primero fue el permiso concedido por parte de las Superioridades del Instituto Tecnológico Superior Vicente Rocafuerte y luego la aplicación de las encuestas y cuestionarios con el apoyo de la Coordinación académica, de esta manera se hizo la recolección de los datos para analizar y tabular mediante tablas en Excel, las mismas que fueron desarrolladas una a una de manera individual para contestar la interrogante planteadas en las encuestas.

### 3.3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTO

Para obtener los datos que ayudarán a analizar cómo está la Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de los Centros Educativos del Ecuador: en este caso en el Instituto Tecnológico Superior Vicente Rocafuerte; se realizó diversos tipos y métodos de investigaciones las mismas que se detallan a continuación:

- ✓ Por su propósito, se resalta que es *investigación aplicada* y por la profundidad es *descriptiva* por que interpreta la acción del líder en el campo de la educación.
- ✓ Como enfoque general se utilizó la Investigación mixta, esto es *investigación cuantitativa* usada para la recolección de los datos y la *investigación cualitativa* para analizar los datos cuantitativos.
- ✓ Entre los métodos de investigación que se aplicaron fueron el *descriptivo*, *analítico* y *sintético*, que nos permitieron explicar y analizar el objeto de la investigación.
- ✓ La investigación a realizar también es de tipo *exploratorio* y *descriptivo*, ya que facilitó la explicación y caracterización de la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en un centro educativo, de tal manera, que hizo posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Es así que este tipo de investigación facilitó el poder acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.
- ✓ El método *inductivo* y el *deductivo* que se utilizó permitió configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.
- ✓ El método *estadístico*, en cambio permitió que sea factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, está a su vez facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.
- ✓ El método *Hermenéutico*, en cambio permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y, además facilitó el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.
- ✓ Cabe señalar que para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

- ✓ La *lectura*, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre Liderazgo y valores.
- ✓ Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales.
- ✓ El Cuestionario, se utilizará para la recuperación de la información de campo. Servirá para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. LA GESTIÓN: CONCEPTOS

El concepto de gestión es un término muy amplio por lo que mencionaremos algunas definiciones que se ha considerado son las que abarcan el contexto que se desea enfocar.

- Gestión proviene del latín *gestio* Gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En cambio administrar por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. (<http://definicion.de/gestion/>)
- Gestión implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.
- La gestión es un proceso de planeación y manejo de tareas y recursos.

Probablemente la definición más académica y precisa es la de Marshall, Prusak y Shpilberg que definen la gestión del conocimiento como "la tarea de reconocer un activo humano enterrado en las mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que puedan acceder y ser utilizado por un mayor número de personas, de cuyas decisiones dependa la empresa".

En esencia podríamos indicar 3 conceptos comunes que son: administración gerencia y gestión. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo planteara H. Fayol al principio del siglo.

La experta en gestión curricular, Julia Mora M., planteó los dos niveles de la gestión: El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: "Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización". En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

#### **4.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTOS**

Cualquier acción sobre el liderazgo debe ser dependiente de las características de los centros docentes como organizaciones y de una teoría del cambio educativo. A este nivel es que ha de situarse adecuadamente el concepto de liderazgo educativo. (Manuel Guillen:2006:170)

A menudo, como es sabido, las mayores limitaciones que presentan las teorías o propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos y modos, procedentes de otros contextos políticos, económicos, administrativos..., ignorando sus características específicas como organizaciones de formación.

A lo largo de la vida profesional se ha sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue: El desarrollo de la institución educativa contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales:

1. El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
2. El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
3. El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

Actualmente las corrientes sobre el liderazgo plantean:

- ✓ El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.
- ✓ El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.

- ✓ En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.
- ✓ Líder es la persona, liderazgo es el proceso.

Finalmente, se manifiesta que el Liderazgo es: El proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. Por consiguiente, el liderazgo en la formación técnica y profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor, Fullan (1993).

En educación, se define liderazgo como la cualidad y capacidad que todo docente debe poseer. Todo profesor debe ser líder al momento de ejercer su labor en el aula. Pero además es importante plantearse las siguientes interrogantes sobre el desempeño de un docente líder: cuál es la estructura que favorece que una persona se sitúe en posiciones superiores a las de los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene. Para que un profesor sea considerado líder ante sus alumnos es necesario en primer lugar, la actualización constante de su labor como educador, centrarse en la reflexión personal o grupal sobre su práctica educativa e intercambiar experiencias o bien ampliar permanentemente su currículum con apoyos externos.

Al comenzar a analizar, o intentar introducirse en el concepto de liderazgo, tomándolo desde un principio en relación al ámbito educacional, encontramos en forma inmediata el concepto de gestión el cual tiene directa relación con el liderazgo, siendo en cierto modo confundido con tal, la diferencia principal que se entiende entre ambos términos es “quién” cumple dicha tarea. Para plantear el tema de una manera más clara se hace una distinción entre ambos conceptos, viéndolo de una manera simple. Podemos decir que “la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas” mientras que el liderazgo se ocupa de “realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que varía junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla”, ahora bien, se debe tener claro que ambos conceptos son diferentes y complementarios a la vez.

Si nos volcamos de lleno sobre el tema del liderazgo se debe tener claro que éste es un ejercicio que va más allá del estimular inductivamente a los miembros de una organización, en nuestro caso, no es solo estimular a nuestros alumnos a tomar las riendas de su destino o de su desarrollo puramente académico, es decir, también debemos promover una visión crítica y una toma de decisiones que parta desde la realidad. Una realidad variable, no el sentido sustancial, sino que varía a través del tiempo, la cual se debe analizar, criticar, y obviamente, a la cual uno debe adaptarse.

Existe un pensamiento entre algunos estudiosos del tema en que manifiestan que el liderazgo es una capacidad intrínseca del ser humano, que se debe nacer con dicha capacidad para poder desarrollarla y potenciarla, pero hay quienes dicen que NO todos nacen con dicha capacidad, es decir, no todos pueden llegar a ser líderes, sin tomar en cuenta que muchos pueden llegar a ser líderes buenos o malos (no en el sentido de lo que se desea hacer con el grupo que uno lidera, sino en el modo o la manera en que se lidera) como ejemplo podemos tomar a los líderes estudiantiles, quienes en muchos casos no tienen ninguna mala intención con respecto a lo que se desea hacer, pero sus modos y el accionar que toman a medida que pasa el tiempo y se deben tomar decisiones, no es el más adecuado, muchos pasan por sobre quienes los han designado como líderes. En otros casos podemos encontrar líderes innatos, los cuales se nota desde el momento de conocerlos que lo son, o que bien son aptos para serlo, también encontramos muchos que se les nota desean ser líderes, pero no llegan a serlo por diferentes factores. (Felipe Rodríguez B.: Revista PRELAC, N° 1 AÑO 1 julio 2005). Volviendo al tema de tener o no la capacidad de ser un líder, en mi opinión, todos y cada uno de nosotros tenemos la habilidad para serlo, unos más que otros, muchos sin siquiera saberlo, pero todos la tenemos y debemos aprender a desarrollarla,

En el caso específico de nuestra profesión, debemos tener claro que se espera que seamos líderes ya que influiremos de manera trascendental en el futuro de muchos alumnos, se espera que seamos de los buenos.

#### **4.3. QUIENES EJERCEN LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO EDUCACIONAL.**

Tomando en cuenta el desarrollo humano como parte de la formación de un líder, tenemos entonces que considerar que los primeros encuentros con el liderazgo se

tienen en la familia; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta. Posteriormente el individuo entra en el sistema escolar, donde los maestros dirigen a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio. Por lo tanto, el liderazgo se vuelve una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros.

Los gobiernos, las autoridades educativas y la sociedad exigen líderes y personas integrales, pero eso no se logra sin tener en las aulas líderes; las corrientes educativas que actualmente están adoptando los sectores educativos, están encaminadas a que el papel del profesor sea más activo dentro del aula. Actualmente podemos decir que tenemos más jefes en todos los ámbitos de la administración educativa, desde el Secretario de Educación hasta el más sencillo de los docentes. Tenemos personas que imponen, mandan y ordenan a veces sin la mínima pizca de sentido común y lo peor sin los mínimos conocimientos de lo que debería ser la educación. En la educación se tienen hombres y mujeres con poder y autoridad, pero hay escasos líderes.

Se comenta que la fuerte relación que se establece entre el docente y el alumno es la esencia del proceso pedagógico; se señala además que para los alumnos que todavía no dominan los procesos de reflexión y de aprendizaje, el maestro sigue siendo insustituible y una imagen con quién identificarse, incluso a quién admirar. El docente se vuelve por la cantidad de tiempo que pasa los alumnos en la escuela en una figura fundamental no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; también en la formación de ideas y pensamientos.

Por otro lado si hacemos un análisis del papel del docente y de un líder pedagógico, podríamos determinar que la diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio-subordinación. La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores.

La condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un cuerpo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por algún docente.

La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes, (Eduardo Fuentes Aravena: 2009).

El liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. El líder educativo es aquél que tiene la habilidad, en un sentido de problematizar prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes. (Manuel Guillen: 2006:183)

El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

A todo lo manifestado se aclara que no significa que el directivo tenga que ser un mago o prestidigitador, significa que tiene que ser un líder, a su vez, que debe ejercer el LIDERAZGO EDUCACIONAL en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

### I. COMBINAR EN SU GESTIÓN:

- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacto con la dirección colegiada.
- La conjugación armónica de estos elementos permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de una política educacional, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

### II. LOGRAR EN SU GESTIÓN:

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la estimulación del sentido de pertenencia.
- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador hacia el subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

#### 4.4. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Directivos	Líderes
Hacen correctamente las cosas	Hacen las cosas correctas
Se interesan por la eficiencia	Se interesan por la efectividad
Administra	Innova
Mantiene	Desarrolla
Se centran en los programas y las estructuras	Se centran en las personas
Confían en el control	Confían en la confianza
Organizan y se proveen de personal	Alinean gente con una dirección
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas	Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos
Tienen una visión a corto plazo	Tienen una visión a largo plazo
Preguntan cómo y donde	Preguntan qué y por qué
Aceptan el statu quo	Desafían al statu quo
Se centran en el presente	Se centran en el futuro
Tienen su mirada en el mínimo aceptable	Tienen su mirada en el horizonte
Desarrollan procesos y horarios detalladamente	Desarrollan visiones y estrategias
Buscan la previsibilidad y el orden	Buscan el cambio
Evitan riesgos	Buscan riesgos
Motivan a la gente a ajustarse a los estándares	Incitan a la gente a cambiar
Utilizan la influencia de posición-a-posición (superior a subordinado)	Utilizan la influencia de persona-a-persona
Necesitan que otros obedezcan	Incitan a los otros para que les sigan
Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos	Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos
Les han dado el puesto	Toman la iniciativa de liderar
Tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas.	Adoptan una actitud personal y activa hacia las metas.
Limitan las opciones para solucionar problemas y abrir nuevos caminos.	Desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones
Prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad	Le preocupa las ideas y se relaciona con la gente de forma más intuitiva y empática

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino.. En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

#### 4.5. DIFERENCIAS ENTRE DIRIGENTE Y LÍDER

Dirigentes	Líderes
Confianza en la disciplina y la organización	Se inspira en la convicción y la solidez de entrega de sus seguidores.
Se apoya en su autoridad formal	Debe ser y parecer
Ha de responder a plazos	No está a términos o fechas
Generalmente aspira a ser líder, aunque no siempre lo logra.	Suele transformarse en dirigente aunque no lo quiera.
Su carisma es institucional	Su carisma es personal
Siempre “ manda”	Suele convencer
Su perseverancia es rutina	Tiene algo de “ heroicidad”
La dirigencia es un oficio	Es intuitivo e inspirativo
Hace que los principios se respeten	Logra que los principios se apliquen
Su condición tiene que ver con la legalidad de cargo.	Se sustenta en la legitimidad ante sus seguidores
Conducir su organización le exige ser un líder.	No forzosamente debe ser dirigente.
Se apega y mantiene lo que existe	Cree en la acción y transformación.
Planifica, organiza y asigna recursos de grupos de trabajo.	Influye en la formación
Controla, supervisa e impone su autoridad.	Inspira y genera cambios
Produce resultados a corto plazo	Prepara y elige el futuro.
Actúa sobre los recursos. Físicos, destrezas humanas, y lo espiritual.	Lo hace sobre las emociones, valores y necesidades de la organización
Viene a ser una fuerza centrífuga que disgrega, dispersa, en lugar de unir y de congregar.	Es una especie de fuerza centrípeta, que une, entusiasma, arrebatada, estimula, reparte tareas, facilita los medios, no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que él mismo.

Es además importante indicar que el líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de los colaboradores, y en la solidez de la organización.

#### **4.6. REQUISITOS, CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO**

Los requisitos del líder educativo son:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Ser el portador de lo nuevo, creador incesante.
- Apasionado por el cambio.
- Tener tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Ser entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseñar y propiciar un entorno que facilita la acción conjunta e individual.
- Apremia, trasmite energía y despeja 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.

Las cualidades del líder son:

- Estar dispuesto a correr riesgos.
- Es audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Tiene 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.
- Aprende constantemente.
- Desarrolla a las personas y las involucra.
- Demuestra adaptabilidad.
- Es creativo.

Las habilidades del líder son:

- 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 términos 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, aun si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

#### **4.7. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE CALIDAD?**

Antes de definir lo que es Gestión de Calidad es importante recalcar que la búsqueda y el afán de perfección ha sido una de las constantes del hombre a través de la historia, y la calidad una de sus manifestaciones.

Gestión de la Calidad Total o Gestión Estratégica de la Calidad, son las tendencias actuales que consideran a la calidad como parte integrante de la estrategia global de la empresa.

El término de Calidad nace de un conjunto de características que una entidad le confiere a la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas. Existe un sistema de calidad que viene a ser la estructura organizativa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. De allí que la GESTIÓN DE CALIDAD viene a ser el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades, y se implantan por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad

y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de calidad. (Koichiro Matsuura: 2005:)

### ***PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD***

No es posible hablar de Calidad sin antes lograr cumplir con algunos de los siguientes principios básicos:

1. Lograr la satisfacción del cliente
2. Implicación y apoyo incondicional de la Dirección.
3. Participación y cooperación del personal.
4. La mejora continua y la innovación.
5. La formación permanente.

La Gestión de la Calidad Total supone sobre todo un cambio cultural de enorme trascendencia e importancia, es importante indicar que el liderazgo manifestado en este ámbito permitirá demostrar el tipo de DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN y PERSONAL con que se trabaja así como también LA ESTRATEGIA Y LA TÁCTICA que se utiliza para lograr cumplir con los planteamientos y lograr una Calidad de manera general.

La obtención de la calidad deseada requiere el compromiso y la participación de todos los miembros, la responsabilidad de la gestión recae en la alta dirección de la empresa. Esta gestión incluye planificación, organización y control del desarrollo del sistema y otras actividades relacionadas con la calidad, la implantación de la política de calidad de una institución requiere un sistema de la calidad, entendiendo como tal el conjunto de estructura, organización, responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad. El sistema de la calidad no deberá extenderse más que a las exigencias para realizar los objetivos de la calidad.

El objetivo primordial y perseguido por la Gestión de Calidad Total es lograr un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema de forma que el producto recibido por los consumidores este constantemente en correctas condiciones para su uso.

#### **4.8. ES IMPORTANTE ADMINISTRAR Y LIDERAR CON VALORES**

Desde todo punto de vista en cualquier organización es importante administrar y liderar con valores, ya que de esta manera se logra cumplir con los objetivos planteados.

El tener la capacidad de dirigir un grupo y a través de ella lograr un “liderazgo”, permitirá que la persona vaya más allá, hasta tomar conciencia de que se ha convertido en un líder que administra y dirige. (Manuel Guillen:2006:189)

El liderazgo presenta diferentes facetas las cuales deben ser analizadas para así reconocer en qué momento o situación aplicarlas. El liderazgo es clave para el logro de objetivos.

Es aquí donde entra en juego el perfil del educando para demostrar una gama de virtudes como lo son: ser paciente y dar ejemplo de comportamiento; prestar atención y apreciar las necesidades. Otra característica del líder es la autenticación, además del respeto que co-ayuda al alcance del éxito de lo que dirige, pero quizás lo más importante de un líder es ser capaz de transformar los patrones establecidos o paradigmas que puedan entorpecer una meta, es allí cuando el líder debe ser un alquimista que pueda llevárselas bien, tanto con personalidades, como con las personas más carente de necesidades.

La paciencia es la mejor manera de dominar el grupo; otra debe ser la atención necesaria a las partes involucradas en el proceso de triunfar, todo esto lleva internamente la autenticidad y un pensamiento de que no se trata hacerse de menos, sino de pensar menos en uno mismo, tomando en cuenta que el respeto cuando se trata de ayudar al equipo a conseguir las metas propuestas, a la vez es imposible dejar de lado que para convertirse en un líder verdadero primero se satisfacen las necesidades de los demás antes que las propias, siendo esta última una definición más precisa o por lo menos más cercana a lo que es un líder. (Manuel Guillen:2006:277)

A modo de finalizar se puede decir que un líder sin compromiso no puede surgir, porque lo primero es sentir y creer fielmente en los ideales propios para así poder convencer, involucrar y dirigir a todos aquellos que siguen una idea.

#### **4.9. EXISTE ALTA, MEDIA O BAJA GESTIÓN Y LIDERAZGO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL ECUADOR.**

Hay un término muy peculiar al decir que el partido de la educación se juega en las escuelas. Si bien es cierto los centros educativos son la célula básica del sistema y los resultados educativos están en estrecha relación con la capacidad del director y de los equipos docentes de elaborar, en forma conjunta, opciones creativas y adecuadas a sus contextos y a las características de los alumnos. Gran parte de la coherencia de la programación curricular hay que buscarla en una administración escolar que facilite la práctica de trabajo en equipo y la participación en toma de decisiones pedagógicas.

¿Cómo lograr entonces una buena Gestión y Liderazgo en un país en donde las realidades son tan diversas y en donde las condiciones de trabajo en los centros educativos son generalmente muy precarias?

¿Será posible entonces mejorar la calidad de la gestión en los centros educativos con direcciones regionales de educación y unidades de gestión educativa locales tan débiles?

El punto de partida es entonces la pobre percepción acerca de la Gestión, liderazgo y de la calidad que los centros educativos públicos y algunos privados deben de tener desde los directivos hasta los estudiantes. Hay un sinnúmero de factores que condicionan el funcionamiento y la calidad de los centros educativos, algunos dependen del propio centro educativo pero otros forman parte del entorno.

La educación en nuestro país se ha caracterizado por ser un sector fuertemente politizado. La educación pública y sus asociaciones lo único que promueven es la movilización e influencia en la orientación de muchas políticas educativas. La presión que ejerce es más o menos fuerte dependiendo del liderazgo de los gobernantes de turno o del momento político atravesado: a menor liderazgo, mayor influencia sindical.

Pero donde impacta fuertemente el factor ideológico es en el clima escolar del centro educativo. Allí donde existe un director líder, que sabe hacia adonde y cómo conducir su institución, reina un clima de trabajo de armonía, cooperación y un

mayor compromiso de los profesores con sus alumnos. Lo contrario ocurre cuando el director carece de ese liderazgo y no es capaz de asegurar un adecuado clima de convivencia, prima el conflicto permanente. Observar cada día situaciones de conflicto influye poderosamente en la formación de la personalidad de los alumnos, los que terminan siendo desconfiados, inseguros, poco abiertos al desarrollo de una participación amplia.

La figura del director como máximo líder institucional juega un papel determinante en el enfrentamiento de este tipo de situaciones. Por tanto, no equivocarse en su selección y capacitarlo permanentemente en la resolución de situaciones de conflicto es una prioridad.

El director de los centros educativos debe crear un ambiente de trabajo adecuado y desarrollar estrategias de motivación e implicación del profesorado en el desarrollo institucional y las mejoras de los resultados educativos. Una de las cosas que se espera es mayor autonomía en la gestión de los centros educativos.

El sistema educativo durante más de cien años ha estado comunicando de manera escrita y no escrita, que la principal preocupación de los equipos directivos es la administración, sin embargo las instituciones educativas requieren directores que se ocupen de lo pedagógico, requieren volver a centrar las escuelas en los procesos de formación y no en la acumulación de papeles. En este sentido son muchos los actores políticos que tienen que intervenir para que este proyecto tenga más viabilidad.

Concluyendo, se considera que la gestión y liderazgo en nuestro entorno educativo es baja en las instituciones educativas públicas y media en las instituciones privadas. Si bien es cierto no se trata de mezclar los tipos de educación esto se debe a la diferencia en cuanto al manejo de las mismas.

La pública está y seguirá regentada por los gobiernos de turno, en donde muchas veces a dedo, o por amistad es impuesto un directivo y por ende mueven fichas a nivel administrativo y hasta a veces académico acorde al gusto y necesidad de los entes educativos del estado. Esto no permite gerenciar la institución desde cero, sin

compromisos ni ningún tipo de obligación que no conlleva a permitir liderar la institución porque hay otras situaciones que deben cumplirse.

En cambio en las instituciones privadas, el liderazgo es más representativo porque aunque si están regentadas por el ministerio de educación, sin embargo, tienen autonomía; esto les permite a estas instituciones gerenciar con otro punto de vista y promover el liderazgo participativo y colaborativo a fin de aunar esfuerzos y sacar adelante no a la institución sino al grupo de estudiantes que se educan.

#### **4.10. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

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

"Fracaso de la política de prevención y difusión de valores en la escuela pública. El riesgo más próximo para las grandes ciudades es el establecimiento de una cultura juvenil violenta". (Guervilla: 1994: 31)

Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población, se configura en el imaginario colectivo como una aguda crisis de valores. Corrupción desenfrenada en las altas esferas políticas de nuestro medio educativo.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen una consistencia social muy compleja. Para hablar con propiedad sobre este asunto sería conveniente y necesario realizar una investigación rigurosa en un segmento representativo de la población.

Definitivamente la sociedad en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos, la "globalización", la revolución tecnológica (Internet, cable, celular,

etc.) la libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.

Cabe reflexionar que frente a la ausencia de una buena calidad de vida, hace que muchas personas, intenten valerse de cualquier medio para cubrir su necesidad o fin trazado, interfiriendo en la vida de las personas, cometiendo delitos, ¿Quién es responsable? ¿Es tarea de la escuela o de la sociedad? Parece que ambas convergen y se nutren recíprocamente una de la otra. Porque el desarrollo de la personalidad en el individuo, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida y en casa, pero esto se consolidará en el día en que ingrese a la escuela donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

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

Es obvio que no vamos a insertar los valores como un curso más dentro del currículo porque estos se practican; como manifestamos anteriormente es un trabajo conjunto de la comunidad educativa, de su organización estratégica, de sus actividades: las actividades extracurriculares, charlas preventivas (drogas, embarazo precoz, violencia familiar), talleres de habilidad social, sexualidad, hábitos de estudios, etc.

Cuando se habla de valor, generalmente se refiere a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. (Manuel Guillen:2006:105-134). En algunos estudios realizados en los últimos años se ha planteado la influencia que el sentido de los valores puede tener en la conducta de un niño.

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, constituyen la aportación fundamental al proceso de autorrealización del alumno.

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 importancia de la educación de los valores 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.

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.

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. (D'Angelo: 1996)

Existen diversas técnicas que ayudan al estudiante a tomar contacto con aquello que actualmente constituye un valor en su vida, y ayudar a la persona a descubrir la realidad de su orientación, de sus ideas. El fin es afianzar estos valores una vez reconocidos y aceptados, o de cambiarlos si carecen de consistencia. Este proceso implica tres momentos fundamentales:

- Elección libre. Para que el niño llegue a ser un elemento constitutivo de su "yo".
- Estimación. Para que la valoración sea real, debe producirle satisfacción y disfrutarla.
- Coherencia en la acción. Para que pueda considerarse que hay un valor presente, la vida misma debe ser afectada por él.

La clarificación de valores es un proceso progresivo personal que abarca toda la vida. A medida que el mundo cambia nosotros mismos cambiamos, aparecen muchas decisiones a tomar y es importante aprender la forma más adecuada de asumir las decisiones. Este método persigue únicamente que el individuo se haga consciente de sus propios valores. Que esté inicialmente estimulado para comenzar la búsqueda y el adiestramiento en unos valores que den sentido a su vida y que lo conduzcan al proceso de convertirse en persona.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica

con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

El fenómeno de cómo desarrollar y formar valores es un proceso de enculturación (Aguirre, 1995; 498), que dura toda la vida, en el que inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las interrelaciones humanas, en las percepciones, y en las condiciones materiales y naturales de vida, es decir, en la calidad y sentido de la vida. Los valores son razones y afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual y, entre lo social y lo individual.

Alrededor de la educación en valores está la idea de negar la necesidad de una pedagogía propia de los valores, puesto que consideran que los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo suficiente una buena relación alumno-profesor, el ejemplo de éste, la comunicación eficaz, etc. Es cierto que el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar está: ¿en qué valores se quiere incidir en el proceso, para qué, y cómo? La dificultad consiste entonces en eliminar el llamado “currículum oculto” o “contenido oculto”, la cuestión radica en la necesidad de explicitar, sistematizar e intencionalizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, “lo educativo”, que por supuesto integra el proceso formativo.

Intencionalizar los valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje se refiere a: determinar los sistemas de valores y sus contenidos en el diseño curricular. Precisar los principios didácticos que condicionan una manera específica de planificar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, que influyen en un nuevo tratamiento de las relaciones de los componentes de la didáctica.

La dirección pedagógica no puede entenderse como una relación mecánica estímulo-reacción: se trata más bien de la sistematización de las influencias educativas sobre la base del encargo social que persigue la formación de un modelo de hombre o mujer. (Viciado:1999).

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente;

se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria. La forma de organización es el proyecto educativo.

El objetivo constituye el sentido fundamental de la actividad del individuo, se expresa en el proyecto de vida que es “el conjunto de representaciones mentales sistematizadas sobre cuya base se configuran las actitudes y disposiciones teóricas del individuo, y que para ejercer una dirección auténtica de la personalidad, este modelo debe tomar una forma determinada en la actividad social del individuo y en las relaciones con las personas. Es decir, la característica directriz de este modelo ideal se expresa no sólo en lo que el individuo quiere ser, sino en su disposición real y sus posibilidades internas y externas de lograrlo y de darle una forma precisa en el curso de su actividad” (D’Angelo: 1996).

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en “un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad” (D’Angelo: 1996).

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, “al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista” (D’Angelo: 1996).

Educación en valores significa contribuir a la función integradora del individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses, etc. La educación en valores debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social.

Los valores interiorizados conforman la esencia del modelo de representaciones personales, constituyen el contenido del sentido de vida, y de la concepción del mundo, permiten la comprensión, la interpretación y la valoración del sujeto y brindan la posibilidad de definir el proyecto de vida, integrado por objetivos y finalidades para la actividad social.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos. Otra peculiaridad de la educación en valores es su carácter intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio. De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental. Una comprensión clara de los límites objetivos del entorno, del modelo a que aspira la sociedad y de la subjetividad del estudiante permite dirigir mejor las acciones educativas y dar un correcto significado al contenido de los valores a desarrollar.

Son tres las condiciones para la educación en valores:

1. Conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).
2. Conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).
3. Definir un modelo ideal de educación.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión, y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia, por el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, por lo tanto sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración-reflexión y la actividad práctica.

## **5. DIAGNÓSTICO**

### **5.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES:**

#### **5.1.1 LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO. No 2003-17; EL CONGRESO NACIONAL**

##### **Considerando**

Que el artículo 164 de la Constitución Política de la República, determina que el Presidente de la República es el Jefe del Estado y del Gobierno y el responsable de la Administración Pública;

Que de conformidad con lo prescrito en los incisos segundo y tercero del numeral 9 del artículo 35 de la Constitución Política de la República, las relaciones de las instituciones del Estado con sus servidores se sujetan y regulan por el derecho administrativo y las leyes de la administración pública y en el caso de los obreros, éstas se rigen por el Código del Trabajo;

Que es necesario realizar una reforma integral a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa para armonizarla con la realidad actual del país;

Que el artículo 124 de la Constitución Política de la República, en su inciso tercero, preceptúa de manera obligatoria que las remuneraciones que perciban los servidores públicos serán proporcionales a sus funciones, eficiencia y responsabilidades. Del mismo modo el ejercicio de dignidades y funciones públicas constituye un servicio a la colectividad, que exige capacidad, honestidad y eficacia; por lo que no hay dignatario, autoridad, funcionario ni servidor exento de responsabilidades en el desempeño de su cargo, puesto o función;

Que el artículo 23 de la Carta Magna, en el numeral 3, reconoce y garantiza a las personas el derecho de igualdad ante la Ley, sin diferencia de ninguna índole;

Que el artículo 118 de la Constitución Política de la República, determina las instituciones que integran el Sector Público;

Que es deber del Estado asegurar la vigencia de los derechos establecidos en la Constitución Política de la República, para determinar un trato igualitario a todos los ecuatorianos, incluyéndose a los dignatarios, autoridades, funcionarios, servidores y trabajadores del sector público; y,

**OPINIÓN:** Como podemos observar lo que he manifestado ha sido un extracto de la Ley de Servicio Civil y Carreras Administrativas en donde se contemplan dos puntos importantes:

1. El Presidente de la República es la máxima autoridad y es responsable de la administración pública. En el estudio que yo estoy proponiendo podemos constatar que el Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte es una institución fiscal obviamente regentada por el gobierno de turno y de allí por el Ministerio de Educación.
2. Además indica algo muy interesante en cuestión de la designación de dignidades y la determinación de las funciones públicas, ya que exige capacidad, honestidad y eficacia que debe poseer la persona asignada a tal o cual puesto.

### **5.1.2 REGLAMENTOS DE INSTITUTOS.**

En el Reglamento General de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Ecuador, a través del Consejo Nacional de Educación Superior se indica en el Título III lo siguiente referente a la Gestión, Administración y Liderazgo en la Institución que ellos regentan:

**TÍTULO III**  
**DEL GOBIERNO DE LOS INSTITUTOS SUPERIORES**  
**TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS Y DE LOS DEMÁS**  
**SUJETOS A ESTE REGLAMENTO**  
**CAPÍTULO I**  
**DEL GOBIERNO**

**Art. 43.– DEL GOBIERNO:** El gobierno de los institutos superiores públicos, emana por mandato de la Ley, del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y de las facultades concedidas a estos. En los particulares autofinanciados y particulares cofinanciados de sus promotores y de su capacidad de autogestión como personas jurídicas de derecho privado, con las características definidas en la Ley Orgánica de Educación Superior, el presente Reglamento y sus propios estatutos.

**Art. 44.– DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO:** El gobierno de los institutos superiores se ejecutará a través de los siguientes órganos y autoridades:

1. La Junta General;
2. El Consejo Directivo que tendrá funciones exclusivamente académicas;
3. El Rector;
4. El Vicerrector o Vicerrectores;
5. La Comisión o Unidad de Evaluación Interna;
6. La Comisión o Unidad de Vinculación con la Comunidad;
7. En los institutos particulares y particulares cofinanciados, habrá un Consejo Gubernativo que tendrá funciones exclusivamente administrativas; y,
8. Para su gobierno los institutos superiores definirán los demás órganos colegiados de carácter académico y administrativo, así como las unidades de apoyo. Su organización, integración, deberes y atribuciones constarán en sus respectivos estatutos y reglamentos internos, en concordancia con su misión y las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Educación Superior y sus reglamentos.

**Art. 45.– ÓRGANO COLEGIADO SUPERIOR:** Los institutos superiores tendrán como autoridad máxima, a la Junta General, en su calidad de órgano colegiado superior que estará integrado por:

1. Institutos superiores públicos: La Junta General estará integrada por el rector, quien la presidirá, los profesores que reuniendo los

requisitos exigidos por la Ley Orgánica de Educación Superior y el presente Reglamento, tengan nombramiento de profesor extendido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y acrediten dos años de labores en el nivel superior. No podrán integrar la Junta General profesores de otros niveles.

2. Institutos particulares: La Junta General estará integrada por el rector, quien la presidirá, los promotores y los profesores que reuniendo los requisitos exigidos por la Ley Orgánica de Educación Superior y el presente Reglamento, tengan contrato firmado con el instituto, legalizado ante las autoridades del trabajo y acrediten dos años de labores en el nivel superior. No podrán integrar la Junta General, los profesores de los otros niveles.
3. Institutos particulares cofinanciados: La Junta General estará integrada por el rector, quien la presidirá, los promotores y los profesores que reuniendo los requisitos exigidos por la Ley Orgánica de Educación Superior y el presente Reglamento, tienen contrato firmado con el Instituto, legalizado ante las autoridades del trabajo o tengan nombramiento de profesor extendido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y acrediten dos años de labores, en el nivel superior. No podrán integrar la Junta General, los profesores de los otros niveles.

**Art. 46.- ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL DE LOS INSTITUTOS SUPERIORES PÚBLICOS:** son atribuciones de la Junta General de los institutos superiores públicos:

1. Aprobar el instrumento quinquenal de planificación y gestión estratégicas, que permitan alcanzar la excelencia académica y el nivel de competitividad del instituto, de sus programas académicos y de sus servicios institucionales.
2. Aprobar el plan institucional anual, el cual debe estar debidamente financiado y contar con los respectivos recursos académicos.
3. Aprobar los informes de evaluación interna.
4. Conocer los informes de evaluación externa, disponer los correctivos recomendados por él, y resolver se inicien las acciones

legales en contra de los responsables, en caso de haberse establecido infracciones a la ley.

5. Conocer el informe anual de labores, presentado por el rector, respecto del estado institucional, aprobarlo total o parcialmente o rechazarlo y comunicar su pronunciamiento al Ministro de Educación, Cultura y Deportes; y,
6. Las demás que señale el estatuto.

**Art. 50.- ATRIBUCIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO:** Son atribuciones del Consejo Directivo las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir con las normas de la Constitución Política, la Ley Orgánica de Educación Superior, este Reglamento y el Estatuto. También las resoluciones de la Junta General, referidas a temas académicos;
2. Ejecutar los mandatos de la Junta General;
3. Elaborar y hacer cumplir la planificación estratégica y los planes institucionales, en el orden académico;
4. Cumplir con las disposiciones de Régimen Académico constantes en este Reglamento;
5. El Consejo Directivo será el responsable de la gestión académica institucional; y,
6. Las demás que señale el estatuto.

**Art. 52.- DE LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA:** La Comisión de Evaluación Interna se conformará de manera obligatoria; estará integrada por tres docentes que posean título de cuarto nivel y que acrediten haber sido autoridad académica en una institución del Sistema Nacional de Educación Superior; serán designados por el CONEA de sendas ternas enviadas por el Consejo Directivo. Sus funciones serán normadas por el estatuto institucional, en el marco de la ley y este Reglamento.

**Art. 54.- ATRIBUCIONES DEL CONSEJO GUBERNATIVO.-** Son atribuciones del Consejo Gubernativo las siguientes:

1. Elaborar el proyecto de estatuto o de sus reformas y ponerlo a consideración del CONESUP.
2. Contratación del personal docente-investigador y de trabajadores de la institución.
3. Aprobar el instrumento quinquenal de planificación y gestión estratégica, que permitan alcanzar la excelencia académica y nivel de competitividad.
4. Aprobar el plan de acción institucional anual; el cual debe estar debidamente financiado y contar con los respectivos recursos académicos.
5. Conocer y aprobar el informe económico y los estados financieros de la institución.
6. Conocer los informes de auditoría operacional: administrativa y financiera, interna y externa si la hubiere;
7. Resolver la disolución y liquidación del instituto, en los términos de este Reglamento;
8. Aprobar los convenios con universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores; sus alianzas estratégicas y las redes a las que pertenecerá; y,
9. Las demás que señale el estatuto.

**Art. 58.– OBLIGACIONES DEL RECTOR:** Son obligaciones del rector:

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución Política, la Ley Orgánica de Educación Superior, sus reglamentos, los estatutos institucionales y reglamentos internos; igualmente las resoluciones y las disposiciones del CONESUP, CONEA, y de la Junta General y de los Consejos Directivos y Gubernativo del Instituto;
2. Presentar su informe anual al CONESUP, al CONEA, a la sociedad y a la comunidad educativa. Los institutos públicos y particulares cofinanciados, deberán presentarlo también al Ministerio de Educación, Cultura y Deportes;
3. Ejecutar la planificación y gestión estratégica y el plan institucional y lograr su financiamiento; y,
4. Las demás señaladas en el Estatuto.

**Art. 61.- DE LA SUSTITUCIÓN O REEMPLAZO DEL RECTOR Y DE LOS VICERRECTORES:** El estatuto institucional, contemplará la sustitución o reemplazo del rector y de los vicerrectores, si los hubiere, en ausencia temporal o definitiva del rector.

Cuando la ausencia de rector, vicerrector o vicerrectores fuere definitiva y simultánea, el máximo órgano colegiado, demandará de la autoridad nominadora, conforme al estatuto, la convocatoria a elecciones para un nuevo período. La nueva elección deberá producirse dentro de los treinta días posteriores al hecho. En el ínterin se hará cargo del rectorado el docente más antiguo, que reúna los requisitos para ser rector.

**Art. 63.- DE LAS RESPONSABILIDADES DEL NIVEL DIRECTIVO INSTITUCIONAL:** Los miembros de todos los órganos de gobierno de los institutos superiores, serán personal y pecuniariamente responsables por sus decisiones y estarán sujetos a las leyes, reglamentos y más disposiciones que sean pertinentes.

**OPINIÓN:** Internamente en la institución vemos que el máximo líder es el Rector seguido del Vicerrector y luego los otros gremios administrativos. Depende del liderazgo que muestre el rector, este será escuchado y recibirá el apoyo de los docentes y personal administrativo en sus gestiones.

Mientras en las Instituciones Públicas quienes lideran todo lo concerniente a la institución educativa es el rector, vicerrector y a continuación el consejo directo, en las Instituciones Privadas en cambio surge un nuevo ente que es el consejo gubernativo quien toma decisiones en cuestiones educativas.

### 5.1.3 LEY DE CARRERA DOCENTE

#### CAPÍTULO VIII

#### ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA DOCENTE

**Art. 41.-** La carrera docente será administrada conjuntamente por los siguientes organismos:

- 1) La unidad de recursos humanos del Ministerio de Educación;
- 2) La Dirección del Centro Educativo;
- 3) El Consejo Directivo Escolar;
- 4) El Tribunal Calificador;
- 5) Las Juntas de la Carrera Docente; y,
- 6) El Tribunal de la Carrera Docente.

**Art. 42.-** El Ministerio de Educación, a través de la unidad de recursos humanos será el responsable de la administración del escalafón magisterial y del Registro Escalafonario; esto no impedirá que dicho registro pueda administrarse descentralizadamente en la forma que determine el Ministerio de Educación.

**Art. 43.-** La estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los Directores, Sub-Directores y el Consejo Directivo Escolar.

**Art. 48.-** El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos. El subdirector sustituye al director en casos de ausencia, excusas o impedimentos.

**Art. 49.-** En todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar integrado por:

- 1) El Director del centro educativo, quien ejercerá la presidencia y la representación legal;
- 2) Dos representantes de los educadores electos, en Consejo de Profesores; uno de ellos ejercerá la secretaría;
- 3) Tres representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos estudiando en el centro educativo, quienes se elegirán en asamblea general de aquellos por votación secreta; uno de ellos ejercerá la tesorería; y,

- 4) Dos estudiantes representantes del alumnado, elegidos en asamblea general por votación secreta quienes no podrán ser menores de 12 años y tendrán derecho a voz y voto en las decisiones del Consejo.

Cada integrante del Consejo Directivo Escolar deberá tener un suplente perteneciente a la misma categoría del propietario, electos en la misma asamblea. El suplente del Director será el subdirector.

El Órgano Ejecutivo a través del Ministerio de Educación conferirá a los Consejos Directivos Escolares la personalidad jurídica mediante acuerdo que se llevará en el registro correspondiente.

**Art. 50.-** El Consejo Directivo Escolar, tendrá las siguientes atribuciones:

- 1) Planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento;
- 2) Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos en que, de acuerdo con la ley sea necesario;
- 3) Iniciar ante la Junta de la Carrera Docente correspondiente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir con los requerimientos que aquella le haga;
- 4) Hacer uso del sistema de recursos previstos en esta Ley en las diferentes instancias;
- 5) Agotada la vía administrativa prevista en esta Ley, ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción contenciosa administrativa;
- 6) Asignar las plazas de acuerdo con los fallos del Tribunal Calificador que le fueren presentados; y,
- 7) Las demás que determina la presente Ley.

**OPINIÓN:** Como podemos observar en el Organismo de Carrera Docente nos reafirma que el máximo líder es el rector (a) y luego de él nace otras autoridades que tendrán a su cargo administrar y liderar tal o cual trabajo que se les indica en dicho documento.

#### 5.1.4 PLAN ESTRATÉGICO.

### CAPÍTULO III DE LA PLANIFICACIÓN ACADÉMICA

**Art. 111. DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.-** La planificación institucional de mediano y largo plazos deben formularse en forma integral a partir del Plan Estratégico de Desarrollo del Sistema Nacional de Educación Superior y de la gestión académica. Las políticas y filosofía institucional, el diagnóstico de su realidad y del entorno serán el punto de partida para estas planificaciones y constituirán el marco referencial para la gestión institucional.

**Art. 113. DEL SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LAS PLANIFICACIONES:** Los distintos tipos de planificación que debe realizar el Instituto estarán sujetos a permanentes y sistemáticos procesos de seguimiento, evaluación y control, que permitan realimentarlos, para reforzar o realizar las adecuaciones necesarias, no sólo al final de un proceso sino también durante el mismo; este monitoreo lo realizará el Vicerrectorado.

**Art. 116. DE LOS PERÍODOS ACADÉMICOS:** La planificación de los períodos académicos será autorizada por el Rector y se realizará sobre la base de: los principios institucionales, la estructura curricular de la carrera, los recursos, las características de la población estudiantil y los prerrequisitos académicos y administrativos.

**Art. 117. DE LOS COMPONENTES EDUCATIVOS:** La planificación de los componentes educativos es una previsión de las actividades del docente y del estudiante. Con la ayuda de métodos, herramientas y recursos para el aprendizaje, se pretende que el estudiante: adquiera y consolide los conocimientos y desarrolle hábitos, habilidades, destrezas y competencias profesionales; potencie su creatividad y reflexión crítica, y adquiera autonomía en el aprendizaje y capacidad para continuarlo. En este tipo de planificación se preverán los sistemas de evaluación y se observará, básicamente, la coherencia interna curricular.

**OPINIÓN:** Como podemos observar en lo que se refiere a la Planificación será el Rector quien apruebe los lineamientos de la misma y en cambio el Vicerrector será quien realice el seguimiento y básicamente la parte académica. Algo muy puntal es que los profesores deben dar la información necesaria a los alumnos y liderar tal o cual proyecto de la materia asignada.

### **5.1.5 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) y PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

#### **TÍTULO IV DE LA ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

#### **CAPÍTULO I NIVEL EJECUTIVO**

#### **De las Autoridades DEL RECTOR**

#### **Artículo.- 8**

El Rector es la primera Autoridad y representante oficial de la Institución.

#### **Artículo.- 9**

Además de los deberes y atribuciones señalados en el Art. 96 del Reglamento General de la Ley de Educación y al Art. 8 del Reglamento Especial para los Planteles Experimentales, son responsabilidades del Rector las siguientes:

1. Estimular al Personal Docente, Administrativo y de Servicio de acuerdo con las normas legales y reglamentarias.
2. Sancionar los atrasos, las faltas injustificadas, negligencia en el cumplimiento de sus funciones, al Personal Docente, Administrativo y de Servicio, con multas, cuyo valor corresponda a lo dispuesto en el Art. 120 del Reglamento a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del magisterio Nacional.

3. Designar las tareas y puestos del personal que labora en el Colegio, de conformidad con las normas reglamentarias, necesidades institucionales, resoluciones del Consejo Directivo y las disposiciones del Ministerio del ramo.
4. Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias, según el caso, a la Junta General de Directivos y Profesores. Al Consejo Directivo y a las Juntas de Profesores de Curso.
5. Informar en cada sesión de Consejo Directivo, sobre asuntos y novedades del Colegio, de los educadores, de los estudiantes y del personal en general.
6. Orientar y coordinar las labores docentes, académicas, estudiantiles, administrativas y de servicio, directamente o por intermedio de los Vicerrectores, Inspector General o Sub-Inspector General.
7. Propiciar las mejores relaciones entre el personal docente, administrativo y de servicio, en un ambiente de libertad, respeto y solidaridad.
8. Autorizar y promover las actividades culturales, sociales y deportivas en coordinación con los Vicerrectores, Inspector General y Director de Deportes.
9. Propiciar los intercambios de carácter académico, cultural, social y deportivo, con otras Instituciones.
10. Sesionar con las diferentes Áreas o Comisiones cuando lo requiera como Autoridad o éstas lo soliciten.
11. Realizar reuniones mensuales con el Inspector General.
12. Aprobar el cronograma de actividades curriculares y extra-curriculares.
13. Aprobar el Cronograma de Vacaciones del personal administrativo y de servicio, puesto a consideración por el Inspector General, de conformidad a las normativas legales vigentes.
14. Enviar al Ministerio de Educación y a la Contraloría las actas realizadas entre los diferentes custodios de entrega-recepción de los bienes para que las Auditorías de dicho portafolio realicen el examen especial correspondiente.
15. Delegar la supervisión pedagógica a los Vicerrectores y a los Directores de Área.

16. Visitar en forma planificada y periódica las clases para las evaluaciones pertinentes.
17. Conjuntamente con los Vicerrectores e Inspector General, coordinar y supervisar las actividades del Comité Central de Padres de Familia.
18. Asistir como observador o asesor a las Juntas de Profesores de Curso, cuando estimare procedente o sea requerida su presencia.
19. Solemnizar el acto de posesión del Personal Docente, Administrativo y de Servicio, que sea designado legalmente para laborar en el plantel.

**OPINIÓN:** Como podemos observar tanto en el Proyecto Operativo así como en el Proyecto Educativo del Instituto queda reafirmado que la máxima autoridad que regenta la institución es el Rector de la misma, el será el encargado de organizar, dirigir y planificar las actividades a realizarse, así como también será quien determine las obligaciones y funciones del personal administrativo, docente y de servicio. Como es determinante el buen Liderazgo del Rector permitirá observar y palpar que todo en la institución está bien llevado a cabo.

#### **5.1.6 REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES PARA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.**

### **TÍTULO III DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL**

**Art. 19.-** El Instituto Superior Tecnológico “VICENTE ROCAFUERTE” de la ciudad de Santiago de Guayaquil, dentro de la estructura general del sistema educativo superior tiene la siguiente pertenencia y característica estructural.

Pertenece al Sistema de Educación Superior y por su financiamiento es un Instituto Público que depende administrativa y financieramente del Ministerio de Educación y académicamente del CONESUP de modalidad presencial, hispano por la cultura y urbano por su ubicación geográfica.

La dirección oficial donde está situado el Instituto Superior es: “José Vélez Villamar” No. 2203 y Avenida 11 “Lizardo García Sornoza”, Cuadrante SO ( Sur Oeste), Parroquia Urdaneta de esta ciudad de Santiago de Guayaquil, República del Ecuador. Su jornada de trabajo académica es nocturna, que empezará desde las 18h45 hasta las 22h45 de lunes a viernes o los sábados desde las 8h00 hasta las 12h00 cuando fuere necesario; su alumnado es mixto fortaleciendo la equidad de género.

Se extienden los títulos de Técnico Superior y Tecnólogo en las carreras: Banca y Finanzas, Comercio Exterior, Hotelería y Turismo, Promoción de la Salud, e Informática estructurada con las menciones: Mantenimiento e Instalación de Redes y de Ensamblaje de Equipos de Cómputo y de las que se crearen en la modalidad presencial; que deben responder a una planificación curricular expresamente diseñada para cada uno de ellas.

Adicionalmente de las Especializaciones del inciso anterior, el Rector como representante de la institución y mediante resolución del Consejo Directivo podrá solicitar a la institución pertinente previo a un estudio del mercado ocupacional y de la demanda social la creación de otras carreras.

La calidad del nivel superior, no excluye al del nivel medio, el mismo que tendrá el carácter de anexo. Este anexo se regirá por sus propias normas internas y contarán con autoridades propias, sin perjuicio de que el rector y su patrimonio sean comunes, en los términos del Reglamento General de los Institutos.

## **TÍTULO IV DE LA ADMINISTRACIÓN, GOBIERNO Y ÓRGANOS DE GOBIERNO INTERNO**

### **CAPÍTULO I DEL GOBIERNO**

**Art. 20.- DEL GOBIERNO:** El Instituto Superior Tecnológico “Vicente Rocafuerte” ejercerá su gobierno conforme lo dispone la ley de Educación

Superior, su Reglamento General, el Reglamento General de Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos por el Estatuto General para los Institutos Superiores Públicos y por lo dispuesto en el presente Reglamento.

El Ministerio de Educación, en el marco del ordenamiento jurídico vigente, descentralizará y descongestionará sus facultades y responsabilidades administrativas y financieras.

Su organización, integración, deberes y atribuciones, son los señalados en la Ley Orgánica de Educación Superior, el Reglamento General de los Institutos Superiores, en este Reglamento interno, en concordancia con su misión.

La estructura orgánica del Nivel Superior del Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte para el cumplimiento de sus funciones está integrada por los siguientes órganos colegiados de carácter académico y administrativo y así como las unidades de apoyo.

Nivel Ejecutivo: Rector, Vicerrector, Director de Recursos Humanos.

Nivel Asesor: Junta General de Directivos, Consejo Directivo, Consejo Académico y Pedagógico

Nivel Técnico: Coordinación Académica, Comisión de Evaluación, Comisión de Vinculación con la Colectividad, de Investigación, Departamento de Bienestar Estudiantil y Pasantías, Directores de Carrera.

Nivel Operativo: Coordinadores Estudiantiles, Profesores, Estudiantes.

Nivel de Apoyo: Administrativo: Dirección y Coordinación Financiera, Secretaría, Recursos Humanos, Académico:

Servicios Generales: Biblioteca, Laboratorios de Informática, Ensamblaje, Servidores, Anatomía, Aulas destinadas a la educación virtual, Intranet Académico, Sitio Web, Sala de Cine, Teatro, Dispensario Médico, Escenarios Deportivos, Trabajo Social, áreas de Recreación, de alimentación y

Servicios Especializados en las áreas de las distintas carreras que oferta el Instituto.

**Art. 21.- DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DEL INSTITUTO**

**SUPERIOR:** El Instituto Superior Tecnológico “Vicente Rocafuerte” ejercerá su gobierno a través de los siguientes órganos, autoridades y departamentos: (art.45 y siguientes)

1. La Junta General
2. El Consejo Directivo con funciones exclusivas académicas
3. El Rector
4. El Vicerrector
5. La Comisión o Unidad de Evaluación Interna
6. La Comisión o Unidad de Vinculación con la Comunidad
7. La Coordinación Académica
8. La Gestión Financiera
9. Dirección de Recursos Humanos
10. Bienestar Estudiantil
11. La Dirección de Carreras
12. La Secretaría General

Además para su gobierno según el art. 46 numeral 8, el Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte definirá los demás órganos colegiados de carácter académico y administrativo, así como las unidades de apoyo que sean necesarias para el cumplimiento de su misión que serán creadas en base a su planificación y presupuesto.

El gobierno del nivel superior será exclusivo sin relación con el del nivel medio, sin perjuicio de que el rector, lo sea de toda la institución y presida los órganos de gobierno de manera obligatoria y aquellos órganos que señale el estatuto respectivo, conforme a la Ley respectiva.

El Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte por ser públicos está representado por el Ministro de Educación, en los términos de ley. El rector será el representante legal en el orden académico, sin perjuicio de las funciones que las leyes del sector público le asignen y las que el Ministerio

de Educación, le concedan, en el orden administrativo y financiero de la institución.

Los miembros de todos los órganos de gobierno serán personal y pecuniariamente responsables por sus decisiones y estarán sujetos a las leyes, reglamentos y más disposiciones que sean pertinentes.

**Art. 23.- ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL:** Son atribuciones de la Junta General:

1. Elegir a los Vocales del Consejo Directivo.
2. Aprobar el instrumento semestral de planificación y gestión estratégicas, que permitan alcanzar la excelencia académica y el nivel de competitividad, del instituto, de sus programas académicos y de sus servicios institucionales.
3. Aprobar el plan institucional anual, el cual debe estar debidamente financiado y contar con los respectivos recursos académicos.
4. Aprobar los informes de evaluación interna.
5. Conocer los informes de evaluación externa, disponer los correctivos recomendados por él, y resolver se inicien las acciones legales en contra de los responsables en caso de haberse establecido infracciones a la ley. Estos informes de evaluación y auditoria externa, serán remitidos al Ministerio de Educación o al representante legal de la entidad pública promotora.
6. Conocer el informe anual de labores, presentado por el Rector respecto del estado institucional, aprobarlo total o parcialmente o rechazarlo y comunicar su pronunciamiento al Ministro de Educación, al CONESUP, al CONEA, y a la entidad pública promotora.
7. Aprobar el Reglamento Interno del Instituto y los demás estatutos necesarios para su normal funcionamiento,
8. Aprobar los estatutos de las organizaciones de docentes, estudiantes, empleados y trabajadores; y,
9. Las demás que consten en su reglamento interno.

**Art. 27.- DE LAS FUNCIONES LA COMISIÓN DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD:** Serán las funciones de la comisión de vinculación con la comunidad las siguientes:

1. El fortalecimiento, desarrollo y promoción de acciones tendientes al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, que se circunscriban en su ámbito de acción con la comunidad, trabajando por un nuevo rumbo educativo del país en lógica dialéctica de una capacitación práctica, útil y de futuro.
2. Las de gestión de la vinculación institucional con la comunidad, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de los Institutos Superiores; y,
3. Las que le asignen el Rector o autoridad superior.

**Art. 28.- MISIÓN DE LA COMISIÓN DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD:** La misión de la Comisión de Vinculación serán: Gestionar, normar, facilitar, coordinar y supervisar la elaboración y ejecución de programas y proyectos relativos a la organización, participación, capacitación y movilización social en las áreas urbano, urbano marginales, y rurales con la participación ciudadana, a fin de contribuir con la superación integral de las comunidades bajo enfoques de competitividad, sostenibilidad, equidad y dignidad.

**Art. 31.- DE LAS FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA:** Sus funciones serán de acuerdo a la naturaleza a su misión, conforme a lo dispuesto en la Ley de Educación Superior, su Reglamento General y el Reglamento General de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos y:

- Planificar y ejecutar la autoevaluación.
- Ajustar las dimensiones, criterios, indicadores, técnicas e instrumentos a la realidad institucional y de acuerdo a los lineamientos del CONEA.
- Preparar un programa permanente de capacitación para difusión y socialización de los principios, procesos y beneficios de la

autoevaluación, evaluación externa y acreditación institucional a fin de consolidar una cultura evaluativa.

- Formar los equipos participantes en manejo y uso de las guías de autoevaluación.
- Establecer comunicaciones permanente con los órganos que regulan la educación superior
- Realizar un diagnóstico situacional considerando las fortalezas, debilidades, obstáculos y logros alcanzados.
- Elaborar el Proyecto de Autoevaluación Institucional.
- Ejecutar un plan de mejora institucional a fin de superar los obstáculos existentes y alcanzar la eficiencia institucional y excelencia académica.
- Elaborar el informe de autoevaluación.

**Art. 34. OBLIGACIONES DEL RECTOR:** Son obligaciones del Rector:

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución Política, la Ley Orgánica de Educación Superior, sus reglamentos, los estatutos institucionales y reglamentos internos; igualmente las resoluciones y las disposiciones del CONESUP, CONEA, y de la Junta General y de los Consejos Directivos.
2. Presentar su informe anual al CONESUP, al CONEA, a la sociedad y a la comunidad educativa. Los institutos públicos y particulares cofinanciados, deberán presentarlo también al Ministerio de Educación,
3. Elaborar el Plan estratégico y de gestión para el desarrollo institucional y el mejoramiento continuo y sostenido de su calidad y la de sus programas y servicios;
4. Plan institucional anual, con el detalle de proyectos a ejecutarse con su respectivo financiamiento.
5. Ejecutar la planificación y gestión estratégica y el plan institucional y lograr su financiamiento;
6. Presidir actos y ceremonias oficiales, mantener orden y disciplina, impulsar y coordinar el desarrollo de la institución, suscribir convenios, etc.

7. Estimular al Personal Docente, Administrativo y de Servicio de acuerdo con las normas legales y reglamentarias.
8. Sancionar los atrasos, las faltas injustificadas, negligencia en el cumplimiento de sus funciones, al Personal Docente, Administrativo y de Servicio, con multas, cuyo valor corresponda a lo dispuesto en el Art. 120 del Reglamento a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del magisterio Nacional o la ley vigente.
9. Designar las tareas y puestos del personal que labora en el Instituto Superior, de conformidad con las normas reglamentarias, necesidades institucionales, resoluciones del Consejo Directivo y las disposiciones del Ministerio del ramo.
10. Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias, según el caso, a la Junta General de Directivos y Profesores. Al Consejo Directivo y a las Juntas de Directores de Carrera.
11. Informar en cada sesión de Consejo Directivo, sobre asuntos y novedades del Instituto Superior, de los educadores, de los estudiantes y del personal en general.
12. Orientar y coordinar las labores docentes, académicas, estudiantiles, administrativas y de servicio, directamente o por intermedio del Vicerrector o Coordinador Académico, Director de Gestión Financiera-Administrativa o Coordinador Estudiantil o Coordinador de la Comisión de Vinculación con la Colectividad.
13. Autorizar las Homologación, examen de suficiencia, la inasistencia y exámenes atrasados.
14. Declarar aptos a los estudiantes egresados para pasar al proceso de titulación.
15. Autorizar las designaciones de tutores y miembros de tribunales para sustentación y defensa de los temas en el proceso de titulación.
16. Aprobar las solicitudes de certificaciones de notas, asistencia,
17. Resolver la admisión de los alumnos nuevos teniendo en consideración los siguientes requisitos:
  - a. Bachiller de la República o su equivalente en el exterior.
  - b. Que exista el cupo disponible para tal admisión.
  - c. Que no hubiere reprobado la asignatura más de tres veces.

18. Propiciar las mejores relaciones entre el personal docente, administrativo y de servicio, en un ambiente de libertad, respeto y solidaridad.
19. Sesionar con las diferentes Áreas, Departamentos, Comisiones o estudiantes cuando lo requiera como Autoridad o éstas lo soliciten.
20. Conocer, analizar y resolver sobre los informes, cuadros estadísticos de asistencia y rendimiento, elaborados por las Áreas o Departamentos respectivos.
21. Realizar reuniones mensuales con el Vicerrector o Directores de Carrera.
22. Requerir del área financiera la entrega oportuna de los informes financieros, que incluirán los respectivos estados, para su análisis y legalización.
23. Autorizar la impresión de las especies valoradas del establecimiento.
24. Cumplir las observaciones y recomendaciones formuladas por la Contraloría General del Estado, en los informes de fiscalización y auditoría, a efecto de optimizar los procedimientos de control.
25. Requerir al área financiera los informes mensuales del movimiento económico y de las disponibilidades financieras de la Institución, para estudio y aprobación del Consejo Directivo.
26. Recibir el inventario anual actualizado y realizar la constatación física de los activos fijos del plantel, personalmente o por intermedio de una Comisión designada por el Consejo Directivo.
27. Autorizar por escrito el pago de las adquisiciones y servicios requeridos por el plantel, y cuando el monto exceda a los tres salarios mínimos vitales, deberá contar con la previa aprobación del Consejo Directivo.
28. Aprobar el cronograma de actividades curriculares y extra-curriculares.
29. Enviar al Ministerio de Educación y a la Contraloría las actas realizadas entre los diferentes custodios de entrega-recepción de los bienes para que las Auditorías de dicho portafolio realicen el examen especial correspondiente.
30. Exigir en el momento de recibirlas la inmediata contabilización de todas las donaciones efectuadas a la Institución, las mismas que

deben ser valoradas tomando en cuenta el valor actual real o estimado de la transferencia, para de inmediato proceder al registro contable respectivo y establecer el saldo real del patrimonio de la Institución.

31. Delegar la supervisión pedagógica al Vicerrector y a los Directores de carrera
32. Visitar en forma planificada y periódica las clases para las evaluaciones pertinentes.
33. Conjuntamente con el Vicerrector coordinar y supervisar las actividades pedagógicas, académicas, deportivas y culturales.
34. Asistir como observador o asesor a las Juntas de Directores de Carrera cuando estimare procedente o sea requerida su presencia.
35. Solemnizar el acto de posesión del Personal Docente, Administrativo y de Servicio, que sea designado legalmente para laborar en el plantel.
36. Asistir y participar activamente en las reuniones y demás eventos organizados por las Autoridades del ramo.
37. Presidir la Comisión de selección de personal contratado.
38. Las señaladas en el Reglamento General de los Institutos Superiores; y las que consten en las leyes vigentes a la fecha.
39. Aquellas que consten en la ley de Educación General, para el caso de que el Rector del Instituto Superior, sea también Rector de los otros niveles.

**Art. 34. OBLIGACIONES DEL VICERRECTOR:** Son obligaciones del Vicerrector:

1. Permanecer en el establecimiento durante toda la jornada respectiva, en el horario especial nocturno desde las 18h45 a 22:45h.
2. Presidir la Comisión encargada de elaborar la Distribución de Trabajo y Horario General del Personal Docente y presentar por escrito al Rector para su aprobación.
3. Receptar y revisar los Planes de Operativos Semestrales de los Directores de las carreras y Programas o syllabus de los profesores al inicio de cada módulo, al igual que la programación de la

Comisión de Vinculación con la Colectividad, Coordinación y Bienestar Estudiantil.

4. Coordinar y supervisar las Comisiones especiales.
5. Organizar en forma conjunta con los Directores de las carreras la Casa Abierta.
6. Ejercer la supervisión pedagógica institucional, para lo cual coordinara con los Directores de Carrera y los respectivos Profesores.
7. Coordinar con el Rector y la Coordinación Académica, los diferentes cursos de perfeccionamiento docente y de actualización de nuevas estrategias requeridas en el proceso de inter-aprendizaje.
8. Presidir la sesión de trabajo con los Directores de Carrera, para evaluar los resultados académicos obtenidos.
9. Supervisar el funcionamiento académico de los profesores.
10. Informar periódicamente al Consejo Directivo de las resoluciones y recomendaciones por los Directores de Carrera.
11. Coordinar con la Coordinación Académica, Coordinador Estudiantil y Directores de Carreras las actividades que desarrollen en el transcurso del semestre los organismos y clubes estudiantiles.
12. Supervisar y evaluar la labor del personal del Vinculación con la Colectividad, Coordinador y Bienestar Estudiantil: Departamento Medico, Gabinete Dental, Pasantías y presentar trimestralmente el respectivo informe al Rector y al Consejo Directivo.
13. Impulsar y coordinar actividades cívicas, científicas, culturales, deportivas y sociales, que involucren a toda la comunidad Vicentina.
14. Presidirá las comisiones de Vinculación con la Colectividad, Evaluación Interna y las que se crearen para beneficio institucional.
15. Planificará y supervisara la ejecución del Plan Operativo semestral por carrera.
16. Emitirá los informes académicos y sobre el cumplimiento de la carga horaria de los docentes según lo programado.
17. Junto con el Rector será parte del comité de elección de docentes contratados.
18. Planificar y coordinar la evaluación docente.

19. Elaborar el Distributivo por semestre desde el nivel O con los horarios de clases, exámenes y horas de recuperación.
20. Elaborará y publicará el calendario académico, en el que se determinarán el calendario anual de matrículas, las fechas de iniciación y término de cada uno de los períodos académicos, las fechas de eventos académicos especiales y los días de suspensión de clase.
21. Presentar los requerimientos humanos, didácticos, pedagógicos, recursos físicos, materiales y tecnológicos del nivel superior.

**Art. 39.- DE LAS FUNCIONES DE COORDINACIÓN ACADÉMICA:** Serán las funciones del Coordinador Académico:

1. Formular nuevos programas académicos según las necesidades sociales y mercado ocupacional.
2. Analizar y sugerir a las autoridades cambios a las mallas curriculares, según el avance técnico y tecnológico de cada carrera.
3. Coordinar los programas de estudios de cada asignatura, tomando en consideración los proyectos y actividades que presenten los Directores de carreras, docentes y estudiantes.
4. Coordinar con los directores de carrera las reformas a las Mallas curriculares y contenidos microcurriculares.
5. Informar anualmente las actividades desarrolladas.
6. Propender a la superación y actualización pedagógica y técnica de los profesores implementando métodos de enseñanza, el estudio por conferencias, seminarios, mesas redondas, congresos científicos, etc. en relación a las carreras que posee la institución.
7. Incentivar la implementación de seminarios, talleres, conferencias y actividades extracurriculares para los estudiantes.
8. Controlar la entrega y cumplimiento del syllabus, actas de calificaciones y recepción de los exámenes de los profesores en el tiempo estipulado.
9. Inspeccionar las actividades académicas realizadas por los docentes y estudiantes dentro y fuera de la institución.
10. Coordinación, Actualización y Control pedagógico de las asignaturas.

11. Vigilar el cumplimiento de la programación integral.
12. Informar sobre el desarrollo en la cátedra del personal docente.
13. Planificar, Organizar, Dirigir y Supervisar el proceso integral de titulación. Esto es, Controlar que se encuentren registradas todas las calificaciones de los estudiantes, coordinar con la Comisión Académica la aprobación de los temas de tesis, sistematizar la asignación de tutores y miembros del tribunal y elaboración del cronograma de sustentación y seguimiento vía internet del envío y recepción de comunicaciones del proceso de titulación.
14. Gestiones ante el Conesup para la obtención de la carta de conformidad, entrega de actas de grado, listado de código de títulos y especies de títulos.
15. Envío vía internet de la información académica, jurídica y de desempeño institucional requerida por el CONESUP o el CONEA.
16. Atender las solicitudes de los estudiantes en relación a las calificaciones, homologaciones, pruebas de suficiencia, inasistencia, etc.
17. Regularizar el proceso y la aprobación de las homologaciones y exámenes de suficiencia.
18. Presentar los requerimientos, didácticos, pedagógicos, recursos físicos, materiales y tecnológicos para operacionalizar las actividades curriculares y extracurriculares del nivel superior.
19. Mantener las Guías didácticas escritas, actualizadas y con sus respaldos electrónicos de las diferentes asignaturas.
20. Promoción institucional interna.
21. Elaboración, actualización y supervisión del cumplimiento de las leyes, normas y los reglamentos que sean necesarios para el buen desempeño académico.
22. Asesora y colaborar con el Consejo Directivo, Rector y Vicerrector para el buen cumplimiento de sus funciones.
23. Intervenir en las sesiones o reuniones de carácter académico de la sección nocturna.
24. Reemplazar en sus funciones al Vicerrector en caso de ausencia temporal o vacancia.
25. Planificar y Coordinar la ejecución del Nivel O ó de ambientación.

26. Coordinar el buen uso de los equipos informáticos y didácticos en el desarrollo de la cátedra.
27. Mantener una comunicación constante con el personal administrativo, docentes y estudiantes para el buen desarrollo académico.
28. Examinar el proceso de matriculación realizada por secretaría
29. Y las que señale el Rector sin perjuicio de sus derechos.

**Art. 42.- LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO BIENESTAR ESTUDIANTIL**

- Concibe, planifica y desarrolla acciones en distintas áreas para que los estudiantes participen en ellas y se sientan a gusto en la institución.
- Mantener las relaciones entre los estudiantes y las diferentes oficinas de la institución prestando toda la colaboración y apoyo posible.
- Apoyar al estudiante ante conflictos, que pudieran interferir en su buen desempeño académico.
- Orientar y ayudar a conseguir oportunidades laborales por medio de su bolsa de trabajo.
- Planificar las pasantías laborales y una serie de servicios estudiantiles de gran ayuda, para así lograr insertar en la sociedad jóvenes con valores y conocimientos del más alto nivel.
- Informar a los estudiantes sobre los requisitos para realizar las pasantías y sobre los proyectos de vinculación con la colectividad.
- Elaboración de las solicitudes, ficha de asistencia, evaluación y demás documentos necesarios para la ejecución de las Pasantías.
- Control de horas aprobadas por los estudiantes en las pasantías.
- Brindar constante apoyo contribuyendo al desarrollo personal de los estudiantes.
- Elaborar planes de trabajo que incluya proyectos para hogar estudiantil, comedor universitario, asistencia médica y odontológica, un sistema de otorgamiento de becas de apoyo económico, auxilios económicos (préstamos urgentes), editorial e imprenta universitaria,

rebaja en espectáculos culturales, bolsa de trabajo, campo de vacaciones, etc.

- Brindar al estudiante una serie de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas, que apoyen su formación integral.
- Fomentar el espíritu de pertenencia, identidad, honestidad, responsabilidad, respeto y compromiso solidario de los estudiantes con el tecnológico.
- Mantener un control estadístico de la inserción laboral del estudiante egresado.
- Realizar un programa de inducción estudiantil.
- Capacitación previa al estudiante en técnicas para el autoestudio, de al menos 40 horas, las cuales no asignan créditos.
- Realizar test de intereses profesionales.
- Y las que señale el Rector o Vicerrector o de quien haga sus veces.
- Realizar investigaciones diagnósticas, integrales sobre aspectos psicológicos, sociales, económicos, de salud, educativos vocacionales y seguimiento profesional de los estudiantes.
- Coordinar y participar en la organización de paralelos, rotación de estudiantes en las actividades prácticas, ubicación en las especializaciones y ocupación profesional, en coordinación con el personal docente y administrativo de la institución.
- Programar actividades encaminadas a lograr la adaptación y bienestar del estudiante en el medio profesional, familiar y social.
- Planificar y desarrollar actividades tendientes a prevenir y controlar problemas de comportamiento, rendimiento académico, económicos y de salud de los estudiantes.
- Orientar a los estudiantes para la selección de las diferentes especializaciones y sobre posibilidades de estudio, campos profesionales y ocupacionales, carreras cortas, universitarias y de postgrado,
- Informar y orientar a las autoridades, personal docente sobre aspectos de carácter psicopedagógico, social y de salud de los estudiantes.

- Organizar y mantener actualizado el registro acumulativo y más instrumentos técnicos del departamento.
- Coordinar y participar en el desarrollo de programas que propicien las buenas relaciones humanas y la integración de los componentes educativos de la Institución.
- Organizar y coordinar las actividades de Consejo de Curso.
- Planificar, coordinar y ejecutar con los Coordinadores Estudiantiles y Profesores de de áreas afines actividades de orientación grupal e individual, relacionadas con: educación sexual y afectiva, prevención del uso indebido de drogas, desajuste escolar, familiar social de aprendizaje y aspectos de orientación profesional.
- Asesorar y participar en la conformación de los organismos estudiantiles.
- Mantener una estadística de los graduados, la deserción de los estudiantes, su incursión en el área laboral según su carrera de estudio.
- Asesorar en conflictos familiares, empresariales y académicos.
- Cumplir con las demás funciones relacionadas con la orientación y bienestar estudiantil y las delegadas por los Directivos del establecimiento.

**Art. 43.- DE LA COORDINACIÓN ESTUDIANTIL.** Serán profesionales con título de tercer nivel acorde a las funciones a ejecutar con experiencia en el área administrativa y docente. Los objetivos del Departamento de Coordinación Estudiantil son:

- Ejecutar las evaluaciones de docentes.
- Controlar de asistencia de los docentes
- Vigilar de asistencia de los estudiantes
- Observar la actitud de los docentes frente a los estudiantes.
- Velar por el buen comportamiento de los estudiantes.
- Buscar una actitud personal positiva de los estudiantes, moldeando su conducta para lograr un adecuado funcionamiento de nuestra institución

- Supervisar la adecuación de las aulas de clase y los lugares en que se desarrollarán actividades académicas, pedagógicas y /o eventos de otra índole según sea el caso en el que participen docentes, estudiantes e invitados especiales.
- Coordinar las actividades deportivas, novatadas o de integración estudiantil junto con el departamento de bienestar estudiantil y vinculación con la colectividad.
- Ordenar y ejecutar las actividades que se le asignen directamente.

**Art. 44.- DE LOS DIRECTORES DE LAS CARRERAS.** Serán profesores con títulos de cuarto nivel y con experiencia técnica en el área de la especialización de la carrera. Sus funciones serán:

- Planificar anualmente los lineamientos y estrategias a aplicarse en el proceso educativo.
- Promover acciones interdisciplinarias entre las diversas áreas.
- Hacer conocer en un plazo de cuarenta y ocho horas hábiles, las resoluciones de la respectiva Junta de Área al Rector, Vicerrector o Coordinador Académico de la institución.
- Motivar, coordinar y supervisar, el proceso continuo y sistemático de actualización de conocimientos, nuevas técnicas de enseñanza y métodos de estudio.
- Conocer y aprobar las innovaciones pedagógicas planteadas por la Junta de Área.
- Revisión y Aprobación de los programas de las asignaturas técnicas.
- Revisión y Aprobación de las guías didácticas de las diferentes asignaturas
- Reportar el avance académico de los docentes por asignaturas.
- Velar por la actualización constante de los programas y de las guías didácticas.
- Velar por el cumplimiento de los docentes de acuerdo a lo programado.
- Presentación semestral de un cronograma de actividades por asignatura.

- Promover y coordinar las actividades de vinculación acorde a la especialización.
- Supervisar los proyectos y actividades pedagógicas que se desarrollen en cada una de las asignaturas y de las de vinculación con la comunidad.
- Revisar y aprobar los temas de tesis junto con el personal docente del área.
- Ser parte de la elección de los docentes.
- Apoyar a los estudiantes cuando el caso lo amerite.

**Art. 45.- DE COMISIÓN PEDAGÓGICA.** La comisión pedagógica estará integrada por el Vicerrector quien la presidirá, a falta de éste el coordinador académico y tres profesores con experiencia docente de las diferentes especializaciones Las funciones son:

- Elaborar el plan estratégico institucional.
- Asesorar y emitir soluciones a los problemas pedagógicos.
- Y las que señale el Rector y Vicerrector.

**Art. 46.- DE COMISIÓN ACADÉMICA.** La comisión académica estará integrada por el Vicerrector quien la presidirá, a falta de éste el Coordinador Académico y los Directores de las carreras; les corresponde:

- Conocer, analizar, asesorar y emitir soluciones a los problemas académicos, pedagógicos y curriculares de la Institución.
- Evaluarla situación académica y pedagógica del plantel.
- Investigar y socializar principios, métodos, procedimientos y técnicas de la planificación, ejecución y evaluación pedagógica.
- Informar al Rector y demás autoridades sobre asuntos pedagógicos que requieran de su estudio y decisión.
- Planificar y entregar los lineamientos generales para la realización de la Semana Cultural, Casa Abierta, Juegos Vicentinos, concursos, exposiciones, ferias, seminarios, y demás eventos académicos que se estructuren durante el año lectivo.
- Elaborar o estudiar proyectos de innovaciones curriculares para la actualización curricular u ofertas de nuevas carreras según las

necesidades del mercado ocupacional y avances tecnológicos. Esta comisión emitirá sus recomendaciones por escrito al Rector, Vicerrector y Consejo Directivo.

- Ejercer el seguimiento del proceso curricular entre los distintos niveles.
- Sugerir directrices para mejorar el proceso de inter-aprendizaje, mediante estrategias y actividades curriculares y extracurriculares.
- Orientar a Directores de Área y Profesores Guías en aspectos académicos.
- Informarse a través de las actas respectivas, sobre resoluciones, sugerencias o problemas que se presenten en las Juntas de Curso y Juntas de Área.
- Establecer los correctivos sobre los problemas académicos que se presentaren con los estudiantes y que fueren generados por los maestros.

**59.- DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA COORDINACIÓN FINANCIERA DEL NIVEL SUPERIOR.** Serán sus funciones:

- Supervisor del direccionamiento de las políticas de planeación financiera en el conjunto de planes programas con las metas a alcanzar en la planificación semestral diseñada para la sostenibilidad económica y financiera del Instituto.
- Responsable del proceso administrativo financiero.
- Gestionar en coordinación con el personal de Colecturía y Recursos Humanos el manejo Administrativo-Financiero del Instituto Jornada Especial Nocturna.
- Preparación de informes económicos- financieros: mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.
- Control y supervisión del manejo de venta de especies, hojas membretadas y guías didácticas por parte del personal administrativo; preparación y elaboración mensual de informes de tarjetas de control de dichas especies y custodio de los valores para entrega en colecturía para sus respectivos depósitos en el Banco Corresponsal Cta. Cte.

- Elaboración de conciliaciones bancarias mensuales de ingresos propios solicitadas por el Rector.
- Cálculos y determinación de valores a pagar por los alumnos por conceptos de matrículas por 2da. vez de asignaturas, reingreso, valores adeudados, homologaciones y convalidaciones de estudios, así como también convenios de pagos de deudas anteriores a la gratuidad de la educación a nivel superior.
- Cálculo de liquidaciones, roles y ordenes de pagos de honorarios profesionales por servicios prestados profesionales en docencia del nivel superior.
- Auditoria manual de facturas emitidas y comprobantes de depósitos efectuados archivados por las asistentes administrativas.
- Entrega de informes financieros mensuales de ingresos y egresos.
- Manejo del fondo de reposición de gastos administrativos de la Jornada Especial Nocturna.
- Responsable del custodio de bienes de naturaleza corporal entregados mediante acta de entrega-recepción por el Guarda-Almacén de la Institución.
- Responsable del custodio y distribución de materiales de suministros de oficina y limpieza.
- Control y supervisión de los recursos y materiales físicos como muebles y enseres de oficina, equipos informáticos y tecnológicos y materiales asignados al nivel superior
- Liquidación y elaboración de órdenes de pago, por concepto de gestión administrativa, docencia, direcciones de tesis, tribunales de grado y recolección de documentos para pagos de profesores y personal administrativo con nombramientos del nivel medio, previo informe de asistencia emitido por Vicerrectorado o Coordinación Académica, que laboran en la sección nocturna bajo la modalidad de pago de horas suplementarias y horas extras.
- Custodio del registro de asistencia del personal administrativo, docencia y servicio del Nivel Superior para entrega al Director de Recursos Humanos e Inspector General.

- Elaboración de recomendaciones y certificaciones de ingresos del personal administrativo, docente y servicio de la Jornada Especial Nocturna.
- Asesoramiento del marco legal de la Educación Superior en conflictos presentados con los docentes, personal administrativo, de servicio y alumnos.
- Atención a profesores y asesoramiento de llenado de facturas y liquidaciones tributarias.
- Elaboración, asignación, control, ejecución y evaluación presupuestaria del plan quinquenal presentado al CONESUP.
- Manejo de toda la Información Financiera Sistematizada del Instituto desde su autorización de funcionamiento hasta la presente fecha.
- Y las que señale el Rector

## **CAPÍTULO II DE LOS DOCENTES**

**Art. 62.- DE LOS DOCENTES:** El personal docente del Institutos Superior Vicente Rocafuerte Jornada Especial Nocturna estará constituido por los profesionales con títulos universitarios que el sistema de educación y especialidades de las carreras requieren; dedicados a la docencia y a la investigación.

**Art. 68.- LAS RELACIONES, DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS DOCENTES.-** Los miembros del personal académico de las instituciones regidas por este Reglamento tienen los derechos y obligaciones siguientes:

1. El respeto a su condición y el estímulo adecuado para el desempeño de sus funciones docentes estipuladas en la Ley y su Reglamento de la Carrera Docente y Escalafón y las leyes vigentes.
2. La libertad de asociación, opinión e ideología;
3. La publicación de sus obras, de acuerdo a los Reglamentos;
4. La participación en el gobierno académico de la institución;
5. La libertad de cátedra y de investigación;

6. Derecho a ser incorporado al escalafón de los docentes y ser merecedor de sus beneficios, de acuerdo con su normatividad.
7. El mantenimiento de la dignidad, la ética y el acrecentamiento del prestigio de la institución;
8. La contribución a formar, orientar y preparar a los estudiantes del Sistema de Educación Superior;
9. El más amplio respeto a la libertad de opinión e ideología de los estudiantes y de sus organismos legalmente constituidos;
10. La colaboración en las labores culturales, específicas y extensivas de la institución;
11. El mejoramiento constante de sus conocimientos para mantenerlos al nivel del progreso científico y cultural;
12. La preparación y dirección de trabajos de investigación y obras de carácter didáctico o de divulgación;
13. El cumplimiento de las labores a su cargo, constituyendo ejemplo para los estudiantes;
14. El cumplimiento de las comisiones y actividades que les encomendaren los organismos y autoridades institucionales;
15. La participación en los actos institucionales y la concurrencia a sufragar en las elecciones para las que fueren convocados; y,
16. El acatamiento de todas las demás obligaciones emanadas de la Ley, este Reglamento, el estatuto y los reglamentos de la institución.
17. Tendrá libertad de formar asociaciones gremiales.
18. Los Profesores recibirán en Coordinación Académica el reparto de trabajo del módulo o semestre, el contenido del mismo y llenarán una ficha de actualización de datos el día.
19. Mantendrán actualizados los datos personales y académicos.
20. Cumplirá con el horario de las actividades académicas que se realizarán desde las 18h45 teniendo hasta las 10h30 pudiendo ingresar el estudiante hasta 15 minutos después de cada hora, el receso será de 10 minutos de 20h25 a 20h35.
21. Se entregará el manual para la elaboración de Syllabus y se lo receptorá en Coordinación Académica hasta la primera semana de iniciado la asignatura y una copia del mismo deberá ser entregado a

los estudiantes. El docente que no cumpla con este requerimiento no podrá firmar contrato.

22. Los docentes deberán tomar la asistencia de los alumnos todos los días y al concluir la primera hora tiene la obligatoriedad de dejar ingresar a los estudiantes atrasados. Las justificaciones de insistencia de los estudiantes deberán presentarse mediante una solicitud hasta 48 horas posterior a ésta en secretaría con los justificativos del caso y no podrán presentarse concluido el periodo de la asignatura. Si el alumno supera el 25% de total de horas de la asignatura pierde la misma por faltas. Es obligación reportar a la Coordinación Académica las faltas de los estudiantes antes de concluido el periodo de la asignatura.
23. Los catedráticos que por alguna razón no pueden asistir a clase, deberán reportarla 24 horas antes en solicitud dirigida a Rectorado y en caso fortuitos 24 horas después. Pero puede enviar un reemplazo que será registrado y autorizado en Coordinación Académica con su respectivo Currículo.
24. El profesor que faltará más del 15% del total de horas de la asignatura será suspendido de su cátedra.
25. Los exámenes deben ser entregados a Secretaría General pero éstos tienen que ser revisados con los estudiantes quiénes los firmaran caso contrario no serán receptados. El estudiante tiene 7 días después de entregadas las notas para solicitar por escrito recalificación.
26. Los trabajos de investigación, deben ser revisados y firmados; para que quede constancia; y en exposiciones después de la participación de los alumnos hacer los comentarios y refuerzos para aclarar cualquier duda que se presentase.
27. Dar facilidades a los Coordinadores Estudiantiles para que registren su asistencia u otra actividad académica que esté realizando en horas de clases.
28. Los catedráticos contratados por primera vez, les indicamos que necesitan presentar 3 carpetas con su Curriculum y sus respectivos respaldos académicos, certificado del Senres de no tener impedimento para contratar con entidades públicas, certificado

bancario registrándose el R.U.C. y demás documentos que requiera la Jefatura de Recursos Humanos.

29. Los exámenes deben receptarse de acuerdo a los horarios fijados por Vicerrectorado o Coordinación Académica y dentro de la Institución y no a supuestos acuerdos entre profesores y estudiantes.
30. Fuera de los horarios normales los exámenes se receptaran previa solicitud autorizada por Rectorado hasta 15 días posteriores de la fecha señalada.
31. Las calificaciones deben entregarse 48 horas después de la fecha de examen.
32. El docente deberá llenar diariamente el avance académico y la asistencia; dichos reportes deben permanecer en la Institución.
33. Es obligación del Docente Vicentino Contratado entregar las notas aunque no se les haya cancelado su remuneración respectiva.
34. El catedrático calificará sobre 10 todas las evaluaciones parciales y examen final y de recuperación. La nota final para la aprobación de una asignatura es de 7 como mínimo. Puede receptar 3 ó 4 evaluaciones parciales.
35. En el semestre se ha estructurado el Nivel O con las asignaturas de Técnicas de Estudio, Matemáticas para todas las carreras y una que corresponda a la especialidad y se realizará un test de Intereses Profesionales a todos los estudiantes. El docente asignado receptará una evaluación diagnóstica y una final como mínimo. Se registrará la asistencia de los estudiantes diariamente.
36. Los proyectos presentados por los distintos profesores éstos deberán registrarse en Coordinación Académica para su aprobación y serán revisados periódicamente por el Director de la Carrera.
37. Los Directores de Carrera presentarán el reporte del avance académico de cada asignatura transcurrido las 48 horas de finalizadas la misma y de los trabajos realizados de proyectos, investigación y actividades extracurriculares mensualmente.
38. Se controlará el uso y limpieza de los Laboratorios y recursos tecnológicos los que deberá ser solicitado por el Docente con 48

horas de anticipación al Director de la carrera de Informática o quien este encargado.

39. Los Instrumentos de Evaluación deben ser presentados con 48 horas previas a la fecha del examen y deberán estar firmados primero por los respectivos Directores de Carrera y autorizados por Coordinación Académica. Estos tendrán una duración de 60 minutos. Una vez recibido el examen o dictados los temas, los alumnos no podrán suspender los mismos.
40. Las notas de las evaluaciones parciales y finales se publicarán en cartelera 48 después de entregadas en secretaría y el estudiante puede retirar después de concluido el semestre un boletín de notas.
41. Los docentes serán evaluados periódicamente por los estudiantes.
42. Las autoridades del Instituto visitarán continuamente cada uno de los paralelos para ejercer mejor control.
43. Los señores Profesores que realizan actividades extracurriculares deberán solicitar autorización 48 horas antes de las mismas y éstas deberán estar registradas en el Syllabus. Concluidas las actividades deberán presentar el informe de las mismas (con fotografía) en un plazo máximo de 72 horas.
44. Está Conformado el Consejo Académico integrado por Vicerrectorado, Coordinación Académica, los Directores de las carreras, Presidente del Comité de Evaluación Interna para la planificación integral y aprobación de temas de trabajos de grado.
45. Concluido el módulo se realizará una evaluación del cumplimiento docente en las que se les tomarán en cuenta los siguientes aspectos:
  - A.- Informe de Vicerrectorado o Coordinación Académica: (carga horaria completa, asistencia, faltas, atrasos, trato con los alumnos, avance académico, actividades realizadas y proyectos ejecutados previo informe de los señores Directores).
  - B.- Informe de Coordinación Estudiantil sobre evaluaciones docentes realizadas por los estudiantes y manejo de la cátedra.
46. Debe de estar 5 minutos antes del inicio de las clases. Si el profesor llega con 10 minutos o más de retraso a una hora clase, esa hora no será remunerada por la Institución.

47. Antes de entrar a clase firmar la asistencia de entrada en la Coordinación estudiantil y retire su carpeta de control académico.
48. Después de cumplida la carga horaria de la asignatura se destina un día después para el examen final y el de recuperación se receptorá 8 días posteriores.
49. En evaluaciones orales o prácticas deberá existir parámetros que evidencien las competencias adquiridas en un periodo de la asignatura.
50. Los instrumentos de evaluación deberán ser utilizados según los objetivos de formación, fines de la evaluación, las competencias que se requieren ser evaluadas y descritas en el silabo.

**OPINIÓN:** Me tome la dedicación de leer todo el proyecto del Instituto (Sección Nocturna) y he anotado aquellos artículos en donde se refleja el trabajo, la dirección y liderazgo de cada uno de los entes que forman parte de la comunidad Vicentina.

Si bien es cierto el Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte está regentado por el Gobierno de turno y dirigido por las leyes del Ministerio de Educación Cultura, también es cierto que cada autoridad tiene que cumplir con los deberes y derechos que se sustentan en tantas leyes que a nivel educativo se profesan.

El liderazgo de la institución se muestra en el momento en que los directivos afrontan las diversas situaciones que surgen, así como también deben demostrar una gran capacidad para poder gerenciar una empresa tan grande como es una institución educativa. Hay que tener en cuenta que no solo el Rector o Vicerrector quienes tienen establecido sus funciones y es todo un conjunto de grupos o entes de manera administrativa que dirigen el Tecnológico.

## 5.1.7 VALORES INSTITUCIONALES

### REGLAMENTO INTERNO DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO VICENTE ROCAFUERTE

#### CAPÍTULO III DE LOS ESTUDIANTES

**Art. 77.- DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS ESTUDIANTES:** El Instituto Superior Tecnológico “Vicente Rocafuerte” en relación a los principios y valores manifiesta que busca una actitud personal positiva de sus estudiantes, moldeando su conducta para lograr un adecuado funcionamiento de nuestra sociedad, para lo cual proponen:

1. La moral como principio básico
2. La honradez
3. La responsabilidad
4. El respeto a la Ley
5. El respeto por los derechos de los demás
6. Su amor por el trabajo
7. Su capacidad por liderar y emprender
8. Su afán por el ahorro y la inversión
9. Puntualidad
10. El orden y la limpieza
11. La capacitación permanente
12. El civismo
13. Libertad de opinión y de ideología;
14. Facultad de formar asociaciones estudiantiles de acuerdo con la Ley;
15. Utilización de los servicios de bienestar estudiantil;
16. Mantenimiento de la dignidad y la ética y el acrecentamiento del prestigio de la institución;
17. Participación en las labores culturales específica y extensiva de la institución;
18. Acatamiento de las prescripciones estatutarias y reglamentarias del plantel; y,

19. Concurrencia a las elecciones estudiantiles y a todos los actos institucionales para los que fueren convocados.
20. El estudiante está obligado académica y moralmente a esforzarse con el fin de aprobar todos los cursos pertenecientes a la malla curricular establecida. Esto significa cumplir estrictamente con los requerimientos que el profesor exige sean estos: trabajos de investigación, lecciones parciales, exposiciones, monografías, prácticas pre-profesionales, examen final, proyectos de aplicación práctica, etc. Estos requisitos deberán ser cumplidos en la fecha y de la forma dispuesta por el catedrático quien es el absoluto titular de la materia que se brinda.
21. Respetará el nivel jerárquico institucional, guardar las consideraciones de respeto a los miembros de la comunidad educativa de la institución, a la sociedad en general dentro y fuera de ella.
22. El horario de las actividades académicas que se realizarán desde las 18h45 teniendo hasta las 10h45 pudiendo ingresar el estudiante hasta 15 minutos después de cada hora de iniciada la clase, el receso será de 10 minutos de 20h25 a 20h35.
23. De acuerdo al reglamento general, los estudiantes no podrán aprobar una asignatura con inasistencia de hasta el 25% del total de las horas de la materia.
24. Todo estudiante debe cumplir para optar por los títulos de técnico o tecnólogo con los créditos y horas correspondientes a cada asignatura además haber realizado las pasantías, participar activamente en un proyecto de vinculación con la colectividad de acuerdo a su especialización y en la elaboración y defensa de tesis e grado que será de aplicación práctica.
25. Deberá participar en las actividades extracurriculares, de docencia, de investigación y servicio a la comunidad.
26. Existen materias con pre-requisitos (materias divididas en I, II, III, IV). Ningún estudiante podrá llevar una materia superior si antes no ha aprobado el requisito anterior.

**LEY ORGÁNICA DE SERVICIOS PÚBLICOS Y CARRERA  
ADMINISTRATIVAS  
CAPÍTULO ÚNICO  
Disposiciones Generales**

**Art. 1.- Objetivo.-** El Servicio Civil y la Carrera Administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en búsqueda de lograr el permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del Estado y sus Instituciones, mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un Sistema Técnico de Administración de Recursos Humanos.

**Art. 2.- Principios.-** La presente Ley Orgánica se sustenta en los principios de unicidad, transparencia, igualdad, equidad, lealtad, racionalidad, descentralización y desconcentración, productividad, eficiencia, competitividad y responsabilidad.

**Art. 3.- Ámbito.-** Las disposiciones del presente Libro son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos del Estado. Además son aplicables a las corporaciones, fundaciones, empresas, compañías y en general sociedades en las cuales las instituciones del Estado tengan mayoría de acciones o un aporte total o parcial de capital o bienes de su propiedad al menos en un cincuenta por ciento

**PROYECTO INSTITUCIONAL DEL TECNOLÓGICO  
VICENTE ROCAFUERTE**

**Art. 29.- LOS OBJETIVOS DE LA COMISIÓN DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD:** La objetivos de la Comisión de Vinculación serán:

1. Apoyar la gestión de las autoridades institucionales, en el marco de las políticas académicas y de la planificación.
2. Impulsar el desarrollo comunitario en organizaciones de base y ciudadanía en general a través de procesos de capacitación altamente utilitarios, que permitan reducir los niveles de indigencia y

pobreza y contribuir a elevar las condiciones generales de vida de la población.

3. Formular y aplicar una efectiva política de fortalecimiento y desarrollo de los recursos humanos de las comunidades.
4. Desarrollar y sugerir sistemas, mecanismos técnico administrativos, socioculturales orientados a fortalecer la organización estructural y de gestión de las comunidades.
5. Promover la participación de las comunidades en el desarrollo de la nación, a fin de que esta tendencia sume y responda a la satisfacción de sus necesidades, en proyección de gerencia social y autogestión.
6. Contribuir a impulsar la desconcentración y descentralización administrativa de las entidades y organismos del sector público a favor de las comunidades.
7. Concienciar a la comunidad en torno a las ventajas de mantener un medio ambiente libre de contaminación y programar, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades relacionadas con la preservación del medio ambiente en el entorno comunitario.
8. Investigar y desarrollar estudios periódicos de detección de problemas ambientales en la comunidad, con metodologías participativas. Implementar y difundir normas, técnicas, mecanismos y procedimientos orientados a fortalecer el control del medio ambiente comunitario, elevando la capacidad técnica en la gestión ambiental.
9. Realizar convenios con organismos públicos y/o privados nacionales internacionales a fin de materializar programas afines, en el contexto de desarrollo sustentable.
10. Contribuir al fortalecimiento de la ética pública, velando por la moralidad y así edificar un perfil de una ciudadanía socialmente responsable.
11. Realizar convenios con organismos públicos y/o privados nacionales internacionales a fin de materializar programas afines, en el contexto de desarrollo sustentable.

**OPINIÓN:** Desde tres ámbitos estoy realizando el análisis en cuanto al tema de Valores en el Instituto Vicente Rocafuerte.

En el Reglamento Interno de la Institución se deja muy en claro los valores humanos, morales y cívicos que los estudiantes deben profesar y cumplir en la institución.

Así mismo en la Ley Orgánica se manifiesta los valores que deben cumplir el personal administrativo en cuanto al manejo de las gestiones en la institución educativa.

Finalmente en el Proyecto del Instituto Tecnológico Vicente Rocafuerte se creó un departamento que es el de Vinculación con la Comunidad. Este departamento fomenta muchos de los valores en el momento en que los alumnos realizan sus proyectos en lugares que se necesita. Aunque no esta por escrito todos los valores es muy fácil deducir cuales serían ya que este proyecto ayuda a que el estudiante se inserte en aquellas comunidades o localidades que necesitan asesoramiento y ayuda, es allí que los alumnos con sus conocimientos dan soporte a los proyectos que se puedan llevar a cabo.

## **5.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.**

### **5.2.1. MISIÓN Y VISIÓN.**

#### **VISIÓN**

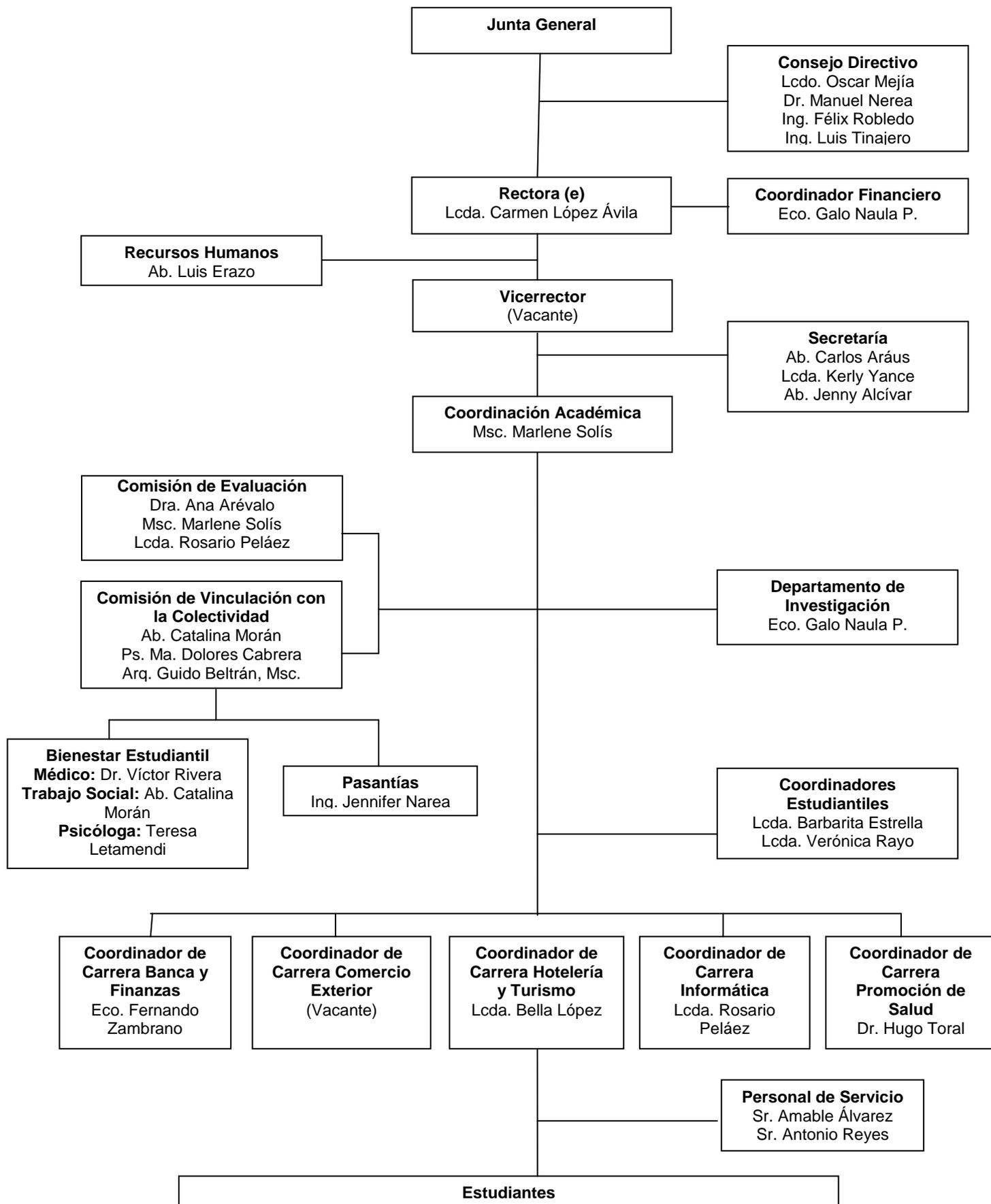
Liderar la educación técnica y tecnológica a nivel nacional con proyección Internacional, perpetuando la tradición Vicentina acorde a lo que exige el mundo globalizado.

#### **MISIÓN**

Formar profesionales, con alto nivel científico y académico con capacidad reflexiva, crítica, humanística, investigativa, participativa, con espíritu emprendedor mediante un proceso sistemático con oportunidades laborales en el sector público y privado.

## 5.2.2. EL ORGANIGRAMA.

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL



### **5.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS.**

**LA JUNTA GENERAL:** Estará integrada por el rector, quien la presidirá, los profesores que reuniendo los requisitos exigidos por la Ley Orgánica de Educación Superior y el presente Reglamento, tengan nombramiento de profesor extendido por el Ministerio de Educación o acrediten dos años de labores en el nivel superior. No podrá integrar la Junta General los profesores de otros niveles.

**FUNCIONES DE LA JUNTA GENERAL:** Son funciones de la Junta General:

1. Elegir a los Vocales del Consejo Directivo.
2. Aprobar el instrumento semestral de planificación y gestión estratégicas, que permitan alcanzar la excelencia académica y el nivel de competitividad, del instituto, de sus programas académicos y de sus servicios institucionales.
3. Aprobar el plan institucional anual.
4. Aprobar los informes de evaluación interna.
5. Conocer los informes de evaluación externa, disponer los correctivos recomendados por él, y resolver se inicien las acciones legales en contra de los responsables en caso de haberse establecido infracciones a la ley. Estos informes de evaluación y auditoría externa, serán remitidos al Ministerio de Educación o al representante legal de la entidad pública promotora.
6. Conocer el informe anual de labores, presentado por el Rector respecto del estado institucional, aprobarlo total o parcialmente o rechazarlo y comunicar su pronunciamiento al Ministro de Educación, al CONESUP, al CONEA, y a la entidad pública promotora.
7. Aprobar el Reglamento Interno del Instituto y los demás estatutos necesarios para su normal funcionamiento,
8. Aprobar los estatutos de las organizaciones de docentes, estudiantes, empleados y trabajadores; y,
9. Las demás que consten en su reglamento interno.

**FUNCIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO:** Son funciones y atribuciones del Consejo Directivo de los Institutos lo siguiente:

1. Cumplir y hacer cumplir con las normas de la Constitución Política la Ley Orgánica de Educación Superior, el Reglamento General Institutos Superiores y este Estatuto. También las resoluciones de la Junta General;

2. Ejecutar los mandatos de la Junta General;
3. Elaborar y hacer cumplir la planificación estratégica y los planes institucionales, en el orden académico;
4. Cumplir con las disposiciones de Régimen Académico constantes en este Reglamento;
5. El Consejo Directivo será el responsable de la gestión académica institucional;
6. Elaborar el Reglamento Interno o sus reformas.
7. Autorizar la contratación del personal docente-investigador y de trabajadores de la institución.
8. Conocer y aprobar el informe económico y los estados financieros de la institución.
9. Aprobar los convenios con Universidades, Escuelas Politécnicas e Institutos Superiores; sus alianzas estratégicas y las redes a las que pertenecerá. Si los convenios comprometen recursos económicos, deberá estar debidamente presupuestada y previa la constatación de disponibilidad presupuestaria.
10. Aprobar la pro forma presupuestaria del Instituto;
11. Conocer los informes del CONESUP, del CONEA o auditorías operacionales: administrativa y financiera, interna y externa de la Contraloría General del Estado;
12. Las demás que señale el Reglamento de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos.

#### **FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD:**

Serán las funciones de la comisión de vinculación con la comunidad las siguientes:

1. El fortalecimiento, desarrollo y promoción de acciones tendientes al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, que se circunscriban en su ámbito de acción con la comunidad, trabajando por un nuevo rumbo educativo del país en lógica dialéctica de una capacitación práctica, útil y de futuro.
2. Impulsar el desarrollo comunitario en organizaciones de base y ciudadanía en general a través de procesos de capacitación altamente utilitarios, que

permitan reducir los niveles de indigencia y pobreza y contribuir a elevar las condiciones generales de vida de la población.

3. Formular y aplicar una efectiva política de fortalecimiento y desarrollo de los recursos humanos de las comunidades.
4. Desarrollar y sugerir sistemas, mecanismos técnico administrativos, socioculturales orientados a fortalecer la organización estructural y de gestión de las comunidades.
5. Promover la participación de las comunidades en el desarrollo de la nación, a fin de que esta tendencia sume y responda a la satisfacción de sus necesidades, en proyección de gerencia social y autogestión.
6. Contribuir a impulsar la desconcentración y descentralización administrativa de las entidades y organismos del sector público a favor de las comunidades.
7. Concienciar a la comunidad en torno a las ventajas de mantener un medio ambiente libre de contaminación y programar, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades relacionadas con la preservación del medio ambiente en el entorno comunitario.
8. Investigar y desarrollar estudios periódicos de detección de problemas ambientales en la comunidad, con metodologías participativas. Implementar y difundir normas, técnicas, mecanismos y procedimientos orientados a fortalecer el control del medio ambiente comunitario, elevando la capacidad técnica en la gestión ambiental.
9. Realizar convenios con organismos públicos y/o privados nacionales internacionales a fin de materializar programas afines, en el contexto de desarrollo sustentable.
10. Contribuir al fortalecimiento de la ética pública, velando por la moralidad y así edificar un perfil de una ciudadanía socialmente responsable.
11. Determinar y delimitar áreas comunitarias susceptibles de mayor impacto ante desastres naturales (mapa parroquial de vulnerabilidad) con indicadores de sustentabilidad.
12. Realizar convenios con organismos públicos y/o privados nacionales internacionales a fin de materializar programas afines, en el contexto de desarrollo sustentable.

**FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA:** Sus funciones serán de acuerdo a la naturaleza a su misión, conforme a lo dispuesto en la Ley de Educación Superior, su Reglamento General y el Reglamento General de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos y:

- Planificar y ejecutar la autoevaluación.
- Ajustar las dimensiones, criterios, indicadores, técnicas e instrumentos a la realidad institucional y de acuerdo a los lineamientos del CONEA.
- Preparar un programa permanente de capacitación para difusión y socialización de los principios, procesos y beneficios de la autoevaluación, evaluación externa y acreditación institucional a fin de consolidar una cultura evaluativa.
- Formar los equipos participantes en manejo y uso de las guías de autoevaluación.
- Establecer comunicaciones permanente con los órganos que regulan la educación superior
- Realizar un diagnóstico situacional considerando las fortalezas, debilidades, obstáculos y logros alcanzados.
- Elaborar el Proyecto de Autoevaluación Institucional.
- Ejecutar un plan de mejora institucional a fin de superar los obstáculos existentes y alcanzar la eficiencia institucional y excelencia académica.
- Elaborar el informe de autoevaluación.

**FUNCIONES DEL RECTOR:** Son funciones del Rector:

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución Política, la Ley Orgánica de Educación Superior, sus reglamentos, los estatutos institucionales y reglamentos internos; igualmente las resoluciones y las disposiciones del CONESUP, CONEA, y de la Junta General y de los Consejos Directivos.
2. Presentar su informe anual al CONESUP, al CONEA, a la sociedad y a la comunidad educativa. Los institutos públicos y particulares cofinanciados, deberán presentarlo también al Ministerio de Educación,
3. Elaborar el Plan estratégico y de gestión para el desarrollo institucional y el mejoramiento continuo y sostenido de su calidad y la de sus programas y servicios;

4. Plan institucional anual, con el detalle de proyectos a ejecutarse con su respectivo financiamiento.
5. Ejecutar la planificación y gestión estratégica y el plan institucional y lograr su financiamiento;
6. Presidir actos y ceremonias oficiales, mantener orden y disciplina, impulsar y coordinar el desarrollo de la institución, suscribir convenios, etc.
7. Estimular al Personal Docente, Administrativo y de Servicio de acuerdo con las normas legales y reglamentarias.
8. Sancionar los atrasos, las faltas injustificadas, negligencia en el cumplimiento de sus funciones, al Personal Docente, Administrativo y de Servicio, con multas, cuyo valor corresponda a lo dispuesto en el Art. 120 del Reglamento a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del magisterio Nacional o la ley vigente.
9. Designar las tareas y puestos del personal que labora en el Instituto Superior, de conformidad con las normas reglamentarias, necesidades institucionales, resoluciones del Consejo Directivo y las disposiciones del Ministerio del ramo.
10. Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias, según el caso, a la Junta General de Directivos y Profesores. Al Consejo Directivo y a las Juntas de Directores de Carrera.
11. Informar en cada sesión de Consejo Directivo, sobre asuntos y novedades del Instituto Superior, de los educadores, de los estudiantes y del personal en general.
12. Orientar y coordinar las labores docentes, académicas, estudiantiles, administrativas y de servicio, directamente o por intermedio del Vicerrector o Coordinador Académico, Director de Gestión Financiera-Administrativa o Coordinador Estudiantil o Coordinador de la Comisión de Vinculación con la Colectividad.
13. Declarar aptos a los estudiantes egresados para pasar al proceso de titulación.
14. Autorizar las designaciones de tutores y miembros de tribunales para sustentación y defensa de los temas en el proceso de titulación.
15. Aprobar las solicitudes de certificaciones de notas, asistencia,
16. Propiciar las mejores relaciones entre el personal docente, administrativo y de servicio, en un ambiente de libertad, respeto y solidaridad.

17. Autorizar y promover las actividades culturales, sociales y deportivas en coordinación con el Vicerrector, Coordinador Estudiantil y Director de Deportes.
18. Propiciar los intercambios de carácter académico, cultural, social y deportivo, con otras Instituciones.
19. Sesionar con las diferentes Áreas, Departamentos, Comisiones o estudiantes cuando lo requiera como Autoridad o éstas lo soliciten.
20. Conocer, analizar y resolver sobre los informes, cuadros estadísticos de asistencia y rendimiento, elaborados por las Áreas o Departamentos respectivos.
21. Realizar reuniones mensuales con el Vicerrector o Directores de Carrera.
22. Poner el visto bueno en los ingresos con el responsable del área financiera, las transferencias bancarias que se realizan para el pago de proveedores de servicios o productos. Previamente el Rector dispondrá que el Colector presente toda la documentación de respaldo necesario; cuando el egreso sea mayor a tres salarios mínimos vitales deberá constar la autorización previa otorgada por el Consejo Directivo y las cotizaciones de adquisición.
23. Autorizar y poner el visto bueno en la anulación de comprobantes de egreso, ordenando a área financiera que estos sean archivados en forma cronológica.
24. Requerir del área financiera la entrega oportuna de los informes financieros, que incluirán los respectivos estados, para su análisis y legalización.
25. Autorizar la impresión de las especies valoradas del establecimiento.
26. Organizar y vigilar en forma permanente el control interno de los ingresos y egresos, de acuerdo con la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, LOAFYC y más normas técnicas de control interno, NICI.
27. Cumplir las observaciones y recomendaciones formuladas por la Contraloría General del Estado, en los informes de fiscalización y auditoría, a efecto de optimizar los procedimientos de control.
28. Aprobar el cronograma de actividades curriculares y extra-curriculares.
29. Aprobar el Cronograma de Vacaciones del personal administrativo y de servicio, puesto a consideración por del jefe de Recursos Humanos, de conformidad a las normativas legales vigentes.
30. Enviar al Ministerio de Educación y a la Contraloría las actas realizadas entre los diferentes custodios de entrega-recepción de los bienes para que

las Auditorias de dicho portafolio realicen el examen especial correspondiente.

31. Delegar la supervisión pedagógica al Vicerrector y a los Directores de carrera
32. Visitar en forma planificada y periódica las clases para las evaluaciones pertinentes.
33. Conjuntamente con el Vicerrector coordinar y supervisar las actividades pedagógicas, académicas, deportivas y culturales.
34. Asistir como observador o asesor a las Juntas de Directores de Carrera cuando estimare procedente o sea requerida su presencia.
35. Solemnizar el acto de posesión del Personal Docente, Administrativo y de Servicio, que sea designado legalmente para laborar en el plantel.
36. Supervisar personalmente o por delegación las diferentes dependencias administrativas y programar trimestralmente reuniones para efectos de coordinación y reajustes.
37. Sellar, firmar y depositar en Colecturía, todas las especies valoradas, cuya emisión haya autorizado el Consejo Directivo, luego de ordenar y verificar la correspondiente numeración y contabilización.
38. Asistir y participar activamente en las reuniones y demás eventos organizados por las Autoridades del ramo.
39. Presidir la Comisión de selección de personal contratado.
40. Las señaladas en el Reglamento General de los Institutos Superiores; y las que consten en las leyes vigentes a la fecha.
41. Aquellas que consten en la ley de Educación General, para el caso de que el Rector del Instituto Superior, sea también Rector de los otros niveles.

**FUNCIONES DEL VICERRECTOR:** Son funciones del Vicerrector:

- a) Presidir la Comisión encargada de elaborar la Distribución de Trabajo y Horario General del Personal Docente y presentar por escrito al Rector para su aprobación.
- b) Receptar y revisar los Planes de Operativos Semestrales de los Directores de las carreras y Programas o syllabus de los profesores al inicio de cada módulo, al igual que la programación de la Comisión de Vinculación con la Colectividad, Coordinación y Bienestar Estudiantil.
- c) Coordinar y supervisar las Comisiones especiales.

- d) Organizar en forma conjunta con los Directores de las carreras la Casa Abierta.
- e) Ejercer la supervisión pedagógica institucional, para lo cual coordinara con los Directores de Carrera y los respectivos Profesores.
- f) Coordinar con el Rector y la Coordinación Académica, los diferentes cursos de perfeccionamiento docente y de actualización de nuevas estrategias requeridas en el proceso de inter-aprendizaje.
- g) Presidir la sesión de trabajo con los Directores de Carrera, para evaluar los resultados académicos obtenidos.
- h) Supervisar el funcionamiento académico de los profesores.
- i) Informar periódicamente al Consejo Directivo de las resoluciones y recomendaciones por los Directores de Carrera.
- j) Coordinar con la Coordinación Académica, Coordinador Estudiantil y Directores de Carreras las actividades que desarrollen en el transcurso del semestre los organismos y clubes estudiantiles.
- k) Supervisar y evaluar la labor del personal de Vinculación con la Colectividad, Coordinador y Bienestar Estudiantil: Departamento Medico, Gabinete Dental, Pasantías y presentar trimestralmente el respectivo informe al Rector y al Consejo Directivo.
- l) Impulsar y coordinar actividades cívicas, científicas, culturales, deportivas y sociales, que involucren a toda la comunidad Vicentina.
- m) Presidirá las comisiones de Vinculación con la Colectividad, Evaluación Interna y las que se crearen para beneficio institucional.
- n) Planificará y supervisara la ejecución del Plan Operativo semestral por carrera.
- o) Emitirá los informes académicos y sobre el cumplimiento de la carga horaria de los docentes según lo programado.
- p) Junto con el Rector será parte del comité de elección de docentes contratados.
- q) Planificar y coordinar la evaluación docente.
- r) Elaborar el Distributivo por semestre desde el nivel O con los horarios de clases, exámenes y horas de recuperación.
- s) Elaborará y publicará el calendario académico, en el que se determinarán el calendario anual de matrículas, las fechas de iniciación y término de cada

uno de los períodos académicos, las fechas de eventos académicos especiales y los días de suspensión de clase.

- t) Presentar los requerimientos humanos, didácticos, pedagógicos, recursos físicos, materiales y tecnológicos del nivel superior.

**FUNCIONES DE COORDINACIÓN ACADÉMICA:** Serán las funciones del Coordinador Académico:

- a) Formular nuevos programas académicos según las necesidades sociales y mercado ocupacional.
- b) Analizar y sugerir a las autoridades cambios a las mallas curriculares, según el avance técnico y tecnológico de cada carrera.
- c) Coordinar los programas de estudios de cada asignatura, tomando en consideración los proyectos y actividades que presenten los Directores de carreras, docentes y estudiantes.
- d) Coordinar con los directores de carrera las reformas a las Mallas curriculares y contenidos microcurriculares.
- e) Informar anualmente las actividades desarrolladas.
- f) Propender a la superación y actualización pedagógica y técnica de los profesores implementando métodos de enseñanza, el estudio por conferencias, seminarios, mesas redondas, congresos científicos, etc. en relación a las carreras que posee la institución.
- g) Incentivar la implementación de seminarios, talleres, conferencias y actividades extracurriculares para los estudiantes.
- h) Controlar la entrega y cumplimiento del syllabus, actas de calificaciones y recepción de los exámenes de los profesores en el tiempo estipulado.
- i) Inspeccionar las actividades académicas realizadas por los docentes y estudiantes dentro y fuera de la institución.
- j) Coordinación, Actualización y Control pedagógico de las asignaturas.
- k) Vigilar el cumplimiento de la programación integral.
- l) Informar sobre el desarrollo en la cátedra del personal docente.
- m) Planificar, Organizar, Dirigir y Supervisar el proceso integral de titulación. Esto es, Controlar que se encuentren registradas todas las calificaciones de los estudiantes, coordinar con la Comisión Académica la aprobación de los temas de tesis, sistematizar la asignación de tutores y miembros del tribunal

y elaboración del cronograma de sustentación y seguimiento vía internet del envío y recepción de comunicaciones del proceso de titulación.

- n) Gestiones ante el Conesup para la obtención de la carta de conformidad, entrega de actas de grado, listado de código de títulos y especies de títulos.
- o) Envío vía internet de la información académica, jurídica y de desempeño institucional requerida por el CONESUP o el CONEA.
- p) Atender las solicitudes de los estudiantes en relación a las calificaciones, homologaciones, pruebas de suficiencia, inasistencia, etc.
- q) Regularizar el proceso y la aprobación de las homologaciones y exámenes de suficiencia.
- r) Presentar los requerimientos, didácticos, pedagógicos, recursos físicos, materiales y tecnológicos para operacionalizar las actividades curriculares y extracurriculares del nivel superior.
- s) Mantener las Guías didácticas escritas, actualizadas y con sus respaldos electrónicos de las diferentes asignaturas.
- t) Promoción institucional interna.
- u) Elaboración, actualización y supervisión del cumplimiento de las leyes, normas y los reglamentos que sean necesarios para el buen desempeño académico.
- v) Asesora y colaborar con el Consejo Directivo, Rector y Vicerrector para el buen cumplimiento de sus funciones.
- w) Intervenir en las sesiones o reuniones de carácter académico de la sección nocturna.
- x) Planificar y Coordinar la ejecución del Nivel O ó de ambientación.
- y) Coordinar el buen uso de los equipos informáticos y didácticos en el desarrollo de la cátedra.
- z) Mantener una comunicación constante con el personal administrativo, docentes y estudiantes para el buen desarrollo académico.
- aa) Examinar el proceso de matriculación realizada por secretaría
- bb) Y las que señale el Rector sin perjuicio de sus derechos.

#### **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO BIENESTAR ESTUDIANTIL**

- Concibe, planifica y desarrolla acciones en distintas áreas para que los estudiantes participen en ellas y se sientan a gusto en la institución.

- Mantener las relaciones entre los estudiantes y las diferentes oficinas de la institución prestando toda la colaboración y apoyo posible.
- Apoyar al estudiante ante conflictos, que pudieran interferir en su buen desempeño académico.
- Orientar y ayudar a conseguir oportunidades laborales por medio de su bolsa de trabajo.
- Planificar las pasantías laborales y una serie de servicios estudiantiles de gran ayuda, para así lograr insertar en la sociedad jóvenes con valores y conocimientos del más alto nivel.
- Informar a los estudiantes sobre los requisitos para realizar las pasantías y sobre los proyectos de vinculación con la colectividad.
- Elaboración de las solicitudes, ficha de asistencia, evaluación y demás documentos necesarios para la ejecución de las Pasantías.
- Control de horas aprobadas por los estudiantes en las pasantías.
- Brindar constante apoyo contribuyendo al desarrollo personal de los estudiantes.
- Elaborar planes de trabajo que incluya proyectos para hogar estudiantil, comedor universitario, asistencia médica y odontológica, un sistema de otorgamiento de becas de apoyo económico, auxilios económicos (préstamos urgentes), editorial e imprenta universitaria, rebaja en espectáculos culturales, bolsa de trabajo, campo de vacaciones, etc.
- Brindar al estudiante una serie de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas, que apoyen su formación integral.
- Fomentar el espíritu de pertenencia, identidad, honestidad, responsabilidad, respeto y compromiso solidario de los estudiantes con el tecnológico.
- Mantener un control estadístico de la inserción laboral del estudiante egresado.
- Realizar un programa de inducción estudiantil.
- Capacitación previa al estudiante en técnicas para el autoestudio, de al menos 40 horas, las cuales no asignan créditos.
- Realizar test de intereses profesionales.
- Y las que señale el Rector o Vicerrector o de quien haga sus veces.

- Realizar investigaciones diagnósticas, integrales sobre aspectos psicológicos, sociales, económicos, de salud, educativos vocacionales y seguimiento profesional de los estudiantes.
- Coordinar y participar en la organización de paralelos, rotación de estudiantes en las actividades prácticas, ubicación en las especializaciones y ocupación profesional, en coordinación con el personal docente y administrativo de la institución.
- Programar actividades encaminadas a lograr la adaptación y bienestar del estudiante en el medio profesional, familiar y social.
- Planificar y desarrollar actividades tendientes a prevenir y controlar problemas de comportamiento, rendimiento académico, económicos y de salud de los estudiantes.
- Orientar a los estudiantes para la selección de las diferentes especializaciones y sobre posibilidades de estudio, campos profesionales y ocupacionales, carreras cortas, universitarias y de postgrado,
- Informar y orientar a las autoridades, personal docente sobre aspectos de carácter psicopedagógico, social y de salud de los estudiantes.
- Organizar y mantener actualizado el registro acumulativo y más instrumentos técnicos del departamento.
- Coordinar y participar en el desarrollo de programas que propicien las buenas relaciones humanas y la integración de los componentes educativos de la Institución.
- Organizar y coordinar las actividades de Consejo de Curso.
- Planificar, coordinar y ejecutar con los Coordinadores Estudiantiles y Profesores de áreas afines actividades de orientación grupal e individual, relacionadas con: educación sexual y afectiva, prevención del uso indebido de drogas, desajuste escolar, familiar social de aprendizaje y aspectos de orientación profesional.
- Asesorar y participar en la conformación de los organismos estudiantiles.
- Mantener una estadística de los graduados, la deserción de los estudiantes, su incursión en el área laboral según su carrera de estudio.
- Asesorar en conflictos familiares, empresariales y académicos.
- Cumplir con las demás funciones relacionadas con la orientación y bienestar estudiantil y las delegadas por los Directivos del establecimiento.

## **FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN ESTUDIANTIL**

- Ejecutar las evaluaciones de docentes.
- Controlar de asistencia de los docentes
- Vigilar de asistencia de los estudiantes
- Observar la actitud de los docentes frente a los estudiantes.
- Velar por el buen comportamiento de los estudiantes.
- Buscar una actitud personal positiva de los estudiantes, moldeando su conducta para lograr un adecuado funcionamiento de nuestra institución
- Supervisar la adecuación de las aulas de clase y los lugares en que se desarrollarán actividades académicas, pedagógicas y /o eventos de otra índole según sea el caso en el que participen docentes, estudiantes e invitados especiales.
- Coordinar las actividades deportivas, novatadas o de integración estudiantil junto con el departamento de bienestar estudiantil y vinculación con la colectividad.
- Ordenar y ejecutar las actividades que se le asignen directamente.

## **FUNCIONES DE LOS DIRECTORES DE LAS CARRERAS**

- Planificar anualmente los lineamientos y estrategias a aplicarse en el proceso educativo.
- Promover acciones interdisciplinarias entre las diversas áreas.
- Hacer conocer en un plazo de cuarenta y ocho horas hábiles, las resoluciones de la respectiva Junta de Área al Rector, Vicerrector o Coordinador Académico de la institución.
- Motivar, coordinar y supervisar, el proceso continuo y sistemático de actualización de conocimientos, nuevas técnicas de enseñanza y métodos de estudio.
- Conocer y aprobar las innovaciones pedagógicas planteadas por la Junta de Área.
- Revisión y Aprobación de los programas de las asignaturas técnicas.
- Revisión y Aprobación de las guías didácticas de las diferentes asignaturas
- Reportar el avance académico de los docentes por asignaturas.
- Velar por la actualización constante de los programas y de las guías didácticas.

- Velar por el cumplimiento de los docentes de acuerdo a lo programado.
- Presentación semestral de un cronograma de actividades por asignatura.
- Promover y coordinar las actividades de vinculación acorde a la especialización.
- Supervisar los proyectos y actividades pedagógicas que se desarrollen en cada una de las asignaturas y de las de vinculación con la comunidad.
- Revisar y aprobar los temas de tesis junto con el personal docente del área.
- Ser parte de la elección de los docentes.
- Apoyar a los estudiantes cuando el caso lo amerite.

### **FUNCIONES DE LA COMISIÓN PEDAGÓGICA**

- Elaborar el plan estratégico institucional.
- Asesorar y emitir soluciones a los problemas pedagógicos.
- Y las que señale el Rector y Vicerrector.

**COMISIÓN ACADÉMICA.** La comisión académica estará integrada por el Vicerrector quien la presidirá, a falta de éste el Coordinador Académico y los Directores de las carreras; les corresponde:

- Conocer, analizar, asesorar y emitir soluciones a los problemas académicos, pedagógicos y curriculares de la Institución.
- Evaluarla situación académica y pedagógica del plantel.
- Investigar y socializar principios, métodos, procedimientos y técnicas de la planificación, ejecución y evaluación pedagógica.
- Informar al Rector y demás autoridades sobre asuntos pedagógicos que requieran de su estudio y decisión.
- Planificar y entregar los lineamientos generales para la realización de la Semana Cultural, Casa Abierta, Juegos Vicentinos, concursos, exposiciones, ferias, seminarios, y demás eventos académicos que se estructuren durante el año lectivo.
- Elaborar o estudiar proyectos de innovaciones curriculares para la actualización curricular u ofertas de nuevas carreras según las necesidades del mercado ocupacional y avances tecnológicos. Esta comisión emitirá sus recomendaciones por escrito al Rector, Vicerrector y Consejo Directivo.
- Ejercer el seguimiento del proceso curricular entre los distintos niveles.

- Sugerir directrices para mejorar el proceso de inter-aprendizaje, mediante estrategias y actividades curriculares y extracurriculares.
- Orientar a Directores de Área y Profesores Guías en aspectos académicos.
- Informarse a través de las actas respectivas, sobre resoluciones, sugerencias o problemas que se presenten en las Juntas de Curso y Juntas de Área.
- Establecer los correctivos sobre los problemas académicos que se presentaren con los estudiantes y que fueren generados por los maestros.

**FUNCIONES DEL COLECTOR.-** Son funciones del Colector, las siguientes:

- a) Participar en la elaboración de la Proforma Presupuestaria Anual de la Institución.
- b) Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los fondos y asignaciones del Establecimiento.
- c) Presentar al Rector y al Consejo Directivo, informes sobre el estado financiero del Establecimiento y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando le fuere solicitado.
- d) Firmar conjuntamente con el Rector, cheques y comprobantes de pago, previa verificación de que los documentos de soporte se encuentren completos y debidamente legalizados y entregarlos oportunamente a los beneficiarios.
- e) Supervisar y controlar permanentemente, el inventario de los bienes muebles e inmuebles de la Institución.
- f) Participar en la elaboración de los inventarios del Establecimiento y en las actas de entrega-recepción.
- g) Laborar ocho horas diarias, distribuyéndolas equitativamente entre las jornadas matutina y vespertina y horas extras en la jornada especial nocturna cuando el caso lo amerite.
- h) Cumplir con las normas de control de gestión, aplicables al sector público, emitidas por la Contraloría General del Estado.
- i) Otorgar facilidades, oportuna y diligentemente a la Comisión Económica, para que realice arqueos periódicos y sorpresivos a la Colecturía del Plantel.
- j) Adoptar medidas correctivas para asegurar el funcionamiento de los sistemas de control y administración financiera.

- k) Entregar oportunamente el proyecto de presupuesto de la Institución.
- l) Asesorar al rector, Consejo directivo y demás organismos administrativos, sobre los aspectos de carácter financiero.
- m) Controlar registros sobre ingresos y gastos presupuestarios.
- n) Recaudar oportunamente los ingresos por concepto de venta de especies valoradas y derechos, depositando lo recaudado dentro de las veinte y cuatro horas hábiles siguientes, en la cuenta de Fondos Propios de la Entidad.

**FUNCIONES DEL CONTADOR.-** Son funciones del Contador, además de las estipuladas en las normas de contabilidad gubernamental, las siguientes:

- a) Elaborar periódicamente informes que incluyan los estados financieros mensuales y anuales de la Institución.
- b) Asesorar permanentemente al Colector.
- c) Mantener actualizado los archivos de acuerdo a los manuales de contabilidad.
- d) Vigilar la calidad técnica y el funcionamiento del sistema de contabilidad y sugerir la adopción de medidas correctivas que sean necesarias.
- e) Verificar la documentación, fuente de origen interno y externo, para determinar si se han cumplido los procedimientos y normas vigentes previas al registro contable.
- f) Efectuar los registros y controles presupuestarios relacionados con el compromiso, obligaciones y pago.
- g) Conciliar mensualmente los saldos de los mayores generales con los registros auxiliares correspondientes.
- h) Elaborar los cheques y comprobantes, para el pago de obligaciones al IESS, pensiones alimenticias y las legalmente contraídas.

**FUNCIONES DE LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS:** Tiene a más de lo estipulado en la Ley de Educación y su Reglamento General, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y las normativas de la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público (SENRES), las siguientes funciones:

- Ejercer la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos.

- Organizar y controlar la labor del personal docente, administrativo y de servicio de acuerdo con las disposiciones emanadas del Rector o autoridades educativas.
- Responsabilizarse en forma integral de la dirección de los subsistemas de Recursos Humanos: inducción, capacitación, administración y desarrollo organizacional.
- Mantener informados diariamente a las autoridades de la institución de las novedades que se produjeran sobre aspectos disciplinarios, asistencia de profesores, personal administrativo y de servicio.
- Responsabilizarse por los Registros Generales de asistencia de los profesores, personal administrativo y de servicio.
- No ausentarse de la Institución en horas hábiles de la jornada especial nocturna sin la autorización de la autoridad superior.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA COORDINACIÓN FINANCIERA DEL NIVEL SUPERIOR.** Serán sus funciones:

- Supervisor del direccionamiento de las políticas de planeación financiera en el conjunto de planes programas con las metas a alcanzar en la planificación semestral diseñada para la sostenibilidad económica y financiera del Instituto.
- Responsable del proceso administrativo financiero.
- Gestionar en coordinación con el personal de Colecturía y Recursos Humanos el manejo Administrativo-Financiero del Instituto Jornada Especial Nocturna.
- Preparación de informes económicos- financieros: mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.
- Control y supervisión del manejo de venta de especies, hojas membretadas y guías didácticas por parte del personal administrativo; preparación y elaboración mensual de informes de tarjetas de control de dichas especies y custodio de los valores para entrega en colecturía para sus respectivos depósitos en el Banco Corresponsal Cta. Cte.
- Elaboración de conciliaciones bancarias mensuales de ingresos propios solicitadas por el Rector.

- Cálculos y determinación de valores a pagar por los alumnos por conceptos de matrículas por 2da. vez de asignaturas, reingreso, valores adeudados, homologaciones y convalidaciones de estudios, así como también convenios de pagos de deudas anteriores a la gratuidad de la educación a nivel superior.
- Cálculo de liquidaciones, roles y ordenes de pagos de honorarios profesionales por servicios prestados profesionales en docencia del nivel superior.
- Auditoria manual de facturas emitidas y comprobantes de depósitos efectuados archivados por las asistentes administrativas.
- Entrega de informes financieros mensuales de ingresos y egresos.
- Manejo del fondo de reposición de gastos administrativos de la Jornada Especial Nocturna.
- Responsable del custodio de bienes de naturaleza corporal entregados mediante acta de entrega-recepción por el Guarda-Almacén de la Institución.
- Responsable del custodio y distribución de materiales de suministros de oficina y limpieza.
- Control y supervisión de los recursos y materiales físicos como muebles y enseres de oficina, equipos informáticos y tecnológicos y materiales asignados al nivel superior
- Liquidación y elaboración de órdenes de pago, por concepto de gestión administrativa, docencia, direcciones de tesis, tribunales de grado y recolección de documentos para pagos de profesores y personal administrativo con nombramientos del nivel medio, previo informe de asistencia emitido por Vicerrectorado o Coordinación Académica, que laboran en la sección nocturna bajo la modalidad de pago de horas suplementarias y horas extras.
- Custodio del registro de asistencia del personal administrativo, docencia y servicio del Nivel Superior para entrega al Director de Recursos Humanos e Inspector General.
- Elaboración de recomendaciones y certificaciones de ingresos del personal administrativo, docente y servicio de la Jornada Especial Nocturna.
- Asesoramiento del marco legal de la Educación Superior en conflictos presentados con los docentes, personal administrativo, de servicio y alumnos.

- Atención a profesores y asesoramiento de llenado de facturas y liquidaciones tributarias.
- Elaboración, asignación, control, ejecución y evaluación presupuestaria del plan quinquenal presentado al CONESUP.
- Manejo de toda la Información Financiera Sistematizada del Instituto desde su autorización de funcionamiento hasta la presente fecha.
- Y las que señale el Rector

**FUNCIONES DEL SECRETARIO GENERAL:** La Secretaria tendrá la siguiente estructura orgánica:

- a. Secretario.
- b. Asistentes Administrativos.

Las funciones de la secretaría general serán:

- Intervenir como tal en las sesiones o reuniones de carácter académico.
- Elaborar y Certificar actas de sesiones.
- Certificar las matrículas.
- Certificar las calificaciones de los exámenes.
- Otorgar por orden del Rector certificados.
- Autenticar con su firma todos los actos y documentos expedidos por el Instituto.
- Elaborar y Certificar actas de calificaciones.
- Emitir los certificados de aprobación de semestres.
- Atender el teléfono
- Citar y coordinar reuniones por orden superior a sesiones.
- Además deberá cuidar bajo su responsabilidad y llevar los siguientes libros:
  - ✓ De Actas, de Sesiones de Consejo Directivo, de Coordinación Académica, Directores de Carreras, Académicas y Administrativas en general.
  - ✓ Libro de Incorporados.
  - ✓ Libro de Matrícula.
  - ✓ Libro de actas de calificaciones.
  - ✓ Libro de solicitudes.
  - ✓ Archivo de correspondencia enviada y recibida interna y externa.

- ✓ Libro de documentos de los estudiantes.
  - ✓ Tesis de grado.
  - ✓ Control de Asistencia de los docentes y personal administrativo.
- 
- Mantener la pulcritud de los diferentes documentos sin tachones, enmendadura, borrones, etc.
  - Elaborar las cartas y los informes que sean necesarios solicitados por el Rector, Vicerrector, Coordinación Académica, Coordinación Financiera, o Jefes departamentales o de comisiones.
  - Realizar la inscripción y matriculación de los estudiantes en las diferentes carreras en los periodos establecidos según orden del Rector.
  - Asignar las diferentes materias utilizando el software académico a los estudiantes después de matriculados según flujo de asignaturas.
  - Ingresar en el software académico utilizado el control de asistencia de los estudiantes.
  - Ingresar en el software académico los profesores asignados a cada módulo y registrar sus datos personales.
  - Elaborar actas de calificaciones.
  - Procesar las actas de grado de técnicos y tecnólogos.
  - Receptar las solicitudes de los estudiantes y realizar su seguimiento hasta la respuesta respectiva en la hoja de ruta.
  - Procesar el control de calificaciones por créditos de los estudiantes
  - Recibir las calificaciones de los profesores.
  - Publicar las calificaciones de los estudiantes.
  - Entregar actas de calificaciones a los profesores.
  - Otorgar por orden del Rector certificados de matrícula y de asistencia.
  - Emisión de listado de estudiantes aptos para el proceso de titulación.
  - Citar por orden superior a sesiones.
  - Realizar lista y control de asistencia de los profesores.
  - Digitalizar los horarios de clases.
  - Recibir, clasificar, registrar, distribuir y archivar correspondencia interna, externa y elaborar control de ruta.
  - Receptar las tesis de grado.
  - Emitir los reportes que sean necesarios para el buen funcionamiento académico administrativo y financiero.

- Recepción y entrega de correspondencia a la Dirección Financiera.
- Entrega de la asistencia al personal administrativo a Recursos Humanos.
- Entrega de facturas luego de la revisión y firma del Director Financiero o Contadora.
- Elaboración de comunicados a los alumnos del área financiero.
- Entrega de documentación oportuna para auditorías manuales del proceso de matriculación y pagos de aranceles que realiza el alumnado.
- Y las que señale el Rector o Vicerrector.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO:** Son funciones del Asistente Administrativo las que asigne el Rector, Secretario General y serán las siguientes:

- a) Cumplir diligentemente con todas las tareas de Secretaría que le sean asignadas por el Secretario General y subrogarlo en su ausencia.
- b) Cumplir con el horario que le fuere asignado.
- c) Actualizarse permanentemente en técnicas secretariales, relaciones humanas, relaciones públicas, urbanidad, computación y legislación educativa.
- d) Mantener la ética, reserva de lo actuado y secreto profesional que ameritan sus funciones.

### **5.3 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES.**

#### **5.3.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES.**

En cuanto a la dimensión Pedagógica Curricular y Valores puedo manifestar lo siguiente:

- Cada docente en su syllabus debe planificar su clase y enlazarla con los valores que pueda abarcar en sus horas clases.
- En los proyectos llevados a cabo por parte de los docentes y alumnos se pone en práctica valores de compañerismo, de humanidad, de confianza y de entrega en cada actividad que se realiza. Todo esto con la única opción de concluir las actividades delegadas por los docentes.
- Es en ferias o casas abiertas en donde se demuestra las actividades realizadas en las jornadas de clase.

- Son los propios estudiantes del Instituto Vicente Rocafuerte que motivan a la comunidad a ingresar a este Instituto como una oportunidad para obtener un título académico.

### **5.3.2 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES.**

En cuanto a la dimensión Organizativa Operacional y Valores puedo manifestar lo siguiente:

- Desde la cabeza principal de la institución –esto es el Rector- se profesa valores a fin de servir como ejemplo para el resto de la parte administrativa, docente y estudiantes.
- El Rector es el que dirige directamente toda la parte administrativa y por ende es quien toma las decisiones en cuanto a este tema puntual, en cambio el Vicerrector es el encargado de la parte académica y quien se preocupa por la situación de los docentes.
- Cabe señalar que existe también un Director en cada una de las carreras que se promocionan en el Instituto, esto permite que el Director sea quien mantenga el liderazgo de su grupo de docentes, será él quien operacionalmente los dirija y los motive a impulsar la cátedra

### **5.3.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES.**

En cuanto a la dimensión Administrativa y Financiera y Valores puedo manifestar lo siguiente:

- Como lo dije anteriormente la parte administrativa está determinada por el Ministerio de Educación que es y será el Rector de la institución educativa.
- Será el rector quien delegue las responsabilidades a cada uno de los departamentos que hay en la institución: por ejemplo: El Vicerrector es el encargado de la parte académica, en Coordinador Académico es el encargado de que se cumplan los planes académicos por parte de los docentes; el Director de la Carrera es el que dirige el trabajo de sus docentes, etc.
- En cuanto a la parte financiera, esta será encargada por el Jefe del departamento de recursos humanos así como por la colectora que es la que lidera la parte financiera y económica de la Institución. Serán ellos

los que con honradez y prontitud cumplirán con las obligaciones financieras que surjan en la institución; es necesario recalcar que como es una Institución Fiscal, la parte económica depende del Gobierno de Turno y de los recursos que sean asignados anualmente de acuerdo al presupuesto que se plantea año a año.

#### **5.3.4 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.**

En cuanto a la dimensión Comunitaria y Valores puedo manifestar lo siguiente:

- De acuerdo al reglamento de los Institutos se debe de tener un departamento de Vinculación con la Comunidad. Dicho departamento ha sido constituido y está conformado por 3 miembros que son los encargados de llevar a cabo los proyectos que se presentaren.
- Cada uno de los proyectos planteados tienen como objetivo fundamental dar solución a los problemas que se plantean en lugares que no posean recursos para solucionarlos.
- Con el apoyo de los directores de carrera y la planta docente se hace un estudio de los lugares en donde se pueda llevar a cabo los proyectos y en ellos se los involucra a los estudiantes.
- Es allí en la relación docente-alumno-comunidad en la que se fomenta los valores humanos y valores morales.
- Dichos valores permiten relacionarse con la gente que más lo necesita y con la colaboración y entrega absoluta tanto de los docentes como de los alumnos logramos formar una sola familia junto con los miembros de las comunidades a fin de llevar a cabo los proyectos que se presentasen.

### **5.4. ANÁLISIS FODA**

#### **5.4.1. Fortalezas y debilidades**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreras acordes a la necesidad laboral.</li> <li>• Personal capacitado en el área de Planificación y Orientación.</li> <li>• Personal Administrativo con experiencia y capacitación acorde con las necesidades internas.</li> <li>• Generación continua de información sobre la labor docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restringido personal en el área administrativa.</li> <li>• Falta de la presencia de la autoridad principal de la institución.</li> <li>• Condicionado manual orgánico funcional.</li> <li>• Deterioro de áreas para la administración, investigación tecnológica, servicios de papelería, bar, etc.</li> <li>• Deficiente procedimientos para la selección del personal docente.</li> </ul>

#### 5.4.2. Oportunidades y amenazas

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de control administrativa-mente por falta de personal adecuado.</li> <li>• Falta de personal docente provocado por la inestabilidad económica.</li> <li>• Deserción de alumnos y docentes por falta de seriedad en el ámbito educativo y por falta de nuevas propuestas.</li> <li>• La deserción de los alumnos ligada a las condiciones socioeconómicas.</li> <li>• Difícil acceso de los alumnos al instituto ya sea por la lejanía o por la falta de seguridad que castiga a nuestra ciudad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismos en cuestión de los horarios a fin de que la máxima autoridad haga presencia en la sección nocturna.</li> <li>• Contratar a personas capacitadas que lidere áreas administrativas que lo necesiten.</li> <li>• Llegar a un consenso con las autoridades educativas a fin de definir la situación económica de la institución.</li> <li>• Buscar y promulgar convenios institucionales públicos y privados.</li> <li>• Desarrollar alternativas para el mejoramiento de la calidad educativa.</li> <li>• Llevar a cabo estrategias dirigidas a maestros, alumnos, directivos y padres de familia con el fin de elevar el rendimiento escolar</li> </ul>

#### 5.4.3. Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreras acordes a la necesidad laboral.</li> <li>• Personal capacitado en el área de Planificación y Orientación.</li> <li>• Personal Administrativo con experiencia y capacitación acorde con las necesidades internas.</li> <li>• Generación continúa de información sobre la labor docente.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de la presencia de la autoridad principal de la institución.</li> <li>• Restringido personal en el área administrativa.</li> <li>• Condicionado manual orgánico funcional.</li> <li>• Deterioro de áreas para la administración, investigación tecnológica, servicios de papelería, bar, etc.</li> <li>• Deficiente procedimientos para la selección del personal docente</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismos en cuestión de los horarios a fin de que la máxima autoridad haga presencia en la sección nocturna.</li> <li>• Contratar a personal capacitado que lidere áreas administrativas que lo necesiten.</li> <li>• Llegar a un consenso con las autoridades educativas a fin de definir la situación económica de la institución.</li> <li>• Buscar y promulgar convenios institucionales públicos y privados.</li> <li>• Desarrollar alternativas para el mejoramiento de la calidad educativa.</li> <li>• Llevar a cabo estrategias dirigidas a maestros, alumnos, directivos y padres de familia con el fin de elevar el rendimiento escolar.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la acogida que tiene la institución para promover el desarrollo de proyectos a nivel interno aprovechando la infraestructura que se posee.</li> <li>• Motivar al docente a seguir elaborando el material para el alumno e incentivarlo dándole un ingreso económico por ello.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugerir la presencia continua de los directivos en la sección nocturna aprovechando los mecanismos a liderazgo y gestión a desarrollar.</li> <li>• Utilizar nuevos mecanismos de selección y evaluación al profesorado que este postulándose para ingresar a la institución.</li> <li>• Presentar un presupuesto real a las instituciones educativas gubernamentales a fin de evitar los continuos problemas económicos que se presentan a lo largo del año lectivo.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de control administrativamente por falta de personal adecuado.</li> <li>• Falta de personal docente provocado por la inestabilidad económica.</li> <li>• Deserción de alumnos y</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos estarán presentes en el que hacer educativo, serán quienes motiven a los docentes e informen sobre la situación económica determinada por el</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar convenios que sean llamativos a los estudiantes para poder continuar en la institución.</li> <li>• Comprometer al cumplimiento de las normas</li> </ul>

<p>docentes por falta de seriedad en el ámbito educativo y por falta de nuevas propuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La deserción de los alumnos ligada a las condiciones socioeconómicas.</li> <li>• Difícil acceso de los alumnos al instituto ya sea por la lejanía o por la falta de seguridad que castiga a nuestra ciudad.</li> </ul>	<p>organismo educativo del estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los docentes serán entes motivadores hacia los alumnos para evitar la deserción de los mismos.</li> <li>• Buscar mecanismos de apoyo a fin de facilitar el acceso de los estudiantes a la institución.</li> </ul>	<p>establecidas hacia los docentes y personal administrativo para evitar sus faltas o retrasos y lo que es peor la queja por parte del estudiantado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar medios y vínculos con entidades para que nos apoyen a mejorar la infraestructura de la institución, así como la parte de tecnología.</li> </ul>
--	---	--

## 5.5. RESULTADOS

### 5.5.1. DE LOS DIRECTIVOS

La prueba realizada fue aplicada a 6 directivos, para este fin fue utilizado los formatos escritos, como instrumento principal para la obtención de los datos. Los resultados de esta aplicación, sirvieron para determinar la administración, organización y el liderazgo que se lleva a cabo en el Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte.

**Tabla 7**

#### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	33%
b. Coordinadores de área	4	67%
c. Por grupos de trabajo	0	0%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. No contestan	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L.

Como se puede observar del 100% de las personas encuestadas el 67% de ellas indican que la institución está organizada y dirigida por los Coordinadores de área.

**Tabla 8**

#### ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33%
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	50%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	17%
d. Otros	0	0%
e. No contestan	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L.

Tabla 9

**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN  
Y EL MANUAL DE NORMAS**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	6	100%
b. No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L

Como podemos observar todos los encuestados afirman que la institución si posee un manual de normas que es usada por los miembros de la organización.

Tabla 10

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES  
ESTA LIDERADO POR:**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director	0	0%
b. Rector	4	67%
c. Consejo Directivo	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L

Es necesario indicar que por ser una institución fiscal esta consta de un consejo directivo que trata de liderar en la toma de decisiones sin embargo el 67% manifiesta que la toma de decisiones final será dada por el Rector.

Tabla 11

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA  
RESOLVER CONFLICTOS**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	4	67%
b. No	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L

Tabla 12

**SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO  
EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	6	100%	0	0%	0	0%
B	El desarrollo profesional de los docentes	4	67%	2	33%	0	0%
C	La capacitación continua de los docentes	0	0%	4	67%	2	33%
d	Trabajo en equipo	6	100%	0	0%	0	0%
E	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100%	0	0%	0	0%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	67%	2	33%	0	0%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	67%	2	33%	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L

Vemos que el 100% de los encuestados manifiesta que la administración y liderazgo del centro educativo promueve SIEMPRE la excelencia académica, el trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales y personales. En cambio un 33% indica que A VECES se promueve el desarrollo profesional de los docentes, la participación de los padres de familia en actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Tabla13

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN  
PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	Son innatas	4	67%	2	33%	0	0%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	50%	3	50%	0	0%
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	83%	1	17%	0	0%
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	4	67%	2	33%	0	0%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50%	3	50%	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L

En cuanto a las habilidades de liderazgo observamos que el 67% de los encuestados consideran que son SIEMPRE innatas, y el 83% indica que casi SIEMPRE se adquiere el liderazgo a partir de la experiencia.

Tabla 14

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y  
PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	100%	0	0%	0	0%
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0%	4	67%	2	33%
C	La mejora de los mecanismos de control.	3	50%	3	50%	0	0%
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83%	1	17%	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L

En cuanto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución se observa que el 100% opina que SIEMPRE se usa debidamente los resultados de desempeño de alumnos, docentes y directivos; sin embargo vemos que un 67% de ellos dicen que A VECES y un 33% que NUNCA se preocupan de disminuir el número de alumnos por aula.

Tabla15

**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN  
EN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	67%	2	33%	0	0%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83%	1	17%	0	0%
E	Otros (¿cuáles?)	0	0%	0	0%	6	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L

En cuanto a los organismos que se encuentran en la institución es muy grato saber que el 100% indica que SIEMPRE se cuenta con organismos de dirección y de

coordinación; 83% afirman que se cuenta con un organismo técnico y el 67% indica que SIEMPRE se cuenta con un organismo DE GESTION.

Tabla 16

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100%	0	0%	0	0%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	67%	2	33%	0	0%
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	100%	0	0%	0	0%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	67%	2	33%	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L

En cuanto a las actividades del equipo educativo es imprescindible indicar que el 100% considera que SIEMPRE se lleva a cabo la evaluación o seguimiento del grupo de alumnos y que trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo.

Tabla 17

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	67%	2	33%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100%	0	0%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100%	0	0%
D	Mantener actualizada la metodología	6	100%	0	0%
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83%	5	83%

F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	5	83%	1	17%
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	67%	2	33%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83%	1	17%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	6	100%	0	0%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100%	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L

El 100% de los encuestados indica que de manera general todos los departamentos didácticos se encargan de organizar, formular, desarrollar propuestas, además que los departamentos didácticos elaboran su programación y mantienen actualizada la metodología en su totalidad.

**Tabla 18**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100%	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L

**Tabla 19**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	4	67%	2	33%
B	Plan estratégico	6	100%	0	0%
C	Plan operativo anual	6	100%	0	0%
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	83%	1	17%

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L

En cuanto al material de planificación que posee la institución se pudo constatar que el 100% opina que si tienen plan estratégico y plan operativo anual, y el 83% de los encuestados indican que si se realizan proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes y finalmente el 67% de los encuestados manifiestan que si se realiza la reingeniería de procesos en la institución.

### 5.5.2. DE LOS PROFESORES

**Tabla 20**

#### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES DECLARACIONES**

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.	4	20%	12	60%	4	20%
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	13	65%	7	35%	0	0%
3. Las gerencias educativas, promueve en los padres, representantes, Comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	18	90%	2	10%	0	0%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	17	85%	3	15%	0	0%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	6	30%	12	60%	2	10%
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	75%	5	25%	0	0%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	18	90%	2	10%	0	0%
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	15%	11	55%	6	30%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	10%	9	45%	9	45%

10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5%	7	35%	12	60%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	15	75%	5	25%	0	0%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	14	70%	4	20%	2	10%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	15	75%	5	25%	0	0%
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	14	70%	5	25%	1	5%
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	17	85%	3	15%	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L

En la encuesta realizada a los docentes podemos observar de manera general que entre un 70 a 80% de los profesores encuestados están de acuerdo en cuanto a la gestión y liderazgo que existe en el instituto por parte de la rectora y de las máximas autoridades.

### 5.5.3. DE LOS ESTUDIANTES

**TABLA 21**

#### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	32%	13	52%	4	16%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	16%	14	56%	7	28%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	40%	11	44%	4	16%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	20%	10	40%	10	40%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	28%	8	32%	10	40%

6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	20%	9	36%	11	44%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	28%	9	36%	9	36%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	40%	8	32%	7	28%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	4%	7	28%	17	68%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	52%	12	48%	0	0%
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	6	24%	12	48%	7	28%
12. En las aulas se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	13	52%	7	28%	5	20%
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	56%	8	32%	3	12%
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	40%	11	44%	4	16%
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	44%	9	36%	5	20%

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACIÓN: ROSARIO PELÁEZ L

En la encuesta realizada a los alumnos podemos observar de manera general que entre un 24 a 36% de los alumnos encuestados están de acuerdo de la gestión realizada por los docentes en las clases, y entre 24 a 30% de los encuestados están de acuerdo a medias de la gestión realizada por los estudiantes.

#### 5.5.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

Tabla 22

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector da apertura a los padres de familia en caso de presentarse algún inconveniente con el estudiante.	3	15%	10	50%	7	35%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	6	30%	10	50%	4	20%
3. Se observa el buen liderazgo dirigido por el Director/Rector de la institución.	10	50%	8	40%	2	10%
4. Rara vez se permite al estudiante ser escuchado por parte del Director/Rector.	10	50%	5	25%	5	25%

5. Su hijo le ha manifestado que en las clases el docente cumple con el tiempo programado para la cátedra.	5	25%	10	50%	5	25%
6. Es sabido por Ud. que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	15%	7	35%	10	50%
7. Sabe Ud. si el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25%	7	35%	8	40%
8. Considera Ud. que los métodos de enseñanza utilizados en la Sección nocturna son acorde al tiempo que vivimos.	10	50%	8	40%	2	10%
9. Sabe Ud. si los docentes demuestran buenos valores y modales para con los estudiantes.	10	50%	10	50%	0	0%
10. Ha escuchado Ud. de algún abuso de autoridad por parte de los directivos o docentes.	1	5%	1	5%	18	90%
11. Se permite a los estudiantes expresarse libremente a los problemas presentados.	10	50%	7	35%	3	15%
12. Se da la oportunidad para que los estudiantes ayuden en la toma de decisiones en los problemas que se presentan.	5	25%	9	45%	6	30%
13. Los docentes se sienten identificados con la Institución Educativa y fomentan la unión entre los compañeros de clases.	10	50%	7	35%	3	15%
14. Se les permite a los estudiantes tener representantes estudiantes a fin de ser escuchados ante alguna problemática presentada.	18	90%	2	10%	0	0%
15. Ha palpado Ud. que la institución trabaja con equidad, con ética y fomenta los valores entre todos los miembros educativos.	18	90%	2	10%	0	0%

**FUENTE:** ENCUESTA DIRECTA

**ELABORACIÓN:** ROSARIO PELÁEZ L

En la encuesta realizada a los padres de familia se observa que entre un 50 a 80% están un poco en desacuerdo en la el trabajo de los docentes y de los directivos, aunque también el 90% están conformes con el trato que se da a los alumnos y el liderazgo por parte de las autoridades.

### 5.5.5. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Considero que los problemas que más me han impactado luego del análisis y estudio realizado a lo largo de esta tema de propuesta es:

Problemas observados	Causas	Efectos
1. Falta de la presencia de liderazgo y autoridad en la sección nocturna.	Ausencia por parte de las máximas autoridades del instituto esto es el Rector y/o Vicerrector.	Falta de control y dirección. Queme importismo por ciertos docentes en cumplir su jornada por falta de control y liderazgo.
2. Los Directores de Carrera no gozan con autoridad y liderazgo.	Falta de liderazgo por las máximas autoridades.	Desmotivación por parte de los Directores de Carrera. Los docentes no prestan mayor atención a las acotaciones de las personas que son asignadas como directores de carrera.
3. Desmotivación por parte de los docentes.	El pago impuntual a su trabajo de docente. Problemas económicos que afronta la institución.	Desmotivación por parte de los Profesores, lo que conlleva a no cumplir con su jornada completa de clases.

### 5.6. DISCUSIÓN

Es importante indicar que la Organización de la sección nocturna del Instituto esta formada por las mismas autoridades del nivel intermedio, solamente se ha definido un Coordinador General y ciertos Directores de las Carreras que se promocionan. Es por esto que los instrumentos que se utilizaron para recabar información concerniente al tema a investigar fueron aplicados a: Rectora (e), Vicerrector, Coordinadora Académica, Jefe Financiero, Directora de Departamento de Bienestar estudiantil y a la Jefa del Área Administrativa; todos ellos autoridades de la sección nocturna.

Así mismo se realizó las encuestas a los docentes de la sección nocturna y a los estudiantes del 1<sup>ero</sup> y 2<sup>do</sup> semestre de la carrera de Informática. Las edades de los estudiantes del 1<sup>er</sup> y 2<sup>do</sup> Semestre de la Carrera de Mantenimiento en Redes fluctúan entre 19 a 32 años de edad. Así mismo los representantes de los alumnos se encuentran entre 40 a 60 años.

Como se ha manifestado a lo largo del documento el levantamiento de datos se realizó en el Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte, una institución que tiene 5 años laborando en la sección nocturna pero que a su vez tiene más de 80 años laborando en el ámbito educativo de la sección matutina y diurna con estudiantes de Años de Básica y Bachillerato, siendo unos de los colegios fiscales más emblemáticos de la Ciudad de Guayaquil, por lo que muchos lo conocen como el “Glorioso Vicente Rocafuerte”.

En la actualidad contamos con la administración de una Rectora que está en calidad de encargada (actualmente lleva 2 años en el puesto); ya que por problemas políticos el antiguo Rector fue suspendido. Esto conlleva a una inestabilidad en cuanto al liderazgo y administración pues estamos a la espera de concretar si le dan el nombramiento oficial a la Rectora o si se realiza las pruebas y postulamiento de nuevos docentes al cargo de Rector ya con nombramiento oficial del Ministerio de Educación.

Esta inestabilidad provocó en su momento una gran incertidumbre pues no se notaba la figura del líder o el gestor de nuevos proyectos, por eso es que se recalca que ha faltado la presencia de las autoridades en la sección nocturna.

Cabe también señalar que por ser una institución pública no goza con la libertad en cuanto a temas puntuales en toma de decisiones, ya que todo tiene que ser informado a las autoridades educativas superiores. Esto no permite demostrar la iniciativa en cuanto a todo lo que conlleva el ambiente educativo. Nuestros maestros han sacado adelante a algunas promociones de técnicos y tecnólogos aun afrontando diversos problemas económicos y de infraestructura. Sin embargo se continúa arduamente trabajando y educando a los jóvenes ecuatorianos en busca de una solución a los diversos problemas que los aquejan cotidianamente.

Por formar parte del grupo de docentes se dio siempre la apertura necesaria para realizar la investigación, con la finalidad de buscar mejoras en la Institución. Se consideró importante la aplicación de las encuestas en la Carrera de Informática ya que es una de las que mayor población estudiantil tiene en todos los semestres, además que es quien apoya y da soportes en todo lo referente al área de cómputo y comunicaciones del Instituto Tecnológico Vicente Rocafuerte.

Cuando se aplicó las entrevistas a las autoridades, ellos fueron muy prestos a conversar, más que una entrevista fue un diálogo directo y sincero por formar parte del área académica y administrativa. De alguna manera esto ayudo a enfocarnos en lo que está mal y lo que se debe mejorar por el bienestar de la institución.

En cuanto a los estudiantes, hicieron muchas preguntas del porque de la encuesta y simplemente se les manifestó que era parte de un estudio que se está realizando a fin de mejorar la Administración y Gestión en el Instituto.

Los estudiantes hicieron algunas sugerencias en cuanto al manejo de la institución; se discute mucho el hecho de que no se siente la autoridad por parte de la Rectoría de la institución. Sin embargo saben que cuentan con el coordinador académico y estudiantil además de los Directores de Carrera.

El grupo de docentes en los que básicamente se enfocó, eran docentes del área de Informática. Cabe recalcar que el 85% de los docentes de esta carrera son de sexo masculino y el 15% de sexo femenino. En la actualidad muchos de estos docentes están cursando la Maestría en Docencia de Informática, ya que casi todos poseen títulos 3<sup>er</sup> nivel, y de acuerdo a la nueva Ley de Educación ahora se necesita mínimo tener un título de 4<sup>to</sup> nivel para poder ser docente a nivel superior.

Los docentes por su parte dieron también sus apreciaciones, la mayoría se queja por la falta de liderazgo por las máximas autoridades, la falta de control de las actividades realizadas por los docentes y finalmente el problema económico que depende del Estado Ecuatoriano.

Como el tema central es Gestión y Liderazgo en el Centro Educativo, se ha procedido a enfocar básicamente 3 problemas puntuales que tienen que ver justamente con el tema a discutir, los mismos que fueron determinados a través de las encuestas realizadas tanto a los estudiantes como al personal docente.

La línea de acción por donde se empezaría a trabajar a fin de mejorar los problemas que han surgido serían:

- Sugerir a las autoridades realizar las gestiones acorde con las necesidades de la Institución.
- Recurrir al trabajo en equipo, autoridades, parte administrativa, directores de área, docentes, etc. a fin de ver las mejoras para la institución.
- Entablar conversaciones con los encargados del Área Educativa del gobierno a fin de lograr apoyo en todos los sentidos.
- Mejorar las competencias profesionales de los docentes aprovechando las ofertas de capacitación que brindan diversas instituciones educativas públicas y privadas.
- Promover y ejecutar propuestas pedagógicas en las Instituciones Educativas, teniendo en consideración los tipos de estudiantes con los que contamos.
- Aprovechar la mentalidad innovadora de los alumnos con la finalidad de hacerlos participes en las actividades, problemas y soluciones que afrontemos en la institución.

Es importante indicar que el nuevo Proyecto Educativo del año 2010-2015 se desarrolló y entregó al Ministerio a fin de que sea aprobado para poder continuar con la enseñanza en la sección nocturna.

Por ser miembro de la Comisión de Evaluación y pertenecer al mismo tiempo a una de las carreras que mayor población estudiantil posee en la institución fue entregado un borrador de dicho proyecto, en donde se dio planteamientos en cuánto a mejoras que deberían proponerse para evitar muchos de los problemas y desmotivaciones que se observan en el profesorado de la sección nocturna.

Se sugirió en este nuevo proyecto, enfocar la creación del puesto de los Directores y/o Coordinadores de Carrera, ya que esto no estaba esquematizado anteriormente. Así mismo se determinó cuáles serán las funciones generales y específicas de los mismos y hasta donde llegaría su alcance en cuanto a Liderazgo y Dirección de la Carrera.

Esta sugerencia fue escuchada, por lo que ya se asignó un punto específico dentro del nuevo proyecto.

Una de las acciones que se se sugiere llevar a cabo es que los Coordinadores de Carrera deberían tener un horario de trabajo diferente al de los docentes, así también se determinó que por la carga de actividades que tienen a su haber, pretendiendo asignárseles solamente 1 hora de clases durante cada módulo, a fin de que ellos tengan tiempo para realizar sus otras funciones.

Se considera que parte de esta nueva gestión será una ayuda notable en cuanto al manejo de las diversas carreras, ya que los alumnos no solo podrán hablar o buscar ayuda a la máxima autoridad que es la Rectora o a su vez la Coordinadora Académica, sino que podrá acudir a los Directores de Carrera a fin de que traten de ayudar a los estudiantes y sean un vínculo directo con las máximas autoridades en caso de necesitar o requerir soluciones inmediatas y de repente no esté la máxima autoridad en la institución.

Esto por un lado ayuda a mejorar la relación con los estudiantes y las autoridades; sin embargo la motivación a los docentes es una parte medular en donde el Director de Carrera tiene que trabajar mucho. Por ello, se ha sugerido realizar reuniones periódicas en donde será una ardua labor por parte de los Directores de las Carreras a fin de motivar y tener animados a sus docentes y llevar adelante la carrera.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Al finalizar esta tesis, se espera que esta sirva de análisis y reflexión de cómo se lleva a cabo el Liderazgo y Administración en la institución educativa, esto tomado en base a las encuestas y el análisis que se ha realizado luego de la investigación realizada en el “Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte”. A continuación anotamos los puntos más relevantes en base al supuesto analizado.

### **Conclusiones:**

- ✓ Haciendo uso de las TIC’s la Institución replantearía cambios en el Sistema Educativo a nivel interno, ya sea en la metodología y usos de recursos que se deberían utilizar.
- ✓ Proponer al Ministerio de Educación a través de la Subsecretaria de la Provincia que se dé individualidad y originalidad en el actuar educativo a fin de mejorar notablemente el que hacer educativo con todos los entes que lo conforman.
- ✓ Si se lidera y motiva de manera constante al profesorado del Instituto se lograría mejorar el ambiente de trabajo tanto en relación alumno-profesor-autoridad. Es importante recalcar que la honestidad, sinceridad y compañerismo de la nueva rectora durante estos años ha cambiado en muchos la manera de pensar, y ha recalcado que no hay nada como trabajar con mayor amor y dedicación.

### **Recomendaciones:**

- ✓ La realidad actual nos exige realizar cambios estructurales en el Sistema Educativo tradicional. Cómo por ejemplo debería utilizarse las TIC’s como una herramienta en el aula de clase.
- ✓ No podemos estar ligados al 100% del reglamento emitido por el Ministerio de Educación, debemos tener la libertad de sugerir e implantar nuevas reglas en las instituciones educativas aunque ellas sean fiscales.
- ✓ Aunque los profesores de la sección nocturna hemos notado el cambio y el apoyo de la señora Rectora, así mismo la desmotivación perdura; por lo que se propone realizar diversas actividades, talleres y charlas para lograr en los docentes cumplir su rol de líderes educativos.
- ✓ Los docentes aunque ponen todo el afán y dedicación en dar sus clases, también necesitan estímulo, por lo que esto se ve afectado debido a los problemas económicos que se presentan en la institución.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA



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

# MANUAL DE LIDERAZGO EDUCATIVO



### DESTINATARIOS

Docentes

### CENTRO EDUCATIVO

Instituto Superior Tecnológico “Vicente Rocafuerte”

### AUTORA

Lcda. Rosario Peláez López

### FECHA

30 de Marzo

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2011**

## 1. Título de la propuesta

### “LIDERAZGO EDUCATIVO Y MOTIVACIÓN A LOS DOCENTES DEL INSTITUTO SUPERIOR VICENTE ROCAFUERTE”

## 2. Justificación

Partiendo del hecho que el problema que voy a enfocarme es en cuanto al Liderazgo Educativo por parte de Docentes de manera global del Instituto Tecnológico Vicente Rocafuerte, es importante empezar manifestando ciertos puntos.

Edgar Morin nos argumenta sobre los saberes necesarios para la educación del futuro que ésta, [...] deberá ser una enseñanza primera y universal centrada en la condición humana. Estamos en la era planetaria; una aventura común se apodera de los humanos donde quiera que estén. Estos deben reconocerse en su humanidad común y, al mismo tiempo, reconocer la diversidad cultural inherente a todo cuanto es humano (Morin, 1999: 21).

La función del docente no alcanza un desarrollo y resultados efectivos, sino dispone de suficientes líderes con las habilidades, conocimientos y motivaciones requeridas por las reformas. Es necesario entonces incrementar la flexibilidad de facultades en términos normativos para los directores de carreras y docentes en general y permitir con ello alcanzar una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

El enfoque se va a estructurar a fin de mejorar la motivación de directivos y docentes, teniendo en consideración que no todo será color de rosa ya que es una institución fiscal que igual tendrá sus limitantes, pero que con motivación y empeño se logrará coadyuvar a la calidad de la educación.

Sin embargo cualquiera sea el escenario de reformas, es necesario reforzar la confianza entre los actores: directivos y funcionarios, en el eje sinceridad, competencia y responsabilidad, ejercitar la comprensión empática en las comunicaciones interpersonales y diseñar esquemas de cooperación sinérgica y adaptativa de las prestaciones, que permitan responsablemente alcanzar con efectividad las crecientes demandas y los nuevos desafíos de las organizaciones.

El problema enfocado es claro con respecto a la situación de la desmotivación por parte de los docentes, las causas puntuales es la clara presencia y liderazgo de algunas autoridades, así como la falta de estímulo y cumplimiento con sus haberes económicos.

Entre las alternativas de solución tenemos:

1. Solicitar a las autoridades demostrar su presencia y autoridad.
2. Cumplir puntualmente con los haberes económicos.
3. Solicitar a los Directores de Carrera que motiven y lideren a sus grupos de docentes.

La alternativa selecciona en esta tesis es la 3<sup>era</sup>, ya que es mucho más fácil y factible entablar y motivar a los compañeros docentes. El 1<sup>er</sup> punto ha ido cambiando paulatinamente con el paso del tiempo por la responsabilidad de la Rectora encargada, y en cuanto al 2<sup>do</sup> punto es algo que no depende ni de los directivos ni coordinadores, ya que por ser un ente fiscal dependemos del presupuesto del estado y de las respectivas asignaciones económicas otorgadas en el momento que el Estado así lo considere.

### **3. Objetivos de la propuesta**

- Establecer dinámicas de crecimiento para los docentes en el manejo de las relaciones interpersonales, madurez profesional, metas profesionales, proyecto de vida y calidad de vida.
- Reconfigurar el modelo de gestión, las estructuras, adecuar los procesos y las competencias asociadas. La cultura de colaboración, el aprendizaje institucional y la innovación interactúan y se complementan.
- Concientizar a los docentes los métodos de pago y trabajo que se llevan a cabo en la institución, haciéndoles sentir atraídos para permitir la competencia con otra profesión y con las empresas privadas, valorar la consideración de la satisfacción del puesto del trabajo y las buenas condiciones del servicio.
- Motivar en reuniones constantes a los docentes a trabajar con amor y calidad educativa para lograr el aprendizaje efectivo en los alumnos.

- Lograr en base a seguimiento y encuestas constantes (al fin de cada módulo) sobre el dinamismo del docente.

### 3.1. ACTIVIDADES

#### a) Dinámica de Presentación

**OBJETIVO:** Lograr una integración grupal y motivación al enriquecimiento personal.

**PARTICIPANTES:** 30 a 40 personas

**RECURSOS:** stickers, marcadores, cartulina, ganchos, grabadora, cassette.

**INSTRUCCIONES:** El coordinador del seminario taller o conferencista, entregará a cada participante un stickers para que escriba su nombre, empezando por el apellido y se lo coloque en su camiseta, solicita formar grupos por la letra del primer apellido. Formados los grupos se presentan con intercambios de frases ejemplo: donde viven, en que trabajan, etc. Por tiempo determinado de 10 minutos, vuelven a sus sillas de trabajo y se les entrega una tarjeta de colores (cartulina) y cada uno debe escribir que es lo que más le gusta en una palabra ej.: trabajar, escuchar música, dar amistad, etc.; se coloca música suave y se les pide a los participantes que caminen por el salón, observando a los compañeros y teniendo muy en cuenta la palabra que escribió en su cartulina y que lleva pegada a su camiseta, a la orden del coordinador deben formar grupos por identificación de palabras; se presentan, analizan la expectativa del seminario taller y nombran un moderador, igualmente bautizan el grupo con un nombre ej.: (los tolerantes, los amistosos) ya en grupos organizados y plenamente identificados trabajarán los temas a ver durante el desarrollo del seminario taller. Cada grupo organizará una actividad de clausura del seminario taller o se jugará al amigo secreto para lograr una mayor integración.

## b) Tipo de Actividad

Luego de la dinámica la actividad se realizará algunos talleres en relación con el tema de “Liderazgo” a fin de ayudar positivamente a los compañeros docentes para que puedan equilibrar bien su función y liderazgo dentro de la institución educativa.

Una de las primeras actividades a realizar será presentar a los compañeros docentes las siguientes preguntas para reconocer los preconceptos acerca del tema de Liderazgo:

- ✓ Para introducirnos al Tema de Modelos de Liderazgo hoy, analicemos y respondamos lo siguiente (esto se lo realiza mediante una lluvia de ideas).
  - a. ¿Qué es Liderazgo?
  - b. ¿Cuáles son las características de un líder?
  - c. ¿Qué tipo de líder se considera Ud.?
- ✓ Luego de haber realizado la puesta en Común (socializando las respuestas individuales), discutir y llegar a un acuerdo respecto a lo que es Liderazgo y las características de un líder.
- ✓ Presentar a los docentes el siguiente texto:

### ACTIVIDAD 1

#### LOS MODELOS DE LIDERAZGOS

“Realmente no importa cuán rápido vaya, si va en la dirección equivocada”

Stephen R. Covey

El Liderazgo y la Gestión conllevan dos formas de actuar diferentes y complementarias, ambas necesarias para el éxito de empresas públicas y privadas. La gestión se hace cargo de la administración, especialmente se visualiza en las grandes y complejas organizaciones, mientras que el liderazgo se ocupa del cambio. La importancia del liderazgo va de la mano con los tiempos que vivimos, vertiginosos cambios que ocurren en la era de la globalización,

entornos de gran competitividad y volatilidad. Entre más cambios son necesarios para lograr organizaciones efectivas, más liderazgo es requerido. Las empresas de éxito desarrollan sistemática y selectivamente los profesionales con mayor potencial, para desarrollar y motivar sus habilidades como líderes, equilibrando los aspectos de dirección necesarios para la administración de la complejidad, con competencias de liderazgo que se hagan cargo de los proyectos requeridos para estar a la vanguardia y potenciar su desarrollo como empresa, en sus espacios de actuación. Haciendo un parangón con el mundo de las obras civiles, “los líderes son los arquitectos, los administradores son los constructores”.

El Liderazgo es en consecuencia, una forma de actuar en el cambio y de relacionarse, preferentemente situacional cuya efectividad depende de adaptar acciones a las condiciones imperantes en cada caso, fijar orientaciones como un proceso más bien inductivo, creando una visión de lo que debería ser la empresa a largo plazo y las formas factibles de lograrlo, teniendo presente y considerando los intereses de los principales grupos o *stakeholders*, tales como: usuarios, empleados, propietarios, la sociedad civil o la propia comunidad.

La coordinación para lograr los cambios, en organizaciones altamente interdependientes, como resulta frecuente encontrar hoy día en las empresas en que la mayoría de las personas estén unidas a muchos otras por su trabajo, es ante todo un desafío de comunicación del líder y sus directivos, que incluye construir confianza y credibilidad para lograr un alineamiento, hacia la visión de futuro de la empresa, entregando facultamiento y delegación de autoridad a los seguidores, para masificar acciones cooperativas e inclusivas en los cambios propuestos.

La motivación por otra parte, provee energía y le da sostenibilidad a la función de liderazgo, especialmente aquella comprensiva y de contención de las necesidades de las personas. El líder debe hacerse cargo en un contexto ético, de las necesidades humanas de su equipo, tales como el sentido de pertenencia, auto estima y sentido de control que ellos perciben respecto de sus vidas, proporcionando dirección en un entorno grato, acogedor, flexible entre otras condiciones facilitadoras para el desarrollo personal y proveer recompensas ligadas al desempeño.

Un líder debe conocer y manejarse en variadas circunstancias, las que a su vez requieren diferentes opciones de liderazgo, para lograr adaptar respuestas adecuadas y orientar la organización frente a sus desafíos. Es diferente la situación del mundo privado respecto del ámbito público, de las empresas grandes o pequeñas, expuestas a riesgos o protegidas, equipos de profesionales o funcionarios administrativos, etc. Es así, que una persona no es líder en todo tipo de situaciones y circunstancias, sino más bien en aquellas actividades donde es valorado con la confianza de sus seguidores, por su capacidad e integridad como ser humano, por su responsabilidad para conducir o encontrar caminos y modelar una visión de futuro, que produzca una influencia y consecuencia en los resultados de sus vidas.

**La teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**, sitúa al líder con sus dos tipos de conducta: tarea y relación, y luego a los seguidores, que sería la variable de situación que reconoce como más importante. El líder está relacionado con quienes son sus seguidores, proponiendo estilos genéricos de liderazgo de acuerdo a la madurez de los seguidores, tanto en lo relativo a la capacidad laboral como a la madurez psicológica. Se identifica diferentes tipos de líderes: el que manda, el que persuade, el que participa o el que delega, inclinándose por uno u otro estilo, dependiendo del nivel de madurez del equipo de seguidores y la naturaleza de la tareas a realizar.

**El modelo de liderazgo-participación**, centrado en la forma que se toman decisiones, teniendo presente que el éxito de una decisión depende de la calidad y racionalidad de la misma, la eficiencia del proceso de toma de decisión y la aceptación del resultado o camino a seguir, por el equipo que tendrá a su cargo la implementación de la decisión. Víctor Vroom y Phillip Yetton (1973) y Vroom y Jago (1988), crearon un modelo y luego lo revisaron, donde se relaciona el grado de delegación que asume el líder dependiendo de las características del equipo, pasando desde un estilo autocrático hasta plena participación dependiendo de la situación y el ámbito de acción (universitario, gubernamental, negocios o militar).

**Liderazgo aspiracional y visionario.** (Burns, Kouzes y Posner 1995). Los líderes encienden pasiones en sus subordinados y funcionan como una brújula destinada a orientar a sus seguidores. Definen el liderazgo como “el arte de

movilizar a otros para que deseen luchar por aspiraciones comunes”. El énfasis recae en el seguidor para contribuir y en la habilidad del líder para motivar la acción de los demás. Los líderes responden ante los clientes, crean la visión, estimulan a los empleados y salen adelante en situaciones difíciles. La palabra liderar, significa “ir, viajar, guiar”, tiene una acepción de movimiento, los líderes parten a la búsqueda de un nuevo orden. Se aventuran en terrenos inexplorados y nos guían hacia nuevos destinos. La palabra administrar tiene su raíz en mano, manejo, *management*, remite al manejo de cosas, al mantenimiento del orden, a la organización y al control. Los administradores se preocupan de cómo hacer las cosas, mientras que los líderes se ocupan de encontrar el significado de las cosas para la gente. Desarrollar una visión y vivirla vigorosamente, es lo esencial en el liderazgo.

**Liderazgo de gestión y estratégico.** (Drucker; Kotter; Buckingham y Clifton 1999-2001). El liderazgo requiere integrar los vínculos con los socios internos y externos. Drucker pone de relieve la responsabilidad del rendimiento de sus organizaciones y de la comunidad en su conjunto. Para Kotter, los líderes comunican una visión y un rumbo, alinean a la gente, motivan inspiran y estimulan a los seguidores. Además los líderes son agentes de cambio y facultan a su gente. La administración consiste en lidiar con la complejidad, para obtener control y orden, para obtener calidad y rentabilidad. El liderazgo, se basa en considerar los cambios como un elemento presente de primer orden. Drucker plantea que el liderazgo es hacerse cargo, es responsabilidad. Resulta absurdo separar la administración del liderazgo, son diferentes pero forman parte del mismo trabajo.

**Liderazgo basado en resultados.** (Ulrich, Zenger y Smallwood. 1999); (Nohria, Joyce y Robertson. 2003). Estos autores proponen un tipo de liderazgo que “describa los diversos resultados que cosechan los líderes” y relacionan estos resultados con el carácter. Los líderes están dotados de carácter moral, integridad y energía, además de saber técnico y pensamiento estratégico. Por otra parte los líderes muestran comportamientos efectivos que propician el éxito de la organización. Además puesto que los resultados son cuantificables se pueden aprender y enseñar. Nohria y otros, después de un análisis de 200 experiencias de administración, concluyen que las cuatro prácticas primarias son estrategia, ejecución, cultura y estructura. Las compañías con mejores

resultados también muestran las cuatro prácticas secundarias: talento, innovación, liderazgo en fusiones y adquisiciones.

**Liderazgo basado en Principios.** Covey, Stephen (1989- 2004). Según Covey, los cuatro roles del liderazgo son: Modelar, Encontrar caminos, Alinear y Facultar. Cada uno de ellos reafirma el valor de las personas como seres completos y promueve la liberación de sus potencialidades.

A través del aprendizaje y la utilización del Modelo de “Liderazgo Personal e Interpersonal”, los individuos adquieren capacidades, que les permiten avanzar en procesos de desarrollo personal, interpersonal, gerencial y organizacional. Stephen Covey desarrolló en su best seller “Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas” en 1989, un análisis de las competencias de las personas a partir de los paradigmas y principios que sustentan cada uno de los hábitos.

**El liderazgo transformacional.** (Bass; Bennis. 1984, 1992, 1993). El liderazgo transformacional es un proceso en el que los líderes y sus seguidores se elevan unos a otros hacia niveles crecientes de motivación, incremento ético y valórico. Los líderes proyectan la cultura del cambio, son los agentes transformacionales de su cultura organizativa, transforman las organizaciones alineando recursos, humanos y de otros tipos, fomentan la libre expresión de ideas y facultan a otros para que contribuyan al cambio buscado. Se considera que los seguidores trascienden su interés individual por el bien del grupo, toman en cuenta objetivos de largo plazo y desarrollan una conciencia de las cosas importantes. Bennis es conocido por la distinción que establece entre administración y liderazgo, que se resume “los líderes son personas que hacen las cosas correctas; los administradores son personas que hacen bien las cosas”. Los factores que se aprecian entre otros, en el liderazgo transformacional, son:

- a. Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto
- b. Consideración individual: presta atención personal a cada miembro del equipo, tratar individualmente a cada uno, dar formación y consejo
- c. Estimulación intelectual: favorece nuevos enfoques para viejos problemas, innovación de respuestas, hace hincapié en la inteligencia y racionalidad en la solución de problemas
- d. Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo

- e. Tolerancia psicológica: usando el sentido de humor, para indicar errores y equivocaciones, para resolver conflictos y para manejar momentos difíciles
- f. Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- g. Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante, que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- h. Dedicar tiempo y recursos a la "formación continua" de sus colaboradores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo

El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

***El Liderazgo Servidor.*** Utilizar nuestras voces con sabiduría para servir a los demás. El poder y la supremacía moral nacen de la humildad, donde el más grande es el servidor de todos. Robert K. Greenleaf, en 2002, fundador del movimiento del liderazgo servidor, lo expresó de esta manera "Un nuevo principio moral está emergiendo; sostiene que la única autoridad que merece lealtad es la que garantiza en forma libre y expresa la dirección de un líder en respuesta y proporción a la condición evidente de servidor del líder. Responderán sólo ante quien han sido elegidos líderes, porque han demostrado ser unos servidores fiables. Las únicas instituciones verdaderamente viables serán aquellas dirigidas por servidores". Los más altos directivos son líderes servidores fiables, que construyen una grandeza duradera, a través de una construcción paradójica de humildad personal y voluntad profesional.

Es posible considerar como orientación, rasgos genéricos requeridos por la gerencia pública, sin embargo para obtener una respuesta adecuada y de utilidad práctica, será siempre recomendable contextualizar el modelo de

competencias de efectividad, en su entorno político, socio-económico y cultural, para garantizar éxito en su aplicación (Longo: 2002).



Luego de realizar la lectura y análisis de esta primera parte, intercambiar opiniones de lo analizado, con los miembros de tu organización, anotando en la columna I, las ideas o conceptos que les parecen más interesantes, en la columna II, las dudas surgidas, en la columna III, las propuestas personales y grupales.

<b>Columna I</b> <i>Ideas Interesantes</i>	<b>Columna II</b> <i>Dudas surgidas</i>
<hr/>	<hr/>
<b>Columna III</b> <i>Propuestas personales y grupales</i>	
<p><b>Personales</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p><b>Grupo</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

## ACTIVIDAD 2

### LOS 7 HÁBITOS DE LAS PERSONAS...

La presencia e identificación de competencias en la biografía de grandes líderes exitosos, muestran comportamientos que son la consecuencia de principios conductuales fuertemente arraigados en los cimientos del carácter y personalidad de estos personajes. En el caso de organizaciones exitosas, se encuentra e identifica normalmente la presencia de equipos efectivos alineados y empoderados con líderes visionarios de gran carácter que provocan fuerte influencia y la motivación de sus seguidores.

Puede resultar interesante transplantar metodologías y experiencias del mundo privado hacia el sector público, con la necesaria adaptación creativa para su buen resultado. La extrapolación de experiencias exitosas, algunas de la empresa privada, y/o desde la cultura anglosajona o europea permite disponer de un complemento instrumental y experiencias valiosas para la nueva gestión pública.

Sin embargo, es necesario tener presente realizar una focalización en la especificidad, que rescatando lo principal de los procesos, considere la esencia y las particularidades del mundo público, la cultura latina y especialmente la idiosincrasia de los ecuatorianos.

En este modelo se trabaja especialmente las competencias de efectividad en los niveles, individual e interpersonal, de adentro hacia afuera, siendo la construcción de capacidades en estos dos primeros niveles, la condición necesaria para la construcción de un proceso de cambio gerencial y organizacional sostenible.

**Ser Proactivo.** Frente a la implementación de cambios que las personas puedan enfocarse en su área de acción y desarrollar la proactividad, entendida como la respuesta responsable y racional a estímulos del medio, para facilitar el cambio. Hacer y mantener promesas, dentro de mis elecciones para construir estrategias de crecimiento personal y expandir mi área de influencia.

***Tener el fin en la mente.*** Ante desafíos no desviarse del objetivo, que las personas sean capaces de tomar riesgos y tratar de encontrar nuevas formas de obtener resultados. Las cosas ocurren dos veces, primero en la mente, después ejecutando. Empiece con un fin en la mente, incorporando su pasión y emocionalidad.

***Poner primero lo Primero.*** Al evaluar decisiones y alternativas posibles que las personas estén alineadas con la Misión y Visión del Equipo de Trabajo y de la Organización. Establecer las prioridades valorando la importancia y no siempre la urgencia, organizar actividades y fijar metas. Al planificar iniciativas que los individuos puedan definir un plan de desarrollo personal para actualizar sus habilidades y conocimientos, en un ambiente de cambio rápido mejorando su productividad.

***Pensar Ganar-Ganar.*** Ante diferentes perspectivas y conflictos potenciales que las personas puedan mantener una actitud Ganar - Ganar, para construir relaciones sostenibles en el tiempo, en que todos ganen, de tal manera que aumente el respeto, la confianza, la moral dentro del equipo y la satisfacción en el trabajo realizado.

***Entender primero, luego ser entendido.*** Al tratar de encontrar soluciones a los problemas que las personas sean capaces de ver perspectivas distintas para descubrir valiosa información. El escuchar empático, poniéndose en el lugar del interlocutor, en una actitud de entender verdaderamente.

***Sinergizar.*** Al planificar los trabajos claves se propicia el intercambio de información, el respeto por el legítimo otro, que los individuos utilicen un proceso de construcción de sinergia valorando las diferencias de los otros, como oportunidad de incorporar energías, enriquecer respuestas y mejores soluciones.

***Afilan la sierra.*** Se hacen inversiones para renovarse continuamente.

Dimensión física. Se reinvierte en las personas, las instalaciones y la tecnología. La Inteligencia Física (IF), se logra con Disciplina.

Dimensión emocional o social. Se construye confianza haciendo depósitos en el banco emocional de los protagonistas de la organización. La Inteligencia Emocional (IE), se logra con pasión y entusiasmo.

Dimensión mental o intelectual. Continuamente se invierte en capacitación, desarrollo personal y profesional. La Inteligencia Mental (IM), permite la Visión.

Dimensión espiritual. Se reafirma constantemente el compromiso con los valores y principios de la organización. Se renueva la misión de ser necesario. La Inteligencia Espiritual (IES), integra una conciencia del todo interior, permite encontrar la voz propia.



Luego de realizar la lectura y análisis de esta segunda parte, intercambiar opiniones de lo analizado con los miembros de tu organización, anotando en la columna I los hábitos personales que posee, en la columna II los hábitos que no posee y en la columna III, las propuestas personales y grupales.

<b>Columna I</b> <i>Hábitos personales</i>	<b>Columna II</b> <i>Hábitos que no posee</i>
----- ----- ----- ----- ----- ----- -----	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----
<b>Columna III</b> <i>Propuestas personales y grupales</i>	
<p><b>Personales</b></p> <p>----- ----- -----</p> <p><b>Grupo</b></p> <p>----- ----- -----</p>	

### ACTIVIDAD 3

#### NUEVE COMPETENCIAS DE EFECTIVIDAD, UNA PROPUESTA PARA EL SECTOR PÚBLICO.

Un reciente estudio en una Institución del Sector Público, propone un *Modelo de Competencias de Efectividad*, que recoge información relevante de sus directivos, teniendo presente los valores-temas organizacionales, a partir de las funciones y procesos principales y las competencias transversales que es conveniente desarrollar, para un desempeño superior de los funcionarios en el logro de sus objetivos.

Los aspectos conductuales requeridos del personal clave en un contexto específico, son posibles de identificar y desarrollar, a juicio de líderes y colaboradores, para dar satisfacción a las demandas de la organización. Estas competencias se obtienen al construir capacidades y habilidades cognitivas y emocionales de las personas, explicitadas en un modelo como el que se muestra a continuación:

- ¿Cómo se hacen las cosas para alcanzar las metas?
- ¿De qué forma los funcionarios interactúan?
- ¿Podemos identificar a nivel personal e interpersonal cuáles son las actitudes o hábitos que condicionan el éxito?
- ¿Es posible definir un modelo que las contenga y que dé respuestas útiles a partir de competencias identificadas, para lograr el desarrollo del talento de las personas y el aprendizaje institucional?

Estas mejoras se plantean abordando el desarrollo de las personas y la gestión de sus relaciones interpersonales, para construir una cultura organizacional, la innovación, la construcción de redes de colaboración y dar respuesta a los crecientes desafíos públicos e internos de las instituciones.

1. **Construir confianza.** Competencia para dar cumplimiento al principio de probidad administrativa, observando una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto, con prioridad del interés general, gestionando los conflictos de intereses de acuerdo con la legalidad vigente. Se expresa a través del cumplimiento de las normas y procedimientos con un sentido de

lealtad institucional. Esta competencia refuerza los aspectos de probidad y transparencia, construyendo espacios de confianza a partir de la sinceridad, competencia y responsabilidad en los compromisos suscritos.

2. **Lograr resultados y capacidades.** Competencia para lograr resultados, junto con desarrollar, promover e implementar soluciones, orientadas a mejorar y agilizar los sistemas de trabajo, facilitando el logro de los objetivos dentro de su contexto laboral. Esta competencia se traduce en la creación o mejora de capacidades para generar resultados en las herramientas, procesos y/o productos relacionados con su área.
3. **Hacer compromisos y elecciones.** Competencia para asumir nuevos desafíos y tomar responsabilidades de manera autónoma, hacer decisiones con criterio propio en su área de influencia, identificando obstáculos y nuevas oportunidades para optimizar la gestión del área de trabajo, proponiendo y creando alternativas de solución. Esta competencia da cuenta de la proactividad, como respuesta reflexiva e iniciativa responsable.
4. **Cultivar visión personal de futuro.** Competencia para lograr la internalización de los valores, principios y objetivos de la organización, integrando la visión y misión de la Institución dentro de su actividad. Capacidad para implementar una visión a mediano y largo plazo, anticipando escenarios futuros, que puedan afectar a su área de gestión y/o a la organización, generando estrategias que permitan adelantarse y prepararse para enfrentarlos. Tener un propósito claro de acción centrado en el servicio, una finalidad explícita en la concepción mental, que permita contribuir efectivamente a los cambios, con las actividades personales dentro de sus roles de desempeño.
5. **Lograr organización laboral y personal.** Competencia para desarrollar el trabajo dentro de un marco caracterizado por altos estándares de calidad. Demostrar interés e iniciativa por incorporar mejoras al trabajo. Capacidad de organizar y planificar el tiempo y recursos disponibles para conseguir sus objetivos y desarrollar sus actividades dentro de los plazos establecidos y con la calidad esperada. Implica fijar objetivos, orientarse a los resultados, priorizar las actividades importantes y urgentes y desarrollar sus funciones de acuerdo a un plan y metodología preestablecida. Enfrentar escenarios altamente demandantes y realizar actividades bajo presión, poniendo en juego estrategias basadas en buenas prácticas que permitan dar respuestas

efectivas. Esta competencia busca la eficiencia en la organización del trabajo, priorizando lo importante por encima de lo urgente, para el éxito sostenido en el logro de los objetivos planteados.

6. **Privilegiar acuerdos ganar-ganar.** Competencia para lograr acuerdos ganar-ganar a través de la aplicación de múltiples estrategias de negociación, comprendiendo las motivaciones de las partes y validando al otro distinto en sus intereses. Exponer en forma sincera sus ideas, en forma sistemática y convincente, persuadiendo a sus interlocutores y/o aceptando sus consideraciones para lograr los objetivos propuestos, con miras a un beneficio mutuo y de la organización. Esta competencia permite negociación efectiva de intereses y acuerdos sostenibles en el tiempo.
7. **Lograr comunicación empática.** Competencia para desempeñar las tareas con un enfoque de cliente interno y externo. Implica trabajar con una visión de cadena de valor, donde sus actividades impactan los resultados de otras áreas, de sus usuarios y proveedores, tanto internos como externos. Capacidad de entregar y recibir información fidedigna, asertiva y oportuna, transmitiendo ideas de manera convincente con un lenguaje claro y fluido, logrando con ello influir en los demás para lograr su compromiso con la misión, valores y objetivos futuros de la organización. Capacidad de actuar asertivamente y de identificar las situaciones que puedan afectar las relaciones interpersonales o el logro de los objetivos, identificando los distintos puntos de vista y mejores alternativas de solución. Esta competencia permite atender los requerimientos de sus clientes de manera empática.
8. **Construir redes y sinergia.** Competencia para participar activamente en el logro de metas comunes. Implica cooperación, distinguiendo los roles y tareas de cada uno de los integrantes del equipo, así como su aporte de valor para el logro de los objetivos definidos, a través de la sinergia resultante del trabajo en colaboración. Esta competencia nos permite la sinergia, en el trabajo de equipo y la construcción de terceras alternativas, que integren la diversidad de los aportes y potenciar los esfuerzos individuales. La construcción de redes es una prioridad para potenciar resultados, compartir conocimientos y buenas prácticas, así como soluciones innovadoras.

9. **Renovarse y aprender continuamente.** Competencia para adecuar las actividades y prioridades, en función de los objetivos y cambios del entorno, identificando las nuevas demandas, las condiciones facilitadoras y necesidades de construcción de nuevos recursos para mejorar. Es la adopción de nuevas competencias, en los planos físico, mental, emocional y espiritual, para disponer en una mirada abierta con los nuevos paradigmas, las herramientas adecuadas y modelos útiles, a los desafíos evolutivos crecientes de efectividad. Estar vigentes y aptos para revisar nuestras competencias en una actitud de renovación permanente.



Luego de realizar la lectura y análisis de esta tercera parte, intercambiar opiniones de lo analizado con los miembros de tu organización, anotando en la columna I, las competencias más interesantes, en la columna II, las competencias que posee y en la columna III, las propuestas personales y grupales.

<b>Columna I</b> <i>Competencias más interesantes</i>	<b>Columna II</b> <i>Competencias que posee</i>
----- ----- ----- ----- ----- ----- -----	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----
<b>Columna III</b> <i>Propuestas personales y grupales</i>	
<b>Personales</b> ----- ----- -----	
<b>Grupo</b> ----- ----- -----	

## ACTIVIDAD 4

### LA ACTITUD.

Lo primero que se realizara será la presentación de un Video que lleva por título “El Virus de la Actitud”, al finalizar realizaremos una plenaria, si el tiempo lo permite se realizara un socio-drama que represente el día a día como docente en el Instituto Superior Vicente Rocafuerte.



Luego de observar y analizar el video sobre la Actitud se procederá a intercambiar opiniones de lo observado con los miembros de tu organización, anotando en la columna I, las actitudes positivas y negativas que ha observado en la institución, en la columna II, las actitudes que se deben mejorar y en la columna III, las propuestas personales y grupales.

<b>Columna I</b> <b>Actitudes positivas y negativas</b>	<b>Columna II</b> <b>Actitudes a mejorar</b>
----- ----- ----- ----- ----- ----- -----	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----
<b>Columna III</b> <b>Propuestas personales y grupales</b>	
<b>Personales</b> ----- ----- -----	
<b>Grupo</b> ----- ----- -----	

#### **4. Localización y cobertura espacial**

El Colegio Fiscal Experimental “Vicente Rocafuerte” promotor y elevado a la categoría de Instituto Superior Tecnológico el 29 de Abril del 2005 mediante Resolución del CONESUP No. S02.No.094-05; fue creado el 26 de Diciembre de 1841 mediante decreto ejecutivo firmado por el Presidente de la República siendo en esa época el Gral. Juan José Flores, aquí empieza la historia de la comunidad Vicentina que desde entonces se propuso como misión ser respuestas de cambios y desarrollo de contextos Sociales, Económicos y culturales formando bachilleres con capacidad reflexiva, crítica, solidaria, investigadora y productiva.

La Comisión Académica del Consejo Nacional de Educación Superior, en sesión del 6 de abril de 2005, resolvió recomendar al Pleno del Consejo la creación del Instituto Superior Tecnológico VICENTE ROCAFUERTE y el CONESUP en ese mes resuelve crear y autorizar el funcionamiento del mismo.

Se le otorga la licencia de funcionamiento para las carreras de Promoción de la Salud, Banca y Finanzas, Hotelería y Turismo, Comercio Exterior e Informática; estableciéndosele la modalidad de estudio presencial y que por tratarse de un Instituto Público dependerá académicamente del CONESUP y financieramente del Ministerio de Educación, inaugurándose oficialmente el 29 de abril de 2005.

La propuesta sobre el “**Liderazgo y Motivación a los Docentes del Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte**” se desarrollara en las instalaciones de la institución, así como será dirigido inicialmente como propuesta piloto al área de informática y luego de obtenido los resultados me propongo a ser extensiva esta propuesta a las otras especializaciones.

#### **5. Población Objetivo**

Los actores que estarán involucrados en este proyecto piloto serán:

- Autoridades superiores: Rector, Vicerrector, Miembros del Consejo Directivo.
- Coordinadora Académica y Coordinadores de otras Carreras.
- Docentes en general.

## 6. Sostenibilidad de la Propuesta

A continuación se detallan los recursos necesarios que van a permitir llevar a cabo la ejecución de la propuesta:

### ➤ Humanos

- Directivos y demás autoridades.
- Docentes en general

### ➤ Tecnológicos

- Computador
- Proyector
- El software, preferiblemente Power Point para realizar una presentación electrónica.
- Software editor de videos pudiendo ser el Windows Media Player.

### ➤ Materiales

- Material de las charlas.
- Hojas guías para ser entregadas a los directivos y docentes.
- Papelógrafos
- Marcadores, Cinta
- Revistas, folletos
- Tijeras, Goma

### ➤ Físicos

- Salón de actos o Sala de Profesores.

### ➤ Económicos

- Se realizará autogestión para poder cumplir con las reproducciones del material que se requiera.

### ➤ Organizacionales

- Conseguir un moderador o motivador para llevar a cabo las actividades.

## 7. Presupuesto

La función de este presupuesto será la de determinar los recursos que se necesitan para el desarrollo normal del proyecto.

El presupuesto, en cuanto presentación sistemática del costo y beneficio de este proyecto en unidades monetarias comprende los siguientes rubros principales:

Personal: Incluye los gastos por contratación del moderador y/o asistente.

- Material y equipo: costo del material, cd's, fotocopidora, etc.
- Viajes: Incluye gastos por desplazamiento de las personas que participan del proyecto (transporte, alojamiento y alimentación).
- Servicios técnicos: Transcripciones, Grabaciones de información, etc.
- Imprevistos: se calcula una suma, sobre la base del 5% del total del presupuesto de gastos.

Ítem	Descripción	Valor Unitario	Valor total
A. Personal	Honorarios del Moderador	\$ 500,00	
	Asistente de Investigación	\$ 250,00	\$ 750,00
B. Equipos	Computador (en caso de alquiler)	\$ 150,00	
	Internet	\$ 50,00	
	Proyector (en caso de alquiler)	\$ 50,00	\$ 250,00
C. Viajes	Viáticos (\$30 diarios*2 personas*4 días)	\$ 240,00	
	Transporte (\$110*2 personas)	\$ 220,00	\$460,00
D. Materiales	Cd's	\$ 15,00	
	Fotocopias	\$ 25,00	\$ 40,00
E. Servicios Técnicos	Transcripciones de entrevistas, etc	\$ 50,00	\$ 50,00
<b>TOTAL DE GASTOS</b>			\$ 1.550,00



## 8. BIBLIOGRAFÍA

**Artículo El Liderazgo Educativo (2005)**, Disponible en:

<http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formacion%20dic%205/liderazgo.htm>

**Artículo de Gestión**. Disponible en:

[http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119150618-Gesti\\_oa.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119150618-Gesti_oa.html)

**Artículo sobre Calidad**. (2010). Disponible en:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad)

**Bolívar, Antonio. (2010)**. El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas.

**Bolívar, Antonio. (2004)**. Liderazgo Educativo y Reestructuración Escolar.

Disponible en:

<http://www.redescepalcala.org/inspector/documentos20y20libros/ea/liderazgo20educativo20y20reestructuracion20escolar.doc>

**Caballano Alcántara, José Luis**. Disponible en:

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/gestiondelacalidad/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestiondelacalidad/)

**Cano Tisnado, Jorge**. Globalización, Calidad y Liderazgo Educativo. Disponible

en: <http://pobservacion2006.espacioblog.com/post/2006/03/30/liderazgo-educativo>

**Cañas-Quirós, Roberto**. El liderazgo ante los nuevos paradigmas filosófico-pedagógicos. Disponible en: <http://www.uaca.ac.cr/acta/2001may/rcanas.doc>

**Cassino Rufina, Galíndez Fátima, Graterol Nieves, Hernández Florinda,**

**Rangel Morella, Salazar Vilma**. Disponible en:

<http://www.emprendedoras.com/article883.html>

**Convenio Andrés Bello.** "Documento Visión Compartida". Programa de Formación de Educadores y Otros Actores Sociales. Foro Formación de Directivos.

**Fipella, Yaime y Ramón Pes Puig:** "Liderazgo Transformacional", Revista "Alta Dirección"

**Fuentes Aravena, Eduardo (2009).** Liderazgo en el aula. Disponible en:  
<http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/477475/Liderazgo-en-el-aula.html>

**Garay, P. (2008).** Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira (Ed.), *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo*. Santiago: Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez

**García Servén, J.R.,** Presentación Electrónica de Líder y Liderazgo. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jrmoncho/lider-y-liderazgo>

**Henón, Jorge.** Directivos VS Líderes. Disponible en:  
[http://www.sappiens.com/pdf/comunidades/directivos/Directivos\\_versus\\_Líderes1.pdf](http://www.sappiens.com/pdf/comunidades/directivos/Directivos_versus_Líderes1.pdf)

**Leithwood, K. (1994).** Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 304, 31-60.

**Leithwood, K. (2009).** ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile

**Lorenzo Delgado, M. (1994).** *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: La Muralla

**Luengo Avalos, Jorge.** *El liderazgo educacional: Un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad*.

**Moreira Peralta, Joan.** Líderes, expuesto en Radio “Éxitos 1090” Caracas, Venezuela. Disponible en:

<http://religiosa.avmradio.org/mp3/ACTUALIDAD/NO%20TE%20SIENTAS%20SOLO/Lider%20y%20dirigente.pdf> -

**Ortiz Ocaña. Dr. Alexander Luis.** Artículo d Líderes. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>

**Pozner, P. (2008)** “El Directivo docente: Líder de la Gestión educativa”.

Conferencia Foro Nacional de Gestión Educativa, Bogotá, Octubre 2007

**Rodríguez Barrera, Felipe.** Liderazgo Educacional; Disponible en:

<http://pobservacion2006.espacioblog.com/post/2006/03/30/liderazgo-educacional>

**Sayles, Leonard R. (1982).** Mc Graw-Hill, México, "Liderazgo".

**Stoll, L. y Temperley, J. (2009).** Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>

**UNESCO OREALC;** Revista PRELAC, N° 1 AÑO 1 julio 2005); Análisis de: “El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior”. Disponible en:

Tomado de: <http://liderazgo.unesco.cl/documentos/DESAFIO.pdf>

**Uribe, M. (2007).** Liderazgo y competencias directivas para la Eficacia Escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5(5e), 149-156.

**Weinstein, J. (2009).** Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 7(3), 20-33.

## 9. ANEXOS



**ANEXO No. 1**  
**CERTIFICADO INSTITUCIONAL**



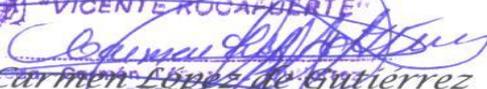
*Colegio Fiscal Experimental e Instituto Superior Tecnológico*  
**VICENTE ROCAFUERTE**  
**RECTORADO**

*Guayaquil, 9 de septiembre del 2010*  
Oficio No.- 883-REC-2010

*Señores*  
*Universidad Técnica Particular Loja*  
*Ciudad.-*

*De mi consideración:*

*A petición de la señora Lic. Rosario Peláez López estudiante del 3er. Ciclo de la materia "Proyecto de Grado I" de la maestría en "Gerencia y Liderazgo Educativo" de la UTP, en cuanto desea realizar una investigación tipo exploratorio y descriptivo en la institución que dirijo a fin de trabajar la tesis de "Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de Centros Educativos", procedo a conceder la autorización correspondiente para que la señora Lic. Rosario Peláez López pueda empezar su proyecto en este instituto.*

*Atentamente,*  
  
VICENTE ROCAFUERTE  
  
Lic. Carmen López de Gutiérrez  
Rectora

*c.c.archivo.-*

Dirección: VELEZ No. 2203 y LIZARDO GARCÍA – Telefax: 042451276-042362950  
EMAIL: [rectoradovr\\_carmenla@hotmail.com](mailto:rectoradovr_carmenla@hotmail.com)

Elaborado por: Ing. Raquel Nevarez de Nájera  
09/09/2010 15:42

## ANEXO No. 2

Guayaquil, 01 de Septiembre del 2010

Lcda.

**Carmen López**

**Rectora (E)**

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO "VICENTE ROCAFUERTE"**

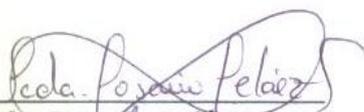
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Yo, **ROSARIO PELÁEZ LÓPEZ**, Alumna del 3<sup>er</sup> ciclo de la Materia "**Proyecto de Grado I**" de la **Maestría en "Gerencia y Liderazgo Educativo"** de la **UTPL, "Universidad Técnica Particular de Loja"**, le solicito a Ud se me permita realizar una investigación de tipo exploratorio y descriptivo en la comunidad Vicentina – sección nocturna, a fin de poder presentar el tema de tesis que se me ha asignado el mismo que es: "**Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de centros educativos**"

Agradeciéndole anticipadamente por su atención a la presente, y reiterando una vez más nuestros sentimientos de aprecio y estima, quedo de usted.

Atentamente,



**Lcda. Rosario Peláez L.**  
**C.I. 0914668421**

Recibido  
09/09/10  
8:10  
Francisco



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:

No.	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:

No.	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:

No.	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?**

No.	Se encuentran en la institución	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:**

No.	Se encargan de:	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

**La pregunta 13 y 14 debe ser respondida 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 (\_\_\_\_)
- Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución (\_\_\_\_)
- Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente (\_\_\_\_)
- Mantener actualizada la metodología (\_\_\_\_)
- Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros (\_\_\_\_)
- Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje (\_\_\_\_)
- 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 (\_\_\_\_)
- 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.**

SI (\_\_\_\_\_)

NO (\_\_\_\_\_)

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

Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_\_)

Plan estratégico (\_\_\_\_\_)

Plan operativo Anual (\_\_\_\_\_)

Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (\_\_\_\_\_)

## ANEXO No. 4

## ENCUESTAS ENCUESTA A DOCENTES

**¡Importante!**

Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.

**Sr. Profesor:**

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo**.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector:** Urbano ( ) Rural ( )

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

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- a. Fiscal ( )
- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. 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.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje			

agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director 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 mantiene 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.			

## ANEXO No. 5

## ENCUESTAS ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Estudiante:**

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

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

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo**.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector: Urbano ( ) Rural ( )**

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

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

## ANEXO No. 6

## ENCUESTAS

### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

**Señor Padre de Familia :**

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

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

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo**.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector:** Urbano ( ) Rural ( )

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

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector da apertura a los padres de familia en caso de presentarse algún inconveniente con el estudiante.			
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.			
3. Se observa el buen liderazgo dirigido por el Director/Rector de la institución.			
4. Rara vez se permite al estudiante ser escuchado por parte del Director/Rector.			
5. Su hijo le ha manifestado que en las clases el docente cumple con el tiempo programado para la cátedra.			
6. Es sabido por Ud. que los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			

7. Sabe Ud. si el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Considera Ud. que los métodos de enseñanza utilizados en la Sección nocturna son acorde al tiempo que vivimos.			
9. Sabe Ud. si los docentes demuestran buenos valores y modales para con los estudiantes.			
10. Ha escuchado Ud. de algún abuso de autoridad por parte de los directivos o docentes.			
11. Se permite a los estudiantes expresarse libremente a los problemas presentados.			
12. Se da la oportunidad para que los estudiantes ayuden en la toma de decisiones en los problemas que se presentan.			
13. Los docentes se sienten identificados con la Institución Educativa y fomentan la unión entre los compañeros de clases.			
14. Se les permite a los estudiantes tener representantes estudiantes a fin de ser escuchados ante alguna problemática presentada.			
15. Ha palpado Ud. que la institución trabaja con equidad, con ética y fomenta los valores entre todos los miembros educativos.			

**ANEXO No. 7****ENTREVISTA A DIRECTIVOS****ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/  
Vicerrector/Director/Supervisor**

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?
2. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
3. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?
5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
10. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO No. 8****FOTOS  
AUTORIDADES E INSTITUCIÓN**

**Parte principal del Instituto Tecnológico Superior Vicente Rocafuerte**



**Laboratorio No. 2 del Instituto Tecnológico Superior Vicente Rocafuerte**



**Rectora del Instituto Tecnológico Superior Vicente Rocafuerte  
Lcda. Carmen López**



**Consejo Directivo del Instituto Tecnológico Superior Vicente Rocafuerte**



**Vicerrector del Instituto Tecnológico Superior Vicente Rocafuerte**

**Dr. Carlos Ramírez**