



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR
SEDE IBARRA**

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL**

Gestión del liderazgo y valores en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, Sección Bachillerato durante el período lectivo 2011 – 2012.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Feijoó Pontón, Juan Fausto

DIRECTORA: Hernández Cueva, Marita, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster.

Hernández Cueva Marita

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de maestría: Gestión del liderazgo y valores en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, Sección Bachillerato, durante el período lectivo 2011 – 2012, realizado por Feijoó Pontón Juan Fausto, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, diciembre de 2013

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Feijoó Pontón, Juan Fausto, declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: Gestión del liderazgo y valores en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, Sección Bachillerato durante el período lectivo 2011 – 2012, de la Titulación Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, siendo Hernández Cueva Marita directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f).....

Autor: Feijoó Pontón Juan Fausto

Cédula: 010211812-2

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar a culminar una meta más en vida, además de su infinita bondad y amor.

A mi esposa.

Por ser una persona excepcional. Quien me ha brindado su apoyo incondicional. Gracias por tu amor, paciencia y comprensión.

A mi Familia

Por su apoyo en todo momento, por la motivación constante que me ha permitido ser una mejor persona, pero más que nada, por su amor.

El Autor

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la capacidad y fortaleza para alcanzar los anhelos trazados.

Al Instituto Técnico Salesiano, a mis compañeros de trabajo por su apoyo moral y ayuda constante, Universidad Técnica Particular de Loja y a mis catedráticos por haber compartido sus conocimientos y experiencias.

Familiares y amigos, que de una u otra forma me supieron apoyar en todo momento para alcanzar la meta trazada.

De manera especial a la Mgs. MARITA HERNÁNDEZ CUEVA, por su ayuda permanente y desinteresada, quien con su experiencia ha sido la guía idónea durante el proceso que ha llevado el realizar este trabajo.

El Autor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	I
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE MATRICES.....	XI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XI
RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	6
1.1. La gestión educativa	7
1.1.1. Concepto	7
1.1.2. Importancia.....	8
1.1.3. Tipos de gestión.....	9
1.2. Liderazgo educativo	15
1.2.1. Concepto	15
1.2.2. Tipos	17
1.2.3. Características	18
1.2.4. Diferencias entre directivo y líder	22
1.3. Los valores y la educación	24
CAPITULO II: METODOLOGÍA	30
2.1. Descripción institucional.....	31

2.2.	Participantes	34
2.3.	Materiales e instrumentos de investigación.....	40
2.4.	Método y procedimiento	42
CAPITULO III: DIAGNOSTICO, ANALISIS, DISCUSIÓN Y RESULTADOS		44
3.1.	Diagnóstico.....	45
3.1.1.	Los instrumentos de gestión donde se evidencia la gestión en el liderazgo y valores.....	45
3.1.1.1.	El manual de organización	45
3.1.1.2.	El código de ética	45
3.1.1.3.	El plan estratégico.....	46
3.1.1.4.	El plan operativo anual (POA)	47
3.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI)	47
3.1.1.6.	Reglamento Interno y otras regulaciones	48
3.1.2.	La estructura organizativa del Instituto Técnico Superior Salesiano	49
3.1.2.1.	Misión y Visión	49
3.1.2.2.	El organigrama	51
3.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	53
3.1.2.4.	El clima escolar y la convivencia con valores	55
3.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	56
3.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores.....	57
3.1.2.7.	Dimensión administrativa, financiera y valores	57
3.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	57
3.1.3.	Análisis FODA.....	58
3.1.3.1.	Matriz FODA	59
3.2.	Resultados de encuestas y entrevistas	60
3.2.1.	De la encuesta a directivos	60
3.2.2.	De la encuesta a docentes.....	67
3.2.3.	De la encuesta a estudiantes	69
3.2.4.	De la encuesta a Padres de Familia.....	71

3.2.5. De la entrevista a directivos	76
3.2.6. Matriz de problemáticas	77
3.3. Discusión.....	79
CAPITULO IV: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA DE MEJORA.....	86
4.1. Conclusiones.....	87
4.2. Recomendaciones	87
4.3. Propuesta	88
4.3.1. Título de la propuesta	88
4.3.2. Justificación.....	88
4.3.3. Objetivos de la propuesta	91
4.3.4. Objetivo general.....	91
4.3.5. Objetivos específicos.....	91
4.4. Actividades.....	92
4.4.1. Propuesta de la actividad a desarrollarse.....	92
4.4.2. Estrategia.....	93
4.5. Localización y cobertura espacial.....	96
4.6. Población objetivo	96
4.7. Sostenibilidad de la propuesta	96
4.8. Presupuesto.....	98
4.9. Cronograma.....	98
BIBLIOGRAFÍA:	99
ANEXOS:	102

ÍNDICE DE TABLAS

Nro. Tabla	Título	Pág.
1	Autoridades Hombres por edades.....	34
2	Autoridades Mujeres por edades.....	34
3	Autoridades Hombres por años de experiencia.....	34
4	Autoridades Mujeres por años de experiencia.....	34
5	Docentes Hombres por edades.....	35
6	Docentes Mujeres por edades.....	35
7	Docentes Hombres por años de experiencia.....	35
8	Docentes Mujeres por años de experiencia.....	35
9	Administrativos Hombres por edades.....	36
10	Administrativos Mujeres por edades.....	36
11	Administrativos Hombres por años de experiencia.....	37
12	Administrativos Mujeres por años de experiencia.....	37
13	Personal con título docente.....	37
14	Personal con título no docente.....	38
15	Personal con partidas fiscales docentes.....	38
16	Personal con contratos particulares.....	38
17	Docentes por especialidad.....	39
18	Titulaciones de los docentes.....	39
19	Número de alumnos en la Institución.....	39
20	Número de alumnos Sección Bachillerato.....	40

21	Forma de organización.....	60
22	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	60
23	Las tareas de los miembros y el manual de normas.....	61
24	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	61
25	Toma de decisiones para resolver conflictos.....	62
26	La administración y el liderazgo del centro educativo promueven.....	62
27	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	63
28	Impulso para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	63
29	Organismos que integran la institución.....	64
30	Actividades del equipo educativo, didáctico, junta de profesores.....	64
31	Los departamentos didácticos.....	65
32	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	66
33	Planificación educativa.....	66
34	Resultados de la encuesta a Docentes	67
35	Resultados de la encuesta a Estudiantes	69
36	Resultados de la encuesta a Padres de Familia	71
37	Razón por la que escogió al centro educativo	72
38	Formación en valores	72
39	Importancia de los objetivos en la educación.....	73
40	Labor administrativa del rector.....	73
41	Labor que realizan los docentes	74

42	Conoce el reglamento de la Institución.....	74
43	Valores que imparte la Institución.....	74
44	Gestión educativa de las autoridades.....	75
45	Estilo de liderazgo de los directivos.....	75
46	Estilo de liderazgo comité central de padres de familia.....	76

ÍNDICE DE MATRICES

Nro. Matriz	Título	Pág.
1	Matriz FODA.....	59
2	Resultado de la entrevista a directivos.....	76
3	Matriz de Problemáticas.....	77

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Nro. Ilustración	Título	Pág.
1	Organigrama Instituto Técnico Superior Salesiano.....	52

RESUMEN

El trabajo de investigación se lo realizó en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca que lleva por título **“Gestión del liderazgo y valores en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, Sección Bachillerato, durante el período lectivo 2011 - 2012”**

El objetivo de la investigación fue analizar la capacidad de gestión y liderazgo, la que permitirá contribuir a elevar la calidad de la educación.

Para el logro del presente trabajo hubo la colaboración y participación de: directivos, personal administrativo, docente, alumnos y padres de familia, por lo que se pudo recabar información mediante la utilización de encuestas, como también la entrevista a los directivos.

Luego de tabulado y analizado la información recabada, se detectó ciertas falencias, para lo cual se plantea un plan de mejora en la Sección Bachillerato del Instituto.

PALABRAS CLAVES: Gestión del Liderazgo y Valores, Calidad de la Educación, Plan de Mejora.

ABSTRACT

The research was conducted in the Salesian Superior Technical Institute of the city of Cuenca entitled " Management Leadership and Ethics in Higher Salesian Technical Institute of the city of Cuenca, Azuay province , Section High School, during the period school 2011 - 2012 "

The objective of the research was to analyze the ability of management and leadership, which will help raise the quality of education.

For the achievement of this work was the collaboration and participation of: managers , administrative staff, teachers , students and parents , so that he could collect information through the use of surveys, as well as the interview with the directors.

After tabulated and analyzed the information gathered, certain shortcomings are detected, for which an improvement plan in the High School Section of the Institute arises.

KEYWORDS: Management Leadership and Values , Quality Education Improvement Plan.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad hablar de gestión, liderazgo y valores en el campo educativo, son aspectos muy importantes en la educación, para lo cual debe existir una participación activa de docentes, directivos y personal administrativo, lo cual llevaría a tener una institución educativa de calidad.

Actualmente vivimos en un mundo en permanente cambio, contexto en el que toda empresa debe estar en estado de alerta, más aún si se trata de una organización en donde se gestionan procesos educativos.

Hoy en día nuestra sociedad está marcada por el constante cambio en todas sus formas, cuyos fenómenos de praxis denominamos globalización, sociedad del conocimiento, economía del conocimiento, etc. Estos muestran un carácter propio y son las que en última instancia condicionan y determinan exigencias al sistema educativo para que pueda responder a las expectativas de la cultura contemporánea.

Los tiempos actuales demandan flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, que muchas veces se estrellan con el autoritarismo gerencial. En este sentido, la educación, con toda la complejidad que ello representa no puede estar ajena a estas demandas. Por ello, es primordial estudiar los nuevos modelos de liderazgo y su pertinencia en los procesos de gestión organizacional.

En las últimas décadas se ha cuestionado la función del director como líder de la institución a su cargo. Bien sabemos que pocos son los directivos docentes que son líderes, pues, se observa la falta de compromiso, visible desmotivación y notoria contradicción entre lo que dicen y lo que hacen.

Muchas veces los directivos, como cabeza de la institución, son reacios al cambio, rehúyen de los mismos y de las innovaciones básicas. Esta situación suele provocar reacciones negativas en su desempeño, mostrando una actitud contraria a las exigencias de nuestro tiempo. En este mundo de cambios la institución educativa no puede darse el lujo de dejar de ser competitivo.

Los docentes no pueden olvidar que la educación es considerada como la primera inversión del futuro de la sociedad. Hoy hablamos de comunidad educativa pero muchas veces el director como “líder” no lo considera así.

Se enfatiza que el recurso humano protagonista a nivel educativo es el docente y el estudiante de quienes depende la búsqueda de la excelencia del proceso enseñanza aprendizaje.

Por ello es recomendable mejorar y analizar 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.

El presente trabajo se pudo realizar gracias a la disposición y apertura de toda la comunidad educativa para la realización del proceso de investigación, con una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en el centro educativo.

El formar parte del Instituto como docente y administrativo facilitó el desarrollo y la ejecución del trabajo investigativo de la tesis, mediante un estudio garantizado con la recolección de la información mediante las encuestas a los directivos, padres de familia docentes y alumnos de la sección bachillerato los cuales son reales y concretos.

La calidad de la gestión de liderazgo y valores en el Instituto Técnico Superior Salesiano, se requiere que las autoridades, docentes y administrativos tengan la formación y capacitación en estos temas importantes que están inmersos en la praxis educativa, motivo que justificó el trabajo de investigación en: “Gestión del liderazgo y valores en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, Sección Bachillerato, durante el período lectivo 2011 - 2012”; los beneficiados serán los directivos, docentes, alumnos y padres de familia, es decir toda la comunidad educativa, ya que dispondrán de una investigación válida y confiable en los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, con la propuesta que se presenta en el trabajo de investigación se convertirá en un instrumento para mejorar la comunicación, liderazgo y valores en la institución, con lo que se pretende optimizar las estrategias de la gestión en función de las necesidades y propiciar el cambio de la gestión en liderazgo y valores, mediante la toma de decisiones que conlleven al logro de objetivos, misión y visión del Instituto.

Día a día los docentes nos enfrentamos a dilemas en las instituciones, la toma de decisiones es una de las tareas más importantes que tienen los rectores de las instituciones educativas, pues la organización, el funcionamiento y la gestión van a depender de la capacidad y calidad de las decisiones tomadas.

En la actualidad resulta inconcebible una sociedad sin valores. De ahí que el desarrollo de éstos es de importancia vital para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social. La presencia de los valores se da en toda organización y su transmisión forma parte inherente de la actividad cotidiana en las instituciones educativas. Enseñar para la vida es la preocupación central de la educación en valores. Las instituciones educativas, además de transmitir conocimientos, deben formar en sus alumnos la responsabilidad ética, por lo que se debe determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

La promoción de los valores constituye un elemento fundamental de la calidad de la educación, pues ellos representan una fuerza interior profunda que define y caracteriza a las personas, confiere identidad y aglutina a los grupos humanos. La calidad de una educación integral radica en gran medida en que se preocupe por la promoción de los valores. La educación en valores permitirá que los alumnos adquieran una fuerza interior que los definirá y los caracterizará, y que, a su vez, habrá de conducirlos a un alto grado de compromiso con el desarrollo y el perfeccionamiento de sus habilidades, así como, hacer, sentir, pensar y ser, con el objetivo de comprenderse mejor a sí mismo, a las otras personas y a la vida.

Enseñar en valores presupone un contexto participativo que tome en cuenta el nivel de desarrollo en que se encuentran los alumnos, que vaya de lo simple a lo complejo y que permita vivir las experiencias educativas en un ambiente de libertad y respeto.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos.

1.1.1 Concepto.

Diccionario enciclopédico: Gestión f.1 Acción y efecto de gestionar. 2 Acción y efecto de administrar.

Carolina, Reoyo. (1999). *Nuevo Espasa Ilustrado 2000*. España: Espasa Calpe S.A. pág. 791

Gestión:

Es un conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro de una organización para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de lograr conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. (Pérez: 1993).

Buele, Mariana. (mayo 2011). *Guía didáctica – Ciclo III – Evaluación de Instituciones Educativas* (1ra ed. 6ta reimp): Loja - Ecuador. Editorial Universitaria, pág. 60

Para Ivancevichny otros, 1995 “La gestión es el proceso emprendido por una o más personas, para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar” (p12)

MSc. Mercedes L, De Almeida. (2002). *Comercio y Administración, Administración para Líderes Carismáticos y Transformadores 1* (1era Edición). Quito: Liciensa, pag6

En el ámbito administrativo en general, la gestión se la concibe como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos. Dicha movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados. El proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema conformado por todos los elementos de la institución educativa. (Almeida, 2010)

Arturo, Almeida Ruiz (Noviembre 2010). *Guía didáctica – Ciclo II – Gestión del Talento Humano*. (2da ed. 1ra reimp): Loja - Ecuador. Editorial Universitaria, pág. 55-56

Entender la gestión a la luz de planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar provee una visión bastante elemental, que deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar objetivos. Es un proceso

que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo, a fin de lograr los objetivos de la organización.

Si buscamos un sinónimo para entenderla mejor, la Gestión es esencialmente algo muy similar a ejecución, a la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia. Asimismo, posee componentes fundamentales que se refieren a la estrategia, los procesos internos, la cultura, los productos y el mercado.

Personalmente, la gestión es el modo particular de proceder de cada empresa, con el fin único de alcanzar sus objetivos o metas de la empresa u organización, pues su principal punto de apoyo está en la capacidad de hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran los mejores resultados. Mediante la gestión movilizamos los recursos materiales, humanos y financieros para el cumplimiento de las metas.

Es importante ver cómo opera una institución educativa descentralizada para poder organizarla, hacerla funcionar con la capacidad para tomar decisiones administrativas, pedagógicas y financieras necesarias para lograr su misión.

1.1.2 Importancia.

La administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos.

En este sentido, la trascendencia que tiene la administración para lograr el éxito en cualquier institución educativa es indispensable, ya que:

- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier escuela están en relación directa con la aplicación de una administración adecuada.
- A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de los integrantes de la comunidad escolar, ya que proporciona lineamientos para optimizar el

aprovechamiento de los recursos y para mejorar las relaciones humanas, lo que incide en el mejoramiento de la calidad académica y la preparación de los alumnos.

Es importante mencionar las etapas del proceso administrativo:

- **Planeación:** La determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, de los resultados que se pretende obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.
- **Organización:** La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendentes a la simplificación del trabajo.
- **Integración:** La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios con la finalidad de poner en marcha las estrategias para ejecutar los planes.
- **Dirección:** La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.
- **Control:** El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

Lourdes, Munch. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas ...*(et al) (1ra ed.). México: Trillas, pág. 15-13

La gestión es importante para dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha de su misión y visión concretando la política general de la empresa, la gestión está orientada a tomar decisiones para alcanzar los objetivos marcados con eficiencia, lo cual permite hacer el mejor uso de los recursos, y eficacia, para el logro de los objetivos esperados.

1.1.3 Tipos de Gestión

Gestión gerencial: La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de

asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.

Gestión de la calidad: Conjunto de procesos aplicables en las organizaciones para elevar los niveles de desempeño personal y organizacional.

Gestión del conocimiento: Conjunto de procesos aplicables a las organizaciones para recuperar, sistematizar y potenciar el capital intelectual (tangible e intangible) de las organizaciones.

Gestión del talento: Conjunto de estrategias organizacionales para reclutar, seleccionar, valorar y desarrollar a los miembros de las organizaciones.

Gestión del talento por competencias: Conjunto de estrategias para diagnosticar y valorar competencias individuales y organizacionales y gestionar sobre la base de modelos de competencias organizacionales.

Gestión educativa: Existen, varias esferas de gestión educativa, entendidas como áreas de intervención: lo administrativo, lo curricular, el gobierno institucional, el área de servicios y el área del desarrollo humano.

Gestión administrativa: La gestión administrativa tiene dos frentes de actuación: por una parte debe orientarse a analizar el *por qué y para qué* de la actuación de los miembros involucrados, y por otra parte implementar un conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones, que permiten llevar a cabo con eficiencia y calidad las prácticas pedagógicas y administrativas.

Luz, Álvarez (2011) *Guía didáctica Ciclo III Instructivo para Elaboración de Tesis Proyecto de Grado I* (1ra ed.): Loja - Ecuador. Editorial Universitaria, pág. 49

Arturo, Almeida Ruiz (Noviembre 2010). *Guía didáctica – Ciclo II – Gestión del Talento Humano*. (2da ed. 1ra reimp): Loja - Ecuador. Editorial Universitaria, pág. 55-56

A continuación se hará un análisis de la gestión educativa y su importancia:

- La administración escolar y la gestión educativa

Administración escolar

Es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado por la

institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario.

La administración escolar implica la dirección de la organización misma, el uso y ejercicio estratégico de los recursos, humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; la proyección de necesidades humanas futuras; la previsión estratégica de capacitación de los recursos humano y la formación docente; la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo y profesional en lo individual y el principio de colaboración como premisa de desarrollo.

(2011, 05). La Administración Escolar y Sus Procesos Administrativos. *BuenasTareas.com*. Recuperado 05, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Administraci%C3%B3n-Escolar-y-Sus-Procesos/2230745.html>

Las instituciones escolares, son pequeñas empresas públicas o privadas, sin o con fines de lucro, respectivamente, pero que en todos los casos, requieren contar con recursos, materiales y humanos, para poder funcionar, y la gestión inteligente de esos recursos hace a la eficiencia del sistema escolar.

Con el fin de administrar este sistema existe personal docente que no se ocupa directamente de la tarea de educar, poniéndose al frente de los cursos, sino de distribuir o redistribuir los recursos en base a los fines fijados, y supervisar que se esté cumpliendo lo planificado, para aumentar la calidad educativa.

Hilda, Fingermann. (30 de noviembre de 2010). *¿Qué es la Administración Escolar?* , <http://educacion.laguia2000.com/general/%C2%BFque-es-la-administracion-escolar>

➤ **Gestión educativa**

Beatriz Borjas 2003 Nos indica que toda sociedad construye lugares donde niños, niñas y jóvenes tienen la oportunidad de acceder a los conocimientos acumulados por ella, a través de medios presenciales y masivos.

Allí se viene a aprender, pero también se viene a convivir con otras personas, algunas adultas, quienes establecen las reglas de juego que van a regir esos procesos de enseñanza y aprendizaje que constituyen la razón de ser de estos espacios cerrados, llamados escuelas, centros, colegios, liceos, centros de capacitación o de orientación.

Entendemos por gestión un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Este sentido amplio de gestión abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, y el proceso de control y evaluación. En un centro educativo, sus actores (directivos, docentes, administrativos, obreros, padres y representantes, vecinos) actúan con intenciones diversas, a veces no explícitas, pero siempre enmarcadas en un propósito educativo: el que los educandos adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para que puedan desenvolverse en la vida; por consiguiente, de alguna manera, todos estos actores son responsables de la gestión de esos espacios de aprendizaje y convivencia.

Beatriz, Borjas (2003). *La Gestión Educativa al Servicio de la Innovación*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.

*Descripción tomada de un documento trabajado a través la SECAB con la participación de representantes de 8 países.

“Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.”

Foro Educativo Nacional. (09-Oct-2007). *Foro Nacional de Gestión de Básica y Media*. <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

Dentro la gestión del Instituto Técnico Superior Salesiano los principios institucionales son, desarrollar todas Las actividades dentro de un sano ambiente familiar y auténticamente salesiano, como fruto de la vivencia del Sistema Preventivo de Don Bosco.

Logar una síntesis entre fe y cultura, entre teoría y práctica, mediante acciones concretas que desarrollen una educación humanizadora y personalizante orientada a la comunión con el hombre, comprensión del universo y proyección a Dios.

Facilitar a los estudiantes los mecanismos necesarios para el logro de hábitos de disciplina, responsabilidad personal y social, en proyección a que se sientan actores positivos de la comunidad.

Ofrecer todos los medios para que el servicio educativo y formativo llegue preferentemente a las clases juveniles realmente populares.

➤ **Objetivos institucionales.**

Ofertar una educación integral de calidad acorde con la concepción cristiana del hombre, de la vida y del mundo, según el estilo de Don Bosco logrando en cada joven conciencia de libertad, solidaridad, responsabilidad y participación activa dentro de la sociedad.

Formar bachilleres técnicos con suficientes conocimientos y tecnológicos para que puedan continuar sus estudios universitarios y/o insertarse en el mundo laboral con mentalidad y actitud emprendedora.

➤ **Funciones Institucionales:**

Los objetivos planteados, se llevaran a cabo a través de cinco estrategias que determinan en concreto el campo de acción de la Institución:

Mejorar el planeamiento educativo cultivando una mentalidad proyectual, orientando la reelaboración del PEPS (Proyecto Educativo Pastoral Salesiano), y la conformación del Consejo de la Comunidad Educativa Pastoral (CCEPs).

Actualizar e integrar el currículo, cuidando la integridad de la educación salesiana para responder de manera pertinente a las necesidades de desarrollo del país.

Potenciar procesos de formación conjunta, permanente y de actualización profesional para elevar el reconocimiento social y económico de los docentes.

Desarrollar procesos contextualizados de pastoral juvenil, en clave vocacional, integrando los esfuerzos de los Departamentos de Orientación Vocacional y de Pastoral para promover, con estilo salesiano, el protagonismo juvenil.

Aplicar una gerencia y gestión educativa integral, fomentando la participación, la eficiencia y la eficacia para garantizar la sostenibilidad de la institución.

➤ **Política institucional**

La educación que se imparte en el Instituto Técnico Superior Salesiano se fundamenta en la Razón, Religión y Amabilidad, principios básicos del sistema educativo de Don Bosco.

Se caracteriza por:

- ✓ El recurso constante a la razón y al dialogo.
- ✓ Una visión realista a la vida, que obra creativamente de acuerdo a los tiempos.
- ✓ Una valoración del trabajo y de la austeridad
- ✓ Una actitud acogedora sencilla y natural que favorece la confianza
- ✓ La amistad y el espíritu de familia que facilita la comprensión y la convivencia
- ✓ La presencia cordial del educador, que comparte permanentemente con los jóvenes
- ✓ Participación activa de padres y estudiantes en la toma de decisiones
- ✓ Apertura permanente a las propuestas de innovación pedagógica.

➤ **Modelo Administrativo**

El modelo administrativo está determinado por el estilo de Gestión Horizontal, la participación de los miembros de la comunidad educativa constituyen un todo como fuerzas sinérgicas para alcanzar los objetivos institucionales.

Aplicando las herramientas de la administración: planeación estratégica, ejecución, acompañamiento y evaluación.

Dirección por valores, Planeación Estratégica y Administración por proyectos.

➤ **Dirección por valores.**

Con ella se busca que el talento humano, elemento esencial del establecimiento, rinda con mayor calidad y participe activamente. Por ello la actitud positiva en este, su motivación y satisfacción, su desempeño digno y ético y su crecimiento personal han sido y son prioridad en la ITSS. Los programas que pueden destacarse son el mejoramiento del clima organizacional, la campaña de mejoramiento continuo y los grupos primarios.

➤ **Planeación Estratégica.**

Ella se concreta en la definición y la dinamización de estrategias y políticas que, enmarcadas en la dirección por valores, logra que cada uno de los miembros de la Institución sea consciente de que con su labor contribuye a la solución de un problema y a la adecuada prestación del servicio social educativo.

➤ **Administración por proyectos.**

Con la dinámica de los proyectos se podrá definir y establecer las necesidades de la institución de acuerdo a la realidad y fijar las prioridades según los descriptores de primacía.

Con la Gestión Educativa del Instituto Técnico Superior Salesiano se pretende establecer un proceso de transformación institucional realista, eficiente y eficaz en la gestión, a partir de un plan de cambio que define las metas y los objetivos propuestos y a la obtención de buenos resultados.

Instituto Fiscomisional Técnico Superior Salesiano, Cuenca. (2009-2012. Octubre 2009). *Plan de transformación Institucional*

1.2 Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo.

1.2.1 Concepto

M.B. Bass (1990) define así el liderazgo: "...el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar

cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo... ”

Carlos Enrique, Correa Jaramillo (2010). *Guía Didáctica - Liderazgo, Valores y Educación*. (1ra ed.3ra reimp) Loja - Ecuador. Editorial Universitaria, pág. 15.

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

Conjunto de procesos que orienta a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional por medios no coercitivos.

Capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en la colaboración con otros en el logro de fines y valores.

El liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

El gestor como líder comunica la visión de futuro compartido.

El líder busca cuestionar lo que hacemos para generar nuevas comprensiones y procesos para conectar las transformaciones que exige el mundo cambiante.

Los atributos que muestra un líder dentro de un grupo, permiten su desarrollo. ¿Pero cuáles son los atributos más deseables que se esperan del líder para que cumpla sus funciones de grupo? Se enumeran muchas características como: inteligencia, confianza, seguridad, personalidad bien integrada, fuerza de voluntad, perseverancia y capacidad de dirigir a las personas.

Un grupo posee ciertas características que lo distinguen de una horda, de una multitud o de un auditorio. Debe ser bastante reducido de modo que los miembros se conozcan mutuamente, exista una interacción directa y repetida, como también una técnica para la toma de decisiones; hay un sentido de comunidad o pertenencia; controla a sus miembros y posee alguna forma de liderazgo.

El liderazgo educativo supone adquirir una perspectiva orientada al éxito, que consolide tanto lo que ya se hace con buenos resultados como lo que queda por hacer con fórmulas innovadoras en proyectos emprendedores alternativos.

Un líder es un sujeto que, bien situado en la realidad de su entorno, puede enseñar a otros el camino que dirige al horizonte.

El liderazgo educativo tiene numerosas aristas dentro del sistema educativo. Incluso como país deberíamos pensar en qué tipo de liderazgo se requiere para nuestras escuelas y específicamente para la formación de nuestros niños y jóvenes.

A través de la revisión de los conceptos de liderazgo, se pretende reflexionar respecto al rol del Director y del Docente dentro de una Unidad Educativa, y el tipo de liderazgo que debe propiciar. Una de las claves es la gestión y el liderazgo pedagógico que ejercen tanto docentes como directivos de un centro escolar.

1.2.2. Tipos

Correa (2010) sobre el tema de liderazgo afirma que: Generalmente se considera tres estilos principales de liderazgo:

- ✓ El líder autócrata.
- ✓ El líder participativo.
- ✓ El líder de rienda suelta o liberal.

Álvarez (2011) distingue dos tipos de líderes:

- El líder centrado en las personas
- El líder centrado en las tareas

Luz, Álvarez (2011) *Guía didáctica Ciclo III Toma de Decisiones*. (1ra edi. 6ta reimp) Loja - Ecuador. Editorial Universitaria, pág. 29

- Líder Organizador
- Líder Burócrata
- Líder Emprendedor
- Líder Paternalista y Demagogo

- Líder Técnico
- Líder Oportunista

Luz, Álvarez (2011) *Guía didáctica Ciclo III Instructivo para Elaboración de Tesis Proyecto de Grado I* (1ra ed.): Loja - Ecuador. Editorial Universitaria, pág. 49

1.2.3. Características

➤ El líder autócrata.

Asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Hay un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos.

Esta forma de actuar ha sido la que se ha dado por parte del profesor en etapas que van siendo superadas. El profesor ha tenido desconfianza de los alumnos, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad de los estudiantes. Sus decisiones han sido órdenes que tenían que cumplirse a rajatabla. Se consideraba que había un solo modelo a seguirse y se esperaba que los alumnos respondan exactamente lo que se les había enseñado. Guía didáctica liderazgo, valores y educación.

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

➤ El líder participativo.

Considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las

últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.

El profesor participativo viene a ser un hábil conductor de sus estudiantes.

No hacer sentir su gobierno como algo pesado sino que invita a seguirlo. Su acción será más efectiva y humana que adoptando otro estilo. Los estudiantes se encontraran motivados para trabajar y aprender, para descubrir y para inventar. Guía didáctica liderazgo, valores y educación.

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

➤ **El líder de rienda suelta o liberal.**

Deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo. Todo vale. “dejar hacer dejar pasar” es la consigna de este tipo de líder. No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos. Considera que el respeto es “no meterse con nadie para que nadie moleste”. En sociedades con líderes de este tipo se forman grupos controversiales y todos hacen “lo que les da la gana”. Se deriva en situaciones caóticas y/o en gobiernos autocráticos.

En la actualidad, hay una tendencia marcada en este sentido. Al querer pasar de un estilo autocrático a uno participativo, no se ha podido afrontar el nuevo esquema y el docente se ve incapaz de llevar a cabo su tarea de manera como se orienta ahora la educación. Su falta de

manejo participativo lo lleva a dejar que los estudiantes hagan lo que quieren sin responsabilizarse por sus acciones.

En su defensa alude a la idea de que cada persona tiene “derecho” a ser como quiera ser, lo que conduce a una juventud sin compromiso con la comunidad, desaprensiva y desorientada. Carlos Enrique Correa Jaramillo (2010). *Guía didáctica - Liderazgo, Valores y Educación*. (1ra edi. 3ra reimp). Loja - Ecuador. Editorial Universitaria pág. 18-19.

➤ **El líder centrado en las personas**

Se describe al líder centrado en las personas de varias maneras: democrático, permisivo, orientando a seguidores. La esencia de ese estilo de liderazgo es una sensibilidad hacia los subordinados como personas.

➤ **El líder centrado en las tareas**

Estos pueden ser: autocrático, restrictivo, orientado a tareas, socialmente distante, directivo y orientado a estructuras. La esencia del estilo de este líder es una suprema preocupación por la tarea misma y no por los trabajadores como personas

Luz, Álvarez (2011) *Guía didáctica Ciclo III Toma de Decisiones* (1ra edi. 6ta reimp). Loja - Ecuador. Editorial Universitaria, pág. 29

➤ **Líder Organizador**

Es aquel que establece relaciones jerárquicos y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tiene problemas los ayuda; es discreto por respeto a los demás.

➤ **Líder Burócrata**

Son los que dirigen a la organización desde su oficina, estructuran las organizaciones sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, otorgan gran importancia al estatus social, son soberbio y conflictivos, no son solidarios con sus colaboradores e inducen a sus

colaboradores a que le sientan miedo. No están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterios y equivocadas

➤ **Líder Emprendedor**

Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsa su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

➤ **Líder Paternalista y Demagogo**

Tiene el ego inflado, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplan; Hablan mucho de equipo y democracia, son muy influenciables, sus colaboradores pueden manipularlos son que se den cuenta.

➤ **Líder Técnico**

Conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, son objetivos y realistas dan más importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores.

➤ **Líder Oportunista**

Son líderes que practican con frecuencia la ley de la jungla, son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre quien salirse con las suyas, son inteligentes y hábiles para manipular al grupo, son egoístas y desleales.

El liderazgo, es una acción que abarca sentimientos, actitudes, intereses y valores; además implica relaciones humanas, porque para que una persona sea líder es necesario que haya un grupo de personas que le sigan, que confíen en él, que se sientan estimulados, apoyados y entendidos por él.

El líder por su parte se tiene que sentir como un miembro del grupo que consigue que se produzca un cambio, lo cual ayuda a que todos los miembros de la organización vayan por un mismo camino y en una misma dirección.

1.2.4 Diferencias entre directivo y líder

Directivo y líder son tipos de personas muy diferentes. Algunas diferencias:

El directivo trata con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido. Dictan las normas en lugar de estar sometidos a ellas.

➤ Directivo.

Directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Se es un directivo en los casos siguientes:

- Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.
- Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
- Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.

- Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician que se realice el trabajo.
- Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

✓ **Líder.**

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Se es un líder:

- ✓ Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”
- ✓ Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.
- ✓ Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
- ✓ Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los

demás. En el proceso de autoconcienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.

- ✓ Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

VALZAM. (2004). Directivo o Líder de

<http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm> - España

Seth Godin publica en su breve columna una contundente definición de la diferencia entre directivo y líder, misma que traduzco y expongo a continuación.

Los directivos luchan porque sus empleados hagan lo que hicieron ayer, sólo que un poco más rápido y más barato.

Los líderes, por otra parte, saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su tribu, sin dar a aquellos a quienes dirigen las herramientas para hacer que las cosas sucedan.

Los directivos quieren autoridad. Los líderes asumen la responsabilidad.

Ambos son necesarios. Pero hay que tener cuidado de no confundirlos. Nos ayuda a recordar que los líderes son escasos y por lo tanto más valiosos.

by Luis Maram. (24 octubre 2011). <http://blog.luismaram.com/2011/10/24/la-diferencia-entre-directivo-y-lider/>

1.3. Los valores y la educación

Jaime Balmes, en su Tratado general de ética, empieza de la siguiente manera: “Hay en todos los hombres ideas morales. Bueno, malo, virtud, vicio, lícito, ilícito, derecho, deber, obligación,

culpa, responsabilidad, merito, demerito, son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países: este es un lenguaje perfectamente entendido por todo el linaje humano, sean cuales fueren las diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales”

Carlos Enrique Correa Jaramillo (2010). *Guía didáctica - Liderazgo, Valores y Educación*. (1ra edi. 3ra reimp). Loja - Ecuador. Editorial Universitaria pág. 19-20.

Al hablar de valores se toma en cuenta los elementos básicos de la ética: El bien, la norma y la virtud.

El bien es aquello a lo que aspiramos, aquello a lo que damos valor. Por ejemplo: la justicia, la prudencia, etc.

La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. Así, en toda institución educativa se proponen normas de justicia, a las que se maneja como una guía.

Finalmente, la virtud es la forma práctica de realizar el bien. Toda virtud se cristaliza mediante el hábito. El hábito es una forma, más o menos estable en el tiempo, que se escoge para actuar y que se realiza mediante la voluntad. Los hábitos pueden ser buenos o malos, según el fin que se consiga.

Se ha diseñado un modelo de cuatro fases en la estrategia de implantación de valores:

✓ **Primera fase:**

Modelaje directivo: Ésta es la columna vertebral de la estrategia de implantación de valores que inicia con la definición de los nuevos valores o con la revitalización de los ya existentes. Se recomienda que para esta tarea se lleve a cabo una labor de investigación y participación de todos los miembros de la organización, de manera que todos se sientan partícipes y responsables de los mismos.

Una vez definidos los valores es importante que los directores promulguen de manera solemne y se aseguren que todos los conocen y han captado el compromiso de implantación.

Los valores serán vividos por toda la organización solo si cada director y ejecutivo de la organización se convierte en un modelo y en un maestro para su aplicación. De una manera estructurada las juntas directivas y departamentales son canal idóneo para que toda la organización conozca, analice, estudie y encuentre las actitudes, conductas y sistemas necesarios para vivir los principios acordados y además adaptarlos a las necesidades de cada área o departamento.

✓ **Segunda fase:**

Comunicación e imagen corporativa: Esta segunda fase es la más conocida y usada por las organizaciones y corresponde al uso de todos los medios de comunicación disponibles para dar a conocer y tener presentes los valores.

Como ejemplos, se pueden utilizar carteles en las paredes, cristales con los valores gravados y también placas de metal, éstas últimas colocadas en la entrada principal de los edificios de la organización.

La revista interna también es un magnífico instrumento de comunicación y educación con respecto a la cultura y los valores. Ésta debe tener un apartado especial para que cada número se analicen y se muestren ejemplos y experiencias reales de la vivencia de los valores en la organización. Adicionalmente se pueden utilizar videos, películas y el mismo correo electrónico para difundir y promover los principios valorables.

✓ **Tercera fase:**

Alineación de los sistemas de recursos humanos: Todos los sistemas de recursos humanos desde el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación, la planeación de carrera y la evaluación del desempeño deben estar inspirados y orientarse a implantar y reforzar permanentemente la cultura y los valores de la organización.

Los mismos sistemas de planeación, innovación, de calidad total y los sistemas de compensación, deben estar alineados y ser coherentes con cada uno de los valores y la filosofía básica de la organización.

✓ **Cuarta fase:**

Monitoreo y seguimiento: Es indispensable para el éxito de esta estrategia el nombramiento de un comité de implantación que debe ser el mismo comité directivo de calidad presidido por un director de primer nivel o por el mismo director general.

Este comité tiene la responsabilidad de diseñar y planear toda la estrategia y el seguimiento de implantación de valores; asimismo, tiene la función de conocer y aprobar los temarios de las juntas directivas y departamentales mencionadas en la primera fase. También es responsable de diagnosticar y evaluar la eficacia de dicha estrategia, midiendo el grado de modelaje que presentan cada uno de los líderes de la organización y sus equipos. En otras palabras, este comité se aboca a definir, implantar y dar seguimiento a toda la estrategia y reporta a la dirección general o la presidencia de la organización.

Carlos Enrique Correa Jaramillo (2010). *Guía didáctica - Liderazgo, Valores y Educación*. (1ra edi. 3ra reimp). Loja - Ecuador. Editorial Universitaria pág. 18-19.

En esa onda de anuncio y restauración desde la Palabra de Dios, hagamos una aproximación al dinamismo pedagógico espiritual del sistema preventivo, intentando descubrir los valores de humanidad que transmite, las acciones típicas de lo identifican, el perfil de cristianismo que anuncia y el aporte social que encierra.

Los principios pedagógicos del sistema preventivo, la amabilidad, la razón y la religión, surgen de la atención que se ofrece a los recursos más profundos y genuinos del dinamismo espiritual de cada persona: el afecto, el entendimiento y la estabilidad. Este dinamismo espiritual se va desarrollando en un proceso gradual de madurez en el que intervienen armónicamente las dimensiones constitutivas de la persona. El proceso vital de cada persona tiende de por sí a la integralidad.

Dicho en otras palabras, desde el trípode del Sistema Preventivo podemos ver el proceso de madurez humana por el que cada persona manifiesta sus potencialidades antropológicas (virtudes humanas). A través del proceso cotidiano que inspira la pedagogía salesiana, la persona va explicitando unas actitudes de vida y realiza unas acciones responsables.

Veamos ese dinamismo convergente desde cada uno de los principios inspiradores del sistema preventivo.

✓ **La Amabilidad.**

Hemos pasado de la muerte a la vida porque amamos (1 Jn 3,14). Este anuncio de la Palabra encuentra en la pedagogía salesiana una traducción: la amabilidad hecha bondad operativa. Es el modo por el que vamos pasando progresivamente de un proceder afectivo hecho de envidia y encierro, desconfiado y resentido, de una vida triste y solitaria a una vida de cooperación, de perdón y de ayuda, de amistad y de diálogo. En el ritmo cotidiano, al lado de los jóvenes, especialmente los más pobres, vamos desarrollando el servicio de la caridad. En el empeño social por construir la civilización del amor, vamos aprendiendo a ser como Cristo Sacerdote, servidores de la fraternidad, que damos la vida porque nos alimentamos de ella y la celebramos en el sacramento de la Eucaristía.

✓ **La Razón.**

La verdad los hará libres (Jn 8,32) En la medida en que nuestra capacidad de juicio se va ejercitando, vamos afinando la conciencia ante la luz de la verdad. Gracias a la verdad, hecha diálogo, instrucción y análisis, podemos disipar de nuestra conciencia la falsedad y la mentira para aprender a vivir de acuerdo al sentido común. El juicio que recibimos de la Palabra de Dios va esclareciendo en nosotros las motivaciones falsas, las fijaciones ideológicas y los temores que empañan nuestras convicciones de vida. El juicio de la buena noticia de Dios lo recibimos por medio de la fe y su luz es la que nos habilita, como a los profetas, para colaborar en la tarea de la reconciliación en medio de una sociedad injusta a causa de la mentira y la falta de participación.

✓ **Religión.**

Los verdaderos adoradores adorarán al Padre en espíritu y en verdad (Jn 4,23). La falsa religión es la que fabricamos según nuestra semejanza para que no toque nuestras depresiones, complejos y esclavitudes. La Palabra de Dios en cambio, que es viva, eficaz, y más penetrante que espada de doble filo, la que *penetra hasta la raíz del alma y del espíritu sondeando huesos y tuétanos para probar los deseos y los pensamientos más íntimos* (Heb 4,12), es la que mueve

nuestra voluntad para que, asumiendo el compromiso de un trabajo responsable, seamos testigos de la esperanza en medio de una sociedad que apuesta a la suerte y al destino. La verdadera religión es la que procura la gloria de Dios porque cuida responsablemente la vida y la dignidad de cada persona.

Instituto Fiscomisional Técnico Superior Salesiano. Cuenca (Octubre 2009). *Plan de Transformación Institucional 2009-2012*

Una lectura transversal del cuadro completo nos permite visualizar la propuesta pedagógica de maduración humana integral tanto en valores como en lo educativo. EL esquema no quiere indicar la separación, sino la distinción de las dimensiones de un mismo proceso gradual e integral hacia la gracia de unidad en nuestra vida y en la vida de los jóvenes.

El desarrollo de la educación en una perspectiva ética debe estar enmarcada en el comportamiento del ser humano, a través de sus actitudes y comportamiento frente a la vida, las personas y la sociedad; fomentando los valores que son categorías supremas o ejes transversales los cuales deben guiar su camino en la praxis educativa, con la capacidad de solucionar problemas de una institución educativa y todos los estamentos que en ella intervienen, puesto que el educador debe fortalecer su formación y su conciencia moral.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Descripción Institucional

Nombre: Instituto Técnico Superior Salesiano

Provincia: Azuay

Cantón: Cuenca

Parroquia: Yanuncay

Tipo de financiamiento: Fiscomisional

Régimen: Sierra

Modalidad: Presencial

Jornada: Doble (Matutina y Vespertina)

Especialidades:

Instalaciones Equipos y Máquinas Eléctricas, Mecanizado y Construcciones Metálicas, Electromecánica Automotriz, Mecatrónica, Aplicaciones Informáticas, Bachillerato General en Ciencias

Autoridades:

Director de la Comunidad: P. Xavier Herrán

Director: Sr. Sandro Gavinelli

Rector: Lic. César Banegas P.

Vicerrector: Ing. Omar Álvarez C.

Inspector General: Lic. Patricio Reinoso Z.

Planificación académica Lic. Santiago Vanegas P.

Departamento de Talento Humano: Lic. Fabián Muñoz – Lic. Jherar Castro

➤ Misión

“La Misión del Instituto Técnico Superior Salesiano es educar evangelizando y evangelizar educando con excelencia humana y académica a los adolescentes y jóvenes de la región. Fieles al ideal de Don Bosco, formamos “buenos cristianos y honrados ciudadanos”, actores sociales responsables con visión crítica de la realidad.”

PEI. (2006). *Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional*. Pag. 42

➤ **Visión**

El Instituto Técnico Superior Salesiano es un centro educativo líder en la excelencia académica y humana que estimula la creatividad y la investigación. Bajo los principios de reciprocidad y solidaridad desarrolla procesos educativo-pastorales integrales, significativos y de calidad gracias a la corresponsabilidad de los actores sociales de la Comunidad Educativo Pastoral y del protagonismo juvenil.

La visión tiene las siguientes implicaciones:

Fortalece la identidad carismática mediante la formación permanente y conjunta de SDB y Seglares.

Hace de la escuela salesiana un contexto de crecimiento humano y realización profesional.

Vivencia el Sistema Preventivo manifiesto en un clima de familiaridad y solidaridad.

Cultiva la dimensión asociativa y la ciudadanía para asumir opciones transformadoras en la sociedad y en la Iglesia.

Aplica una gerencia y gestión educativa participativa, eficiente y eficaz.

Mejora su capacidad de sostenibilidad para mantenerse al servicio de los destinatarios preferenciales.

Desarrolla un currículo integral, actualizado y articulado en sus distintos niveles educativos.

Incorpora dimensiones humanistas: educación para la paz y no violencia; educación al amor y la sexualidad, equidad de género, formación ciudadana, interculturalidad, ecología, educación en y para el mundo del trabajo

➤ **Objetivos**

La educación que se imparte en el Instituto Técnico Superior Salesiano se fundamenta en la razón, religión y amabilidad, principios básicos del sistema educativo de Don Bosco.

Esta se caracteriza por:

- ✓ El recurso constante a la razón y al diálogo
- ✓ Una visión realista a la vida, que creativamente de acuerdo a los
- ✓ Una valoración del trabajo y de la
- ✓ Una actitud acogedora sencilla y natural favorece
- ✓ La amistad y el espíritu de familia que facilita comprensión y la
- ✓ La presencia cordial del educador, comparte permanentemente con los
- ✓ Participación activa de padres y estudiantes la toma de
- ✓ Apertura permanente a las propuestas innovación pedagógica

2.2. Participantes

Personal Directivo																																																																					
<p>Tabla Nº 1. Autoridades hombres por edades</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">HOMBRES</th> </tr> <tr> <th>EDAD</th> <th>f</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>36-40</td> <td>2</td> <td>22,22</td> </tr> <tr> <td>41-45</td> <td>2</td> <td>22,22</td> </tr> <tr> <td>46-50</td> <td>2</td> <td>22,22</td> </tr> <tr> <td>51-55</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>56-60</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>61-65</td> <td>1</td> <td>11,11</td> </tr> <tr> <td>66-70</td> <td>1</td> <td>11,11</td> </tr> <tr> <td>71-75</td> <td>1</td> <td>11,11</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>9</td> <td>100,00</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.</p> <p>Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo P.</p>		HOMBRES			EDAD	f	%	36-40	2	22,22	41-45	2	22,22	46-50	2	22,22	51-55	0	0,00	56-60	0	0,00	61-65	1	11,11	66-70	1	11,11	71-75	1	11,11	TOTAL	9	100,00	<p>Tabla Nº 2. Autoridades mujeres por edades</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">MUJERES</th> </tr> <tr> <th>EDAD</th> <th>f</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>36-40</td> <td>1</td> <td>100,00</td> </tr> <tr> <td>41-45</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>46-50</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>51-55</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>56-60</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>61-65</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>66-70</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>71-75</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>1</td> <td>100,00</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.</p> <p>Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo P.</p>		MUJERES			EDAD	f	%	36-40	1	100,00	41-45	0	0,00	46-50	0	0,00	51-55	0	0,00	56-60	0	0,00	61-65	0	0,00	66-70	0	0,00	71-75	0	0,00	TOTAL	1	100,00
HOMBRES																																																																					
EDAD	f	%																																																																			
36-40	2	22,22																																																																			
41-45	2	22,22																																																																			
46-50	2	22,22																																																																			
51-55	0	0,00																																																																			
56-60	0	0,00																																																																			
61-65	1	11,11																																																																			
66-70	1	11,11																																																																			
71-75	1	11,11																																																																			
TOTAL	9	100,00																																																																			
MUJERES																																																																					
EDAD	f	%																																																																			
36-40	1	100,00																																																																			
41-45	0	0,00																																																																			
46-50	0	0,00																																																																			
51-55	0	0,00																																																																			
56-60	0	0,00																																																																			
61-65	0	0,00																																																																			
66-70	0	0,00																																																																			
71-75	0	0,00																																																																			
TOTAL	1	100,00																																																																			
<p>Tabla Nº 3. Autoridades hombres por años de experiencia</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">HOMBRES</th> </tr> <tr> <th>AÑOS EXPERIENCIA</th> <th>f</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0-5</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>6-10</td> <td>1</td> <td>11,11</td> </tr> <tr> <td>11-15</td> <td>3</td> <td>33,33</td> </tr> <tr> <td>16-20</td> <td>1</td> <td>11,11</td> </tr> <tr> <td>21-25</td> <td>1</td> <td>11,11</td> </tr> <tr> <td>26-30</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>31-35</td> <td>1</td> <td>11,11</td> </tr> <tr> <td>36-40</td> <td>2</td> <td>22,22</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>9</td> <td>100,00</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.</p> <p>Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo P.</p>		HOMBRES			AÑOS EXPERIENCIA	f	%	0-5	0	0,00	6-10	1	11,11	11-15	3	33,33	16-20	1	11,11	21-25	1	11,11	26-30	0	0,00	31-35	1	11,11	36-40	2	22,22	TOTAL	9	100,00	<p>Tabla Nº 4. Autoridades mujeres por años de experiencia</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">MUJERES</th> </tr> <tr> <th>AÑOS EXPERIENCIA</th> <th>f</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0-5</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>6-10</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>11-15</td> <td>1</td> <td>100,00</td> </tr> <tr> <td>16-20</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>21-25</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>26-30</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>31-35</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>36-40</td> <td>0</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>1</td> <td>100,00</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.</p> <p>Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo P.</p>		MUJERES			AÑOS EXPERIENCIA	f	%	0-5	0	0,00	6-10	0	0,00	11-15	1	100,00	16-20	0	0,00	21-25	0	0,00	26-30	0	0,00	31-35	0	0,00	36-40	0	0,00	TOTAL	1	100,00
HOMBRES																																																																					
AÑOS EXPERIENCIA	f	%																																																																			
0-5	0	0,00																																																																			
6-10	1	11,11																																																																			
11-15	3	33,33																																																																			
16-20	1	11,11																																																																			
21-25	1	11,11																																																																			
26-30	0	0,00																																																																			
31-35	1	11,11																																																																			
36-40	2	22,22																																																																			
TOTAL	9	100,00																																																																			
MUJERES																																																																					
AÑOS EXPERIENCIA	f	%																																																																			
0-5	0	0,00																																																																			
6-10	0	0,00																																																																			
11-15	1	100,00																																																																			
16-20	0	0,00																																																																			
21-25	0	0,00																																																																			
26-30	0	0,00																																																																			
31-35	0	0,00																																																																			
36-40	0	0,00																																																																			
TOTAL	1	100,00																																																																			

Las autoridades de sexo masculino que laboran en la institución es de 9, y una persona de sexo femenino. Como nos muestra en los cuadros claramente el número de hombres es el 90% y el 10% de mujeres

Personal docente por sexo y edad

Tabla Nº 5. Docentes hombres por edades

HOMBRES		
EDAD	f	%
21-25	5	4,46
26-30	18	16,07
31-35	20	17,86
36-40	28	25,00
41-45	14	12,50
46-50	11	9,82
51-55	5	4,46
56-60	7	6,25
61-65	4	3,57
66-70	0	0,00
71-75	0	0,00
TOTAL	112	100,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo P.

Tabla Nº 6. Docentes mujeres por edades

MUJERES		
EDAD	f	%
21-25	0	0,00
26-30	1	6,25
31-35	6	37,50
36-40	4	25,00
41-45	4	25,00
46-50	1	6,25
51-55	0	0,00
56-60	0	0,00
61-65	0	0,00
66-70	0	0,00
71-75	0	0,00
TOTAL	16	100,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo P.

Tabla Nº 7. Docentes hombres por años de experiencia

HOMBRES		
AÑOS EXPERIENCIA	f	%
0-5	22	19,64
6-10	37	33,04
11-15	14	12,50
16-20	15	13,39
21-25	14	12,50
26-30	4	3,57
31-35	2	1,79
36-40	4	3,57
TOTAL	112	100,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto

Tabla Nº 8. Docentes mujeres por años de experiencia

MUJERES		
AÑOS EXPERIENCIA	f	%
0-5	6	37,50
6-10	7	43,75
11-15	2	12,50
16-20	1	6,25
21-25	0	0,00
26-30	0	0,00
31-35	0	0,00
36-40	0	0,00
TOTAL	16	100,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto

Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011. Elaborado por: Lic. Fausto Feijó P.	Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011. Elaborado por: Lic. Fausto Feijó P.
---	---

El total de docentes que trabajan en la Institución es de 128, de los cuales 112 son varones y 16 son mujeres.

Lo cual nos indica que existe una diferencia muy marcada entre hombres (87.50%) y mujeres (12.50%).

En lo que hace referencia a la experiencia nos indica que el 21.43% de docentes varones tiene más de 20 años y un 100% de mujeres menos de 20 años

Personal administrativo y de servicio					
Tabla Nº 9. Administrativos hombres por edades			Tabla Nº 10. Administrativos mujeres por edades		
HOMBRES			MUJERES		
EDAD	f	%	EDAD	f	%
21-25	0	0,00	21-25	0	0,00
26-30	1	15,00	26-30	1	7,69
31-35	4	25,00	31-35	3	23,08
36-40	5	40,00	36-40	2	15,38
41-45	3	20,00	41-45	3	23,08
46-50	2	10,00	46-50	1	7,69
51-55	1	5,00	51-55	2	15,38
56-60	2	15,00	56-60	1	7,69
61-65	2	10,00	61-65	0	0,00
66-70	0	0,00	66-70	0	0,00
71-75	0	0,00	71-75	0	0,00
TOTAL	20	100,00	TOTAL	13	100,00
Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.			Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.		
Elaborado por: Lic. Fausto Feijó P.			Elaborado por: Lic. Fausto Feijó P.		
Tabla Nº 11. Administrativos hombres por años de experiencia			Tabla Nº 12. Administrativos mujeres por años de experiencia		
HOMBRES			MUJERES		
AÑOS EXPERIENCIA	f	%	AÑOS EXPERIENCIA	f	%
0-5	4	20,00	0-5	2	15,38

6-10	3	15,00	6-10	3	23,07
11-15	3	15,00	11-15	4	30,76
16-20	3	15,00	16-20	4	30,76
21-25	1	5,00	21-25	0	0,00
26-30	2	10,00	26-30	0	0,00
31-35	2	10,00	31-35	0	0,00
36-40	2	10,00	36-40	0	0,00
TOTAL	20	100,00	TOTAL	13	100,00
Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.			Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.		
Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo P.			Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo P.		

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo P.

El 65% de administrativos varones tienen más de 20 años de experiencia y un 35% menos de 20 años de experiencia, el 100% del personal administrativos de sexo femenino tienen menos de 20 años de experiencia.

Tabla Nº 13. Personal con título docente

Título docente	f	%
Masterado	18	25,00
Especialista	2	2,78
Diplomado	7	9,72
Licenciado en Ciencias de la Educación	42	58,33
Profesor de Segunda Enseñanza	2	2,78
Profesor de Primaria y Pre-Primaria	1	1,39
TOTAL	72	100,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo P.

El 37% del personal docente cuenta con estudios de postgrado y títulos de cuarto nivel, mientras que un 63.00% cuenta con títulos de tercer nivel. Lo que implica que el Instituto cuenta con docentes preparados y capacitados en el campo pedagógico, lo que se tomaría como una fortaleza en beneficio de la educación que la institución brinda a los jóvenes.

Tabla Nº 14. Personal con título no docente

Título no docente	f	%
Masterado	7	12,50
Doctor	3	5,36
Ingeniero	23	41,07
Tecnólogo	6	10,71
Bachiller	17	30,36
TOTAL	56	100,00

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo P.

Debido a que la orientación del Instituto es hacia carreras técnicas, ha sido enmarcada en la tecnología, de allí la necesidad de títulos no docentes, pero cabe destacar también la presencia de bachilleres, esto como fortaleza pues reconoce la vivencia de la continuidad educativa, puesto que el 100% de ellos son egresados de la del Instituto Técnico Superior Salesiano.

Tabla Nº 15. Personal con partidas fiscales docentes

SEXO	f	%
Hombres	94	86
Mujeres	15	14
TOTAL	109	100

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo P.

El 85,15% de docentes de ambos sexos cuentan con una partida fiscal, de los cuales el 73% son varones y el 27% son mujeres.

Tabla Nº 16. Personal con contratos particulares

Sexo	f	%
Hombres	16	84
Mujeres	3	16
TOTAL	19	100

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo P.

El 14,85% del total de docentes laboran con contratos particulares, de los cuales el 84,21% son varones y el 15,79% son mujeres. Lo que nos indica que el personal que labora en la Institución en su mayoría tiene contratos fiscales.

Tabla Nº 17. Docentes por especialidad

Especialidades	f	%
Especialistas del área instrumental y/o de desarrollo personal/social	25	20
Especialistas del área científica	62	48
Especialistas del área técnico/profesional	41	32
TOTAL	128	100

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Lic. Fausto Feijoó P.

Especialistas en área técnica y una científica, demuestra, que la preparación académica de cada docente está acorde a la necesidad de la Institución, así en aéreas científicas el 50% , aéreas técnicas el 30% y otras áreas necesarias para complementar el 20% de la población docente.

Tabla Nº 18. Titulaciones de los docentes

	f	%
Título terciario no universitario	0	0
Título Universitario	111	87
Bachiller (En proceso de titulación)	17	13
TOTAL	128	100

Fuente: Gestión de Talento Humano del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Lic. Fausto Feijoó P.

Un 87% de docentes cuentan con títulos universitarios, demostrando su alto grado de preparación académica y un 13% se encuentra en un proceso de formación académica para la obtención de su título universitario.

Tabla Nº 19. Número de alumnos en la Institución

Sexo	f	%
Hombres	1810	96,07
Mujeres	74	3,93
TOTAL	1884	100,00

Fuente: Secretaría del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Lic. Fausto Feijoó P.

El Instituto Técnico Superior Salesiano en el período lectivo 2011-2012 da inicio a la educación mixta, empezando con señoritas en el 8vo año de educación general básica y en el primer año de bachillerato en la especialidad de Ciencias, lo que significa que, la cantidad de alumnas (3,93%) sea inferior a la de varones (96,07%) que asisten en la Unidad.

Tabla Nº 20. Número de alumnos Sección Bachillerato

Sexo	f	%
Hombres	873	97,97
Mujeres	18	2,03
TOTAL	891	100,00

Fuente: Secretaria del Instituto Técnico Superior Salesiano. Cuenca, 2011.

Elaborado por: Lic. Fausto Feijó P.

El colegio hasta el periodo lectivo anterior 2010-2011, contaba con carreras netamente técnicas, por lo que tenía una acogida mayoritaria de estudiantes varones, pero a partir de la nueva Ley de Educación en la que se hace necesaria la aplicación de la coeducación y de la creación de la nueva especialidad de Ciencias Básicas, se da paso al ingreso de estudiantes del sexo femenino, por lo que el 2,03% de estudiantes del bachillerato son de sexo femenino y el 97,97% son de sexo masculino

2.3. Materiales e Instrumentos

- *Encuestas.*
- *Entrevistas.*
- *Observación*

- **La encuesta**

“Es la técnica que a través de un cuestionario adecuado nos permite recopilar datos de toda la población o de una parte representativa de ella. Se caracteriza porque la persona investigada llena el cuestionario sin intervención o supervisión del investigador.

Es una de las técnicas más generalizadas en el área social, económica, política, religiosa, educativa, etc.”

Ministerio de Educación y Cultura. (Diciembre 1995). *Modulo de Investigación educativa. Programa de profesionalización de profesores de nivel primario, sin título docente*: Quito – Ecuador

La investigación por encuesta es el uso de un cuestionario para determinar hechos, opiniones y actitudes; es la manera más popular de obtener datos.

En Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador; se utiliza un listado de preguntas escrita que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

Esta técnica se aplicó a los Directivos, Docentes, Padres de Familia, Administrativos y a los alumnos del ITSS, la encuesta permitió conocer el sentir del encuestado acerca de la Gestión, Liderazgo y Valores.

➤ **La entrevista**

“Es una conversación seria que se propone en un determinado distinto del simple placer de la conversación. Tres son sus elementos: Entrevistador, Entrevistado y la relación. Al Entrevistado que es el que utiliza esta técnica, se le exige cualidades personales, actitudes de aceptación y comprensión, experiencia y conocimientos de técnicas”.

Ministerio de Educación y Cultura. (Diciembre 1995). *Módulo de Investigación educativa. Programa de profesionalización de profesores de nivel primario, sin título docente*: Quito – Ecuador

La entrevista es una forma de conversación, no de interrogación, al analizar las características de los sistemas con personal seleccionado cuidadosamente por sus conocimientos sobre el sistema, los analistas pueden conocer datos que no están disponibles en ningún otra forma.

En las investigaciones de sistema, las formas cualitativas y cuantitativas de la información son importantes.

La información cualitativa está relacionada con opinión, política y descripciones narrativas de actividades o problemas, mientras que las descripciones cuantitativas tratan con números frecuencia, o cantidades. A menudo las entrevistas pueden ser la mejor fuente de información cualitativas, los otros métodos tiende a ser más útiles en la recolección de datos cuantitativos.

este caso la necesidad por conseguir información de primera mano a cerca de la Gestión, Liderazgo y Valores en el ITSS, se la realizó a los directivos, los entrevistados fueron expuestos a la situación que se buscaba.

➤ **La observación**

ANDER EGG: Modalidad de Observación: .. “La observación se considera como una etapa del método científico que posee un campo específico de actuación unas técnicas apropiadas de control para lograr el máximo grado posible de objetividad en el conocimiento de la realidad”

- Según la forma: Directa, Indirecta
- Según los medios utilizados: No estructurada. Estructurada
- Según el papel o modo de participación del observador: No participante. Participante
- Según el número de observadores: Individual. En equipo
- Según el lugar donde se realiza: De campo. De laboratorio

Ministerio de Educación y Cultura. (Diciembre 1995). *Módulo de Investigación educativa. Programa de profesionalización de profesores de nivel primario, sin título docente*: Quito – Ecuador

2.4. Método y procedimiento

Los métodos que se emplearon fueron el analítico, sintético y descriptivo, que facilitaron el análisis y la explicación de la investigación.

El presente trabajo fue de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitó la explicación de la gestión en el liderazgo y los valores en la Institución Educativa. En el proceso de investigación se requirió también del método analítico – sintético y método inductivo - deductivo.

Para el proceso de las encuestas se tomó en cuenta los modelos que fueron subidos a la plataforma del EVA, de la página web de la Universidad Técnica Particular de Loja, las cuales

estaban dirigidas a las autoridades, docentes, alumnos y padres de familia, cabe recalcar que el universo que se tomó en cuenta fue de 25 encuestados, el presente trabajo de investigación fue realizado en el Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca.

Se solicitó el debido permiso y autorización para realizar la presente investigación al señor rector del Instituto, se procedió a realizar las entrevistas a las autoridades del Instituto como también las encuestas a los diferentes actores que participan en la educación, cabe recalcar que se dio todas las facilidades para el desarrollo y recopilación de documentos en los diferentes departamentos con que cuenta el Instituto, la información que se pudo recolectar mediante las encuestas y entrevistas a los directivos facilitó la realización de la presente investigación.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS, DISCUSIÓN Y RESULTADOS

3.1. Diagnóstico

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

3.1.1.1. El manual de organización

El manual del Instituto contiene los criterios de organización, detallando de manera explícita, las funciones de cada uno de los departamentos que integran esta coordinación, siendo su objetivo primordial el establecimiento de las actividades del personal y de los titulares de las diferentes áreas, evitando así duplicidad funcional.

Así mismo contiene información referente a antecedentes de la coordinación, base legal, misión, visión, política institucional, objetivo general, estructura orgánica y glosario de términos técnicos para facilitar su comprensión.

El Manual de Organización, es una herramienta de trabajo para lograr el buen funcionamiento dentro de las distintas unidades administrativas. El Instituto pone a disposición del personal adscrito a la misma y de las personas interesadas, el documento con el fin de que a través de éste se tenga una mejor comprensión de la forma en que está distribuida la Institución tanto organizacional como funcionalmente.

Cabe destacar que la dinámica de la entidad de la administración de la institución, requiere innovación y mejora continua, generando retos para ofrecer sus servicios y funciones, con mayor calidad y de esta manera poder responder funcionalmente a las innovaciones que su propio entorno demanda.

3.1.1.2. El código de Ética

Los miembros del Instituto: estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y de servicio, estamos firmemente comprometidos con el proyecto educativo de nuestra Institución, y somos conscientes de que las acciones que realicemos en nuestra vida institucional, tienen repercusión, directa o indirecta, en las vidas de otras personas. Por consiguiente, es importante contar con un Código de Ética que inspire y refleje los ideales de comportamiento en nuestras

decisiones y acciones cotidianas y que, a su vez, se constituya en un marco de referencia e identificación para quienes formamos parte del ITSS.

Nuestra Institución se basa en la formación integral de las personas, para contribuir a la construcción de una sociedad más justa para todos. Además que el logro de otros propósitos, tales como el prestigio y el liderazgo que caracterizan a nuestra unidad, sólo se legitimarán en la medida en que favorezcan, cada vez más, esa tarea primordial que de manera autónoma de quienes estamos en este proceso educativo nos hemos comprometido a cumplir.

Los valores que consideramos como fundamentales y que dan estructura al Código de Ética del Instituto. Dichos valores son: la justicia, la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la libertad, la igualdad, la solidaridad, la actitud de diálogo, entre otros.

3.1.1.3. El plan estratégico

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión, visión. Política institucional, etc., de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones.

Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

El plan estratégico del Instituto nutre a todos los miembros, nos da la pauta para saber cómo se va a llegar al objetivo (los métodos), con qué valores y con qué conducta se va a trabajar.

El plan estratégico define la dirección hacia dónde ir con la visión, misión, metas, objetivos, etc. Cuando las instituciones educativas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización.

El Plan Estratégico de la institución fue elaborado por las autoridades de la institución, haciendo un buen análisis de la realidad actual con una acertada proyección hacia el futuro, lo

cual se logro a través de una buena comunicación entre los actores que participan activamente en la labor educativa cotidiana en todos y cada uno de los niveles organizativos de la institución.

3.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El plan operativo que cuenta la institución es utilizado como una guía y nos traza las actividades: administrativas, sociales, culturales y deportivas que se tienen previstas realizar durante el año lectivo.

Es fundamental e importante tener establecido el POA puesto que en las diferentes actividades que nos proponemos lograr las metas establecidas con la participación activa, democrática y equitativa del personal administrativo, docente, estudiantes, padres de familia y las autoridades de la comunidad educativa.

Con el POA se puede realizar el trabajo administrativo y docente de una forma coordinada, organizada y planificado que facilite la ejecución de las diferentes actividades programadas; con lo cual se promueve la participación activa y voluntaria de los alumnos y las alumnas de la unidad.

Mediante el POA se desarrolla y fomenta las capacidades, aptitudes y habilidades de los estudiantes en la participación de actividades socio-culturales artísticas y deportivas. Uno de los principales objetivos del POA es le promover la identificación de alumnos con la filosofía y pedagogía salesiana, para desarrollar un alto nivel de conciencia social, principios y valores para cumplir “Buenos cristianos y honrados ciudadanos”.

3.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI tiene gran importancia en el desarrollo educativo ya que a través de él se tiene como propósito mejorar la calidad de la educación teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad educativa; de igual manera permite ejecutar acciones de mejoramiento constantes que incrementen los índices de eficacia, eficiencia y efectividad logrando así un desarrollo humano integral de acuerdo al sistema educativo salesiano. Por lo tanto se puede observar que el PEI es la base de la educación puesto que enmarca un sinnúmero de elementos esenciales e importantes para crear un ambiente propicio donde los jóvenes puedan apropiar los

aprendizajes para que estos sean significativos y desarrollen sus capacidades, actitudes, sentimientos y conocimientos asumiendo valores y compromisos necesarios para alcanzar una mejor calidad de vida.

El compromiso efectivo y activo de todos los miembros de la comunidad educativa, es un factor determinante en el éxito del PEI en especial el de los docentes ya que son los que cotidianamente, enfrentan la tarea educativa.

El PEI Provoca un cambio entre los actores del proceso educativo y genera una organización institucional democrática a través de una planificación institucional dinámica. Flexible, Abierto y Progresivo.

El PEI es un documento inicial en el que figuran aquellos elementos que se han consensuado en primera instancia en la comunidad educativa, a partir de él deben comenzar a elaborarse los otros documentos programáticos y manuales de operación. No es un documento definitivo, es necesario dejarlo suficientemente abierto para generar cambios en su fondo y forma e introducir otros elementos que se consideren necesarios.

El PEI es una de las herramientas esenciales para poder alcanzar una educación pertinente, de calidad y que tenga en cuenta la diversidad enmarcados dentro del carisma salesiano es decir formar “buenos cristianos y honrados ciudadanos”.

3.1.1.6. Reglamento Interno y otras Regulaciones

El Instituto Técnico Superior Salesiano si cuenta con un reglamento interno, el cual se está modificando con la participación de los estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos y de servicio, conjuntamente con las autoridades de la comunidad educativa salesiana y el CONESA (Consejo Nacional de Educación Salesiana). En mi opinión, abordar el tema de la convivencia escolar en nuestras instituciones educativas es fundamental para promover relaciones respetuosas entre todos quienes hacen la comunidad escolar. Hacerles comprender que la vida en sociedad está normada y reglada, lo que no implica pérdidas de creatividad o una suerte de ahogo, muy por el contrario, ello asegura las mejores relaciones entre las personas.

Un buen reglamento de convivencia escolar posibilitará una mayor colaboración, resolución de conflictos y, lo más importante, una formación centrada en los valores que cada institución

provee y exalta y que asegura parte de la formación moral de quienes participamos del quehacer educativo.

El reglamento interno o manual de organización y Funciones son documentos operativos que detallan la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de la institución; Así mismo establece los cargos y requisitos para ocuparlos por las personas dentro de la estructura orgánica.

En un mundo que cambia, hay que educar para el cambio, sobre todo en nuestro país donde se está llevando a cabo un proceso de reforma educativa. El Sistema de Don Bosco pone como centro a la persona y su educación integral buscando como fin último el formar “buenos cristiano y honrados ciudadanos”, la consecución y realización plena de esta propuesta será posible cuando todos quienes conformamos la CEP (comunidad educativa pastoral), y demás involucrados estemos dispuestos a asumir el reto de promover una educación de calidad y evangelizadora que responda a las urgencias de nuestros jóvenes y del contexto social con un sentido solidario.

3.1.2. La estructura organizativa del Instituto Técnico Superior Salesiano

3.1.2.1. Misión y visión

➤ Misión

“La Misión del Instituto Técnico Superior Salesiano es educar evangelizando y evangelizar educando con excelencia humana y académica a los adolescentes y jóvenes de la región. Fieles al ideal de Don Bosco, formamos “buenos cristianos y honrados ciudadanos”, actores sociales responsables con visión crítica de la realidad.”

“la misión constituye la opción pedagógica, el pronunciamiento de nuestra organización que informa a la sociedad, al interior de la misma y por fuera de ella: lo que somos, a quien queremos servir y en qué forma pensamos hacerlo”

PEI. (2006). *Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional*. pág. 42

Consiste en una descripción breve de la organización de su naturaleza y razón de ser o existir y de las características que la hacen diferente a las demás instituciones. Dentro de la misión se

puede constatar la identidad, la oferta académica, los destinatarios en una forma general sin ahondar en especificaciones.

“Buenos cristianos y honrados ciudadanos”, es la razón de ser del carisma salesiano manifestado en la pedagogía del sistema preventivo, que pretende una formación integral cuyos fundamentos son: la Razón, Religión y la Amabilidad; al estilo salesiano en función de los signos de los tiempos. Propiciando aprendizajes significativos y funcionales, dominio de destrezas que les servirán para seguir aprendiendo y defenderse de la vida.

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

➤ **Visión**

“El Instituto Técnico Superior Salesiano es un centro educativo líder en la excelencia académica y humana que estimula la creatividad y la investigación. Bajo los principios de reciprocidad y solidaridad desarrolla procesos educativo-pastorales integrales, significativos y de calidad gracias a la corresponsabilidad de los actores sociales de la Comunidad Educativo Pastoral y del protagonismo juvenil.”

La visión tiene las siguientes implicaciones:

- Fortalece la identidad carismática mediante la formación permanente y conjunta de SDB y Seglares.
- Hace de la escuela salesiana un contexto de crecimiento humano y realización profesional.
- Vivencia el Sistema Preventivo manifiesto en un clima de familiaridad y solidaridad. Cultiva la dimensión asociativa y la ciudadanía para asumir opciones transformadoras en la sociedad y en la Iglesia.
- Aplica una gerencia y gestión educativa participativa, eficiente y eficaz.
- Mejora su capacidad de sostenibilidad para mantenerse al servicio de los destinatarios preferenciales.
- Desarrolla un currículo integral, actualizado y articulado en sus distintos niveles educativos.

- Incorpora dimensiones humanistas: educación para la paz y no violencia; educación al amor y la sexualidad, equidad de género, formación ciudadana, interculturalidad, ecología, educación en y para el mundo del trabajo

“La visión es el sueño que quereos alcanzar, un sueño realizable a largo plazo, no debe ser una pesadilla” PEI. 2006, Dirección Nacional de Mejoramiento profesional. Pag. 41

La visión es una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por los miembros de la comunidad. La visión adscribe una misión a la institución: hacer que la visión se convierta en realidad.

La visión es la proyección al futuro que tiene el Instituto Técnico Superior Salesiano; que garantizan la preparación científica-técnica dando respuestas a las exigencias de la sociedad hoy, y sobre todo de un clima de familia que potencie las cualidades de cada persona.

3.1.2.2. El Organigrama

Es la representación grafica de la estructura formal que ha adoptado la organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes: en las que se muestran:

- ✓ Las principales unidades orgánicas.
- ✓ La división de las funciones.
- ✓ Los niveles jerárquicos.
- ✓ Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Los canales formales de comunicación.

El organigrama del Instituto Técnico Superior Salesiano se realizó hace varios años por lo que es necesario realizar un nuevo organigrama el cual muestre una estructura actual y formal de la Unidad.

ORGANIGRAMA

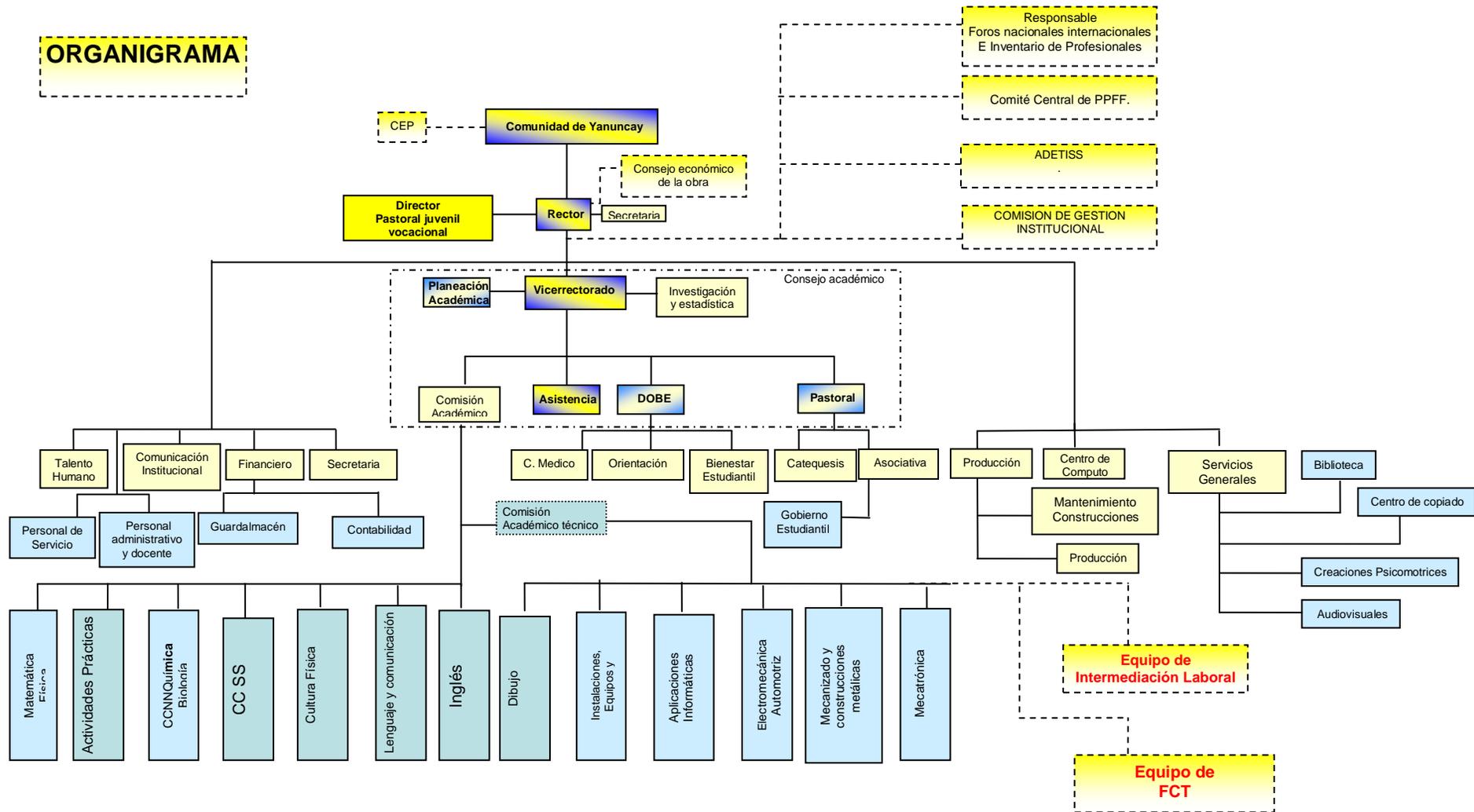


Ilustración 1. Organigrama del Instituto Técnico Superior Salesiano 2011

Fuente: Vicerrectorado Académico del Instituto

3.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos

Las funciones por áreas y departamentos del Instituto están normadas por el Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana (RIES).

- **Director:** Religioso de la Comunidad Salesiana de Yanuncay.
- **Director del Instituto:** Delegado de la Comunidad Salesiana, autoridad de la institución.
- **Rector:** Seglar que preside del ITSS, es el representante oficial de la institución de acuerdo al Reglamento General a la Ley de Educación. Es delegado por la CEP.
- **Vicerrector académico:** Seglar encargado de dirigir las actividades académicas en coordinación con el rector a fin de que el proceso educativo pueda desarrollarse con eficiencia.
- **Consejo Directivo:** El máximo órgano asesor del rector.
- **Departamento de Planificación:** Vela por todas las actividades curriculares y extracurriculares. Planifica, coordina y evalúa las actividades académicas de la institución.
- **Departamento de Planificación Académica:** Ha incorporado para su gestión administrativa los conceptos modernos de la gerencia educativa, se centraliza en la constante renovación institucional.
- **Departamento de Asistencia o Inspección:** Está encargado de velar por la disciplina y con sujeción a normas establecidas por la institución y el ministerio. contribuir junto con los demás estamentos de nuestra institución a lograr en nuestros educandos una educación integral, acorde con la concepción cristiana del hombre, de la vida y del mundo, según el estilo de Don Bosco.
Desde la práctica de la educación salesiana, fundamentada en el Sistema Preventivo a lograr en cada joven una conciencia sobre el uso de su libertad, solidaridad, responsabilidad y participación activa dentro de un ambiente democrático.
- **Departamento de Pastoral:** Los coordinadores son delegados por las autoridades y por la comunidad salesiana, docentes y un sacerdote, sus funciones específicas es el de unificar criterios y coordinar el proceso de educación en la Fe, trabajar con los demás responsables del proceso de Educación integral, especialmente con el DOBE, a su cargo se encuentra la dirección de los diferentes clubes: deportivos, culturales, religiosos y formativos.

Manteniéndose en dimensiones, la tarea de educar evangelizando y evangelizar educando, la dimensión evangelizadora catequética es la primera y fundamental de la misión pastoral. Pues orienta a la madures de los jóvenes en Cristo. Seguido, una dimensión vocacional la cual ayuda a realizar un proyecto de vida propio según la llamada de Dios.

- **Departamento de Orientación:** Acompañan al proceso para potenciar en los miembros de la comunidad educativa el autoconocimiento integral a fin de que opten con libertad al servicio de la sociedad y la iglesia. Fomentar acciones y mediadas que contribuyan a la solución de problemas psicopedagógicos, socioeconómicos y de salud.
- **Departamento de Bienestar Estudiantil:** Se encuentra dentro del grupo multidisciplinario del DPJV o Departamento de Pastoral Juvenil – Vocacional cuya finalidad es la de formar proyectos para el bien de los alumnos. Para que estos proyectos se ejecuten, se emplean técnicas de trabajo social.
Estos departamentos tienen una relación de trabajo conjunto con animadores y profesores los que tratan diariamente con los alumnos. De igual manera, conforman un organismo denominado DPJV o Departamento de Pastoral Juvenil-Vocacional. Dentro del cual se encuentran los departamentos: medico, pastoral, Asistencia, Bienestar Estudiantil y el Vicerrectorado como coordinador principal.
- **Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación C.I + D + I:** Este centro, al interactuar con todas las áreas técnicas de la institución, permite a los estudiantes tener acceso a todas las maquinas herramientas disponibles. Estas pueden ser desde computadoras hasta maquinas neumáticas e hidráulicas.
- **Departamento Medico:** Brinda atención de prevención, controles y rehabilitación a los estudiantes, profesores, administrativos y parroquia. Brinda atención de Fisioterapia con maquinas especializadas.
Prevención de enfermedades bucodentales y tratamiento odontológico. Prevención de enfermedades y atención medica.
- **Departamento Financiero:** Gestionar y administrar la información económico-financiera de la institución con la finalidad de rendir informes de los estados y cuentas bancarias.
- **Departamento de Gestión Talento Humano:** Normar y garantizar el desarrollo profesional y ocupacional del personal docente, administrativo y de servicio; proporcionándoles oportunidades para mejorar sus habilidades que estimulen su trabajo, además ha de dar la responsabilidad a los directivos de reconocer el potencial del personal, analizándolos desde un punto de vista ético y social.

Todas estas actividades serán aplicadas a aquellos miembros que laboran en la institución. Para esto, cuenta con estrategias de trabajo como la organización, la formación, una relación institucional, el desempeño profesional y un sistema de información.

El trabajo será interdepartamental donde se encuentra rectorado, vicerrectorado, centro de computo, planificación, orientación vocacional, pastoral, asistencia, bienestar estudiantil y secretaria.

- **Departamento de Tutorías:** Las tutorías de nivelación benefician a estudiantes de los sextos cursos. Para las tutorías de Física y Matemáticas en los demás niveles, están a disposición los demás delegados con sus respectivas áreas, únicamente los recursos utilizados son didácticos donde el método de enseñanza es mas objetivo, de esta manera los estudiantes de octavo a tercero de bachillerato pueden acceder libremente ante cualquier inconveniente académico.

- **Áreas de conocimiento:**

Física y matemática	Química y Ciencias Naturales
Cultura Física	Mecánica Automotriz
Industrial	Informática
Electricidad	Mecatrónica
Lenguaje y Comunicación	Ciencias Sociales
Ingles	Proyecto de Vida

Las áreas de conocimiento está integrada por el vicerrector, el coordinador de planificación y los jefes de área, los cuales promueven proyectos de innovación educativa y curricular, promueve, lidera, organiza, capacita y coordina las acciones de planificación, ejecución y evaluación del proyecto educativo de las diferentes áreas.

3.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

En cuestión de educación hemos de partir del principio que el hombre debe ser como Dios lo hizo; por eso, la educación debe ser un proceso de crecimiento y maduración de la persona, en sus criterios de juicio, en su sentido ético de la existencia, en los horizontes de la trascendencia, en una valoración positiva de las ciencias y de las técnicas con miras a una humanización de la convivencia social.

Si bien evangelizar y educar son tareas diferentes, el carácter unitario del ser humano exige unidad entre la tarea cultural de la educación y el quehacer pastoral. Mediante la educación se forma al honrado ciudadano y mediante el proceso evangelizador, a los constructores/as del Reino de Dios. Por esto, evangelizar educando y educar evangelizando constituye la tarea central de la educación católica - salesiana

3.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

La formación y el aprendizaje constituyen el núcleo esencial del currículo: la formación se refiere al desarrollo del ser en sus múltiples dimensiones, mientras que el aprendizaje tiene que ver con el saber en sus diversas expresiones.

La comprensión de la realidad de los destinatarios es posible desde la interpretación de la diversidad de contextos socioculturales. La lectura de la realidad exige la proyección corporativa de la comunidad educativo pastoral salesiana que se corresponsabiliza en torno al proyecto educativo salesiano.

En la dimensión pedagógica curricular, desde la necesidad de los destinatarios se orienta a su crecimiento humano. Asume como contenidos: la formación académica, el desarrollo de la cultura, la preparación para el trabajo, el uso formativo del tiempo libre.

El Instituto Técnico Superior Salesiano se preocupa de generar una educación en la que prime una cultura de análisis y evaluación permanente del quehacer educativo, incentivando la innovación metodológica a través de un perfeccionamiento continuo, fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógico y revisando y adaptando el currículo de acuerdo a las características de sus alumnos.

También como institución promueve el desarrollo de proyectos, que favorezcan y estimulen la participación de los alumnos, que mejoren y nivelen sus aprendizajes con el fin de generar una mejor calidad en la educación.

3.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Como institución educativa la labor es el de apoyar el trabajo del Departamento de Pastoral, que constituye un eje central de nuestro currículo que nos lleva a generar ambientes propicios para la acción evangelizadora y el crecimiento de la fe.

Para fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos se incentiva el trabajo colaborativo, apoyando la labor de los jefes de nivel y de los diversos departamentos de sectores y subsectores de aprendizaje para establecer una mejor comunicación con las instancias superiores de la CEP.

También se da importancia el integrar en nuestro centro educativo a organizaciones de la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.

3.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores

Se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

En la institución existe un sistema de becas para los alumnos con problemas económicos y de buen rendimiento académico impulsando, de esta manera, su espíritu de superación.

3.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Se busca motivar a todos los integrantes de la Comunidad Educativa a participar activamente en la Pastoral del Colegio, que cruza transversalmente el proceso educativo, para fortalecer un crecimiento personal y cristiano en los valores.

Se estimula a los alumnos a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades religiosas, civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales a nivel local, regional y nacional para incentivar la integración y compromiso con su colegio y su comunidad.

Es importante también la incorporación activa de los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos a las actividades que como colegio ofrecemos, para contribuir a la formación de ellos.

La institución ofrece a ex alumnos y sus familias que se sientan integrantes de nuestra comunidad educativa, a fin de que su experiencia sirva de retroalimentación para las generaciones que van formando parte de nuestro colegio.

3.1.3. Análisis FODA

Para constatar las potencialidades y debilidades en la gestión, liderazgo y valores se realiza la matriz FODA, la misma que es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

3.1.3.1 Matriz FODA

Matriz 1

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apertura de las autoridades a requerimientos de cambio. ➤ Personal docente con calidad académica y humana. ➤ Buena organización por áreas y departamentos. ➤ Jornadas de capacitación y actualización académica y espiritual. ➤ Asesoría pedagógica a los estudiantes. ➤ Material y recursos didácticos y tecnológicos. ➤ Excelente infraestructura física de la Institución. ➤ Disposición para el trabajo en equipo. ➤ Participación activa de los actores educativos en sus respectivos niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impuntualidad en el pago de pensiones de los alumnos. ➤ Atrasos de los estudiantes a clases en la primera hora. ➤ Falta de sacerdotes en la unidad educativa. ➤ Falta de comunicación entre departamentos. ➤ Apoderados poco comprometidos con la educación de sus hijos por falta de tiempo. ➤ Poco apoyo por parte de los padres de familia al aprendizaje de sus hijos en un gran porcentaje. ➤ Falta de liderazgo.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mal uso de la tecnología de acuerdo a nuestra realidad. ➤ Hacer efectiva la propuesta del reglamento interno 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación docente ➤ Avances tecnológicos ➤ Innovación del currículo ➤ Apoyo de la empresa privada para la práctica de los estudiantes ➤ Fomenta y promueve valores. ➤ Imagen institucional integral y solida

Fuente: Información recabada en el Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.

Elaborado por: Lic. Fausto Feijó P.

Todos los problemas que se determinan tanto en las debilidades como en las amenazas no pueden ser resueltos todos de una vez, sino que deben ser priorizados, tomando en cuenta el

nivel de impacto que ejercen en la vida institucional; para ello se utiliza la matriz de priorización de problemas o la matriz de niveles de impacto.

Algunas debilidades y amenazas se las puede eliminar, de otras se puede disminuir su nivel de impacto y otras se las puede controlar.

3.2. Resultados de encuestas y entrevistas

3.2.1. De los Directivos

Tabla Nº 21. 1. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

Orden	Forma de Organización	f	%
a	El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b	Coordinadores de área	5	83.33
c	Por grupos de trabajo	1	16.66
d	Trabajan individualmente	0	0
e	Otros	0	0
Total		6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

Los equipos de trabajo están formados por un grupo de personas encargadas de impartir una tarea en común que conlleve a la satisfacción de una necesidad. En nuestra institución la organización de los equipos de trabajo están dadas de acuerdo a las necesidades presentadas en los diferentes estamentos internos.

El 83,33% de los docentes da a conocer que los equipos de trabajo están dados por los coordinadores de área; el 16,66% manifiesta que se trabaja en forma individual y ellos son quienes organizan las tareas; De todo esto se puede decir que efectivamente cada coordinador de área es el encargado de distribuir sus equipos de trabajo de acuerdo a la necesidad de cada docente.

Tabla Nº 22. 2. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

Orden	Aspectos	f	%
a	El número de miembros en la institución	1	16.66
b	Los resultados obtenidos en la institución	4	66.66

c	El valor y tiempo empleados en la institución	1	16.66
d	Otros	0	0
Total		6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

La educación salesiana impartida está orientada hacia la educación técnica para lo cual se hace necesario la implementación de laboratorios y talleres, que gracias a la administración y gestión positiva de las autoridades en diferentes periodos, se ha logrado tener una constante renovación de equipos y maquinaria, lo cual ha sido observado por la comunidad haciendo que cada año se incremente el número de estudiantes y además las autoridades educativas de la provincia en sus informes presentados sobre la evaluación realizada a la institución refleja los buenos resultados que se han obtenido al colocar al Instituto en categoría A, dentro de los colegios técnicos a nivel nacional; lo cual es corroborado con los resultados de la encuesta en la que un 66.66% de los encuestados manifiesta que para medir el tamaño de la organización es por los resultados obtenidos en la institución.

Tabla Nº 23. 3. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Si	5	83.33
b	No	1	16.66
Total		6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

El CONESA es la organización que rige y norma la educación salesiana y es quien emite normas, reglas y procedimientos (RIES) a la cual se acoge el Instituto Técnico Superior Salesiano, por lo que el 83.33% de los encuestados manifiestan que las tareas de los miembros están escritas en un manual de reglas y procedimientos

Tabla Nº 24. 4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por:

Orden	Liderazgo	f	%
a	Director	2	33.33
b	Rector	4	66.66
c	Consejo Directivo	0	0
Total		6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

Las autoridades salesianas a nivel nacional tienen por norma general colocar dentro del organigrama de cada institución la figura de un director de comunidad que se encuentra sobre el rector y el consejo directivo. Este organigrama no ha sido difundido entre los miembros del Instituto educativo por lo que se asume erróneamente que el rector lidera la toma de decisiones en la institución, es por eso que en esta encuesta que se realizó se observa que un 66.66% opinan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector y el 33.33% opinan por el Director de la Comunidad.

Tabla Nº 25. 5. 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.

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Si	3	50
b	No	3	50
Total		6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

En el Instituto Técnico Superior Salesiano existen departamentos en los cuales se “apoyan” las autoridades para tomar decisiones para la resolución de conflictos, que ayudan a la gestión y a la administración, El total de los encuestados la opinión es dividida entre el sí y el no con un 50% cada opción

Tabla Nº 26. 6. 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	66.66	2	33.33	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	4	66.66	2	33.33	0	0
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	6	100	0	0	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

Las autoridades expresan que existen falencias en el desarrollo profesional y en la capacitación continua de los docentes, aspectos que deberían ser corregidos para mejorar la calidad de educación en la Unidad Educativa, a excepción del b y c con un 66.66%, de opiniones a favor del desarrollo profesional, como también la capacitación continúa de los docentes

Tabla Nº 27. 7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	3	50	3	50	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	6	100	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	50	3	50	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	50	3	50	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83.33	1	16.66	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

Los encuestados opinan en un 83.33% que Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución, es mediante la capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión. Por lo que se hace necesario la destinación de recursos que incentiven a las autoridades a prepararse de mejor manera para enfrentar los retos que se encuentran día a día en el que hacer educativo.

Tabla Nº 28. 8. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

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	1	16.66	5	83.33
c	La mejora de los mecanismos de control.	0	0	6	100	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de	6	100	0	0	0	0

	trabajo						
--	---------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

La institución realiza permanentemente evaluaciones de desempeño a cada uno de los actores educativos, así como la labor que cumple cada uno de los diferentes departamentos y de esta forma poder utilizar la información para mejorar el desempeño y progreso de la Institución; y es por eso que las autoridades manifiestan que en un 100% que el ítem a y d de la tabla son los factores más importantes en la mejora continua de la Unidad.

Tabla Nº 29. 9. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

Orden	Organismos	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.)	6	100	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100	0	0	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100	0	0	0	0
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

Los directivos señalan que todos los organismos que están mencionados en la tabla se encuentran en el Instituto. Lo cual es positivo para la institución puesto que denota una buena organización tanto en el campo administrativo como el docente, lo que facilita tener una buena gestión en el que hacer educativo.

Tabla Nº 30. 10. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

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	6	100	0	0	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	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

De acuerdo a los resultados obtenidos todos los encuestados supieron manifestar que en la institución se promueven todas las actividades relacionadas con la enseñanza – aprendizaje de los estudiantes, obteniéndose un resultado del 100% en los diferentes ítems. El equipo educativo y didáctico se encuentra coordinados por dos vicerrectores que se asignan uno al básico y otro al bachillerato así como un departamento de planificación académica, que trabajan mancomunadamente para mejorar la gestión educativa.

Tabla Nº 31. 11. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

Orden	Se encargan de :	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	100	0	0
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
b	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100	0	0
b	Mantener actualizada la metodología.	6	100	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100	0	0
t	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	100	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	6	100	0	0
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100	0	0
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación	6	100	0	0

	didáctica de las asignaturas.				
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

Los encuestados manifiestan que los departamentos didácticos son los encargados de realizar las diferentes actividades enmarcadas en el mejoramiento del proceso de la enseñanza – aprendizaje, obteniendo un resultado de un 100% en cada uno de los ítems.

Los departamentos didácticos, son los encargados de coordinar las actividades de organizar, desarrollar, formular propuestas de proyectos, enseñanzas relacionadas con lo pedagógico por lo que se mantiene actualizada la metodología en lo académico.

Tabla N° 32. 12. 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.

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 a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

El 100% de las autoridades indican que la gestión pedagógica en el centro educativo, si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla N° 33. 13. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
A	Una reingeniería de procesos	6	100	0	0
B	Plan estratégico	6	100	0	0
C	Plan operativo Anual	6	100	0	0
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

Los encuestados en su totalidad se manifestaron en un 100% que los directivos indican que en la institución si se ha realizado una reingeniería de procesos, plan estratégico, plan operativo anual y un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

1.2.2. De los Docentes

Tabla Nº 34. Resultados de la encuesta a docentes:

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	7	28	15	60	3	12
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.	15	60	10	40	0	0
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	18	72	7	28	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.	10	40	13	52	2	8
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	8	21	84	2	8
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	52	12	48	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los						

	valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	80	5	20	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4	14	56	10	40
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0	11	44	14	56
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	10	40	15	60
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	40	13	52	2	8
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	19	76	6	24	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	17	68	8	32	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	18	72	7	28	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	17	68	8	32	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	60	9	36	1	4

Fuente: Encuesta directa a docentes del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

La encuesta realizada a los docentes del bachillerato del Instituto Técnico Superior Salesiano se puede observar, que el 72% de los docentes opinan que siempre promueven la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 60% de docentes opinaron que a veces se define el rol del docente líder como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, un 52% opinaron que a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, mientras que el 8% opinó que nunca se revela que existe una división de opiniones.

En el análisis de la encuesta realizada a los compañeros docentes se sugiere analizar y concientizar el liderazgo que hay dentro de la institución, tanto en docentes como en los administrativos, por lo que se evidencia una problemática.

3.2.3. De los Estudiantes

Tabla Nº 35. Resultados de la encuesta a docentes:

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	30	13	65	1	5
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	3	15	17	85	0	0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	50	10	50	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25	10	50	5	25
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	11	55	5	25	4	20
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20	14	70	2	10
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	1	5	12	60	7	35
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	2	10	14	70	4	20
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	8	40	10	50	2	10
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	6	30	14	70	0	0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en	18	90	1	5	1	5

	esta clase						
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	5	25	14	70	1	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	45	10	50	1	5
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	8	40	9	45	3	15

Fuente: Encuesta directa a los alumnos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

El 100% de los estudiantes encuestados son de sexo masculino

Un 65% opinó que siempre El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Y el 5% de los estudiantes indicaron que nunca el rector tomó en cuenta las opiniones de los demás.

El 85% de los encuestados opinaron que a veces las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. Un 70% opinó que los métodos de enseñanza, los cuales se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, de todos los encuestados solamente el 2% opinó que siempre.

El 15% de los alumnos encuestados consideraron que las autoridades siempre escuchan los problemas

En este ítem se puede observar claramente que las opiniones de los estudiantes están divididas en 50% entre siempre y a veces.

Un 50% de los estudiantes indicaron que Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. En cambio siempre y a veces tiene el 25%

El 55% opinó que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, en cambio el 20% opinó a veces.

El 70% de los encuestados consideraron que a veces los docentes inician con frases de motivación en “valores y virtudes” y el 10% mencionó que nunca existe una motivación al inicio de la clase.

Un 60% de los estudiantes indicaron que a veces el profesor propone actividades innovadoras en sus clases, en cambio el 5% opinó que los docentes si proponen actividades innovadoras

El 40% indica que los docentes de la unidad si se interesan por los problemas de estudiantes, en cambio el 50% opina que a veces los profesores se interesan en los problemas de los estudiantes.

El 70% opina que a veces se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, y el 30% siempre.

En este ítem se nota claramente que los profesores son quienes deciden que se hace en la hora clase con un 90%, en cambio, a veces y nunca tiene el 5% cada uno.

El 70% de los estudiantes indican que q veces se realizan trabajos en equipo, en cambio el 25% opina que siempre

Los alumnos mediante la presente encuesta indican en 50% que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, y el 5% opina que siempre.

Los estudiantes indican que La ética y los valores se enseñan con el ejemplo con un 45% a veces, y el 15% indican que siempre.

3.2.4. De los Padres de Familia

Tabla Nº 36. Padres de Familia:

Orden	Sexo	f	%
A	Masculino	13	52
B	Femenino	12	48
	Total	25	100

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

La encuesta que se realizó a los padres de familia, el sexo masculino es del 52% y de sexo femenino es del 48%, demostrando la equidad de género que permiten analizar de una mejor manera los datos recabados en las encuestas.

Tabla Nº 37. 1 ¿Cuál fue la razón principal por la que escogió este Centro Educativo?

Orden	Pregunta	f	%
A	Porque no lo recibieron en otro colegio.	0	0
B	Porque era más fácil conseguir cupos.	0	0
C	Porque era cercano a su casa.	0	0
D	Por la calidad de enseñanza que imparten.	22	88
E	Porque dan una buena formación moral.	0	0
F	Por la disciplina con la que educan.	0	0
G	Por la exigencia académica.	0	0
H	Por la exigencia académica.	3	12
I	Por su prestigio.	0	0
Total		25	100

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

Los padres de familia en 88% manifestaron que la razón principal por la que escogió este centro educativo, es por la calidad de enseñanza que imparten y el 12% por la exigencia académica.

Tabla Nº 38. 2 Considera que la formación en valores es:

Orden	Declaraciones	f	%
a	Responsabilidad de la familia y la Institución.	24	96
b	Responsabilidad sólo de la Institución.	0	0
c	Responsabilidad sólo de la familia.	1	4
d	No le preocupa el tema.	0	0
Total		25	100

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

Del total de encuestados el 96% opinó que la formación en valores, es responsabilidad de la familia y la Institución, demostrando la cofinancia que tienen las familias al delegar esta responsabilidad también a la institución educativa.

Tabla Nº 39. 3 ¿Qué importancia da a los siguientes objetivos en la educación de su hijo?

Orden	Pregunta	Alta		Media		Baja	
		f	%	f	%	f	%
A	Formación en valores.	22	88	3	12	0	0
B	Formación académica.	20	80	5	20	0	0
C	Adquisición de títulos.	19	76	9	36	0	0
D	Desarrollo de habilidades.	20	80	4	16	1	4
E	Prestigio personal y familiar.	11	44	10	40	4	16
F	Reconocimiento social.	9	36	11	44	5	20
G	Formación integral.	19	76	4	16	2	8

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

Los padres de familia expresaron que los principales objetivos en la educación de su hijo son: la formación en valores en 88%, formación académica en un 80% y el desarrollo de habilidades en un 80%.

Tabla Nº 40. 4 ¿Está usted contento con la labor que realiza el Rector en el campo administrativo del Centro Educativo?

Orden	Pregunta	f	%
A	Si	17	68
B	No	4	16
C	No sé	4	16
Total		25	100

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia de del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

El 68% de los padres de familia manifestaron que estaban contentos con la labor que realizó el rector en el campo administrativo del centro educativo, el 4% indicó que no estaba contento con la labor del rector y el 4% no sabía, lo cual demuestra que un 32% no estaban conformes con la labor del rector en el campo administrativo. Considero que esto refleja un porcentaje bastante alto (32%) de inconformidad y desconocimiento en la gestión y administración por parte del rector en el centro educativo.

Tabla Nº 41. 5¿Está usted contento con la labor que realizan los docentes en la formación de valores y liderazgo?

Orden	Pregunta	f	%
A	Si	17	68
B	No	6	24
C	No sé	2	8
Total		25	100

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

El 68% de los padres de familia manifestaron que estaban contentos con la labor que realizaron los docentes en la formación de valores y liderazgo, el 24% indicó que no estaban contentos con la labor que realizaron los docentes y el 8% no sabía, lo cual demuestra que un 32% no estaban conformes con la labor de los docentes en la formación de valores y liderazgo. Considero que esto refleja un porcentaje bastante alto (32%) de inconformidad y desconocimiento sobre la labor en la formación de valores y liderazgo en el centro educativo

1. Conoce:

Tabla Nº 42. a El reglamento de la Institución:

Orden	Declaraciones	f	%
A	Si	14	56
B	No	6	24
C	No sé	5	20
Total		25	100

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

El 56% si conoce el reglamento de la institución y el 44% no y no sabe del reglamento de la institución, lo que denota una falta de comunicación por parte de la institución hacia los padres de familia sobre el reglamento que rige al centro educativo.

Tabla Nº 43. b Los valores que imparte la institución:

Orden	Declaraciones	f	%
A	Si	23	92
B	No	1	4
c	No sé	1	4
Total		25	100

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

El 92% si conocían los valores que imparte la Institución, el 4% indicó que no conocía, mientras el 4% opinó que no sabía los valores que imparte el colegio, lo cual demuestra que los padres de familia conocían de los valores que se deberían impartir en la institución, pero que no están de acuerdo en la labor que realizaron los docentes en la formación de valores y liderazgo (tabla 42).

Tabla Nº 44. c La gestión educativa que realizan las autoridades de la institución:

Orden	Declaraciones	f	%
a	Si	19	76
b	No	3	12
c	No sé	3	12
Total		25	100

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

El 76% si conocía la gestión educativa que realizaban las autoridades de la institución, en cambio entre el No y No sé tenían un valoración del 24% que fue un porcentaje bastante alto, lo cual demuestro también una problemática en el conocimiento de los padres de familia de la gestión educativa que realizaban las autoridades.

Tabla Nº 45. 2 El estilo de liderazgo de los directivos es:

Orden	Pregunta	f	%
a	Autoritario coercitivo	3	12
b	Autoritario benevolente	6	24
c	Consultivo	4	16
d	Participativo	12	48
Total		25	100

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

Un 48% de los padres de familia indicaron que el estilo de liderazgo de los directivos era participativo, en cambio el 12% opinó que era autoritario coercitivo. No existía un estilo de liderazgo definido por parte de los directivos.

Tabla N° 46. 3 El estilo de liderazgo del comité central de padres de familia es:

Orden	Pregunta	f	%
a	Autoritario coercitivo	2	8
b	Autoritario benevolente	1	4
c	Consultivo	13	52
d	Participativo	9	36
Total		25	100

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.

Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

El 52% de los encuestados indicaron que el estilo de liderazgo del Comité Central de Padres de Familia era consultivo. Y el 4% manifestaron que el comité era autoritario benevolente, era positivo que el estilo de liderazgo del comité central de padres de familia se desarrollara dentro de los aspectos consultivo y participativo.

3.2.5. Resultados de la entrevista a directivos

Matriz 2

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	83.33%	1	16.67%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	6	100%	0	0%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	50%	3	50%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	83.33%	1	16.67%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	66.66%	2	33.37%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83.33%	1	16.67%
7	¿Cuáles son los valores que predominan				

	en los profesores y alumnos?	5	83.33%	1	16.67%
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	6	100%	0	0%

Fuente: Entrevista a directivos del Instituto Técnico Superior Salesiano Cuenca, 2011.
Elaboración: Lic. Fausto Feijó P.

En la entrevista realizada a los directivos de la institución, la mayoría son respuestas positivas de acuerdo a las preguntas realizadas, en el sentido que El centro educativo, si cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. Estos resultados conjuntamente con las encuestas anteriores nos da la pauta en la necesidad de capacitar al personal docente y administrativos del Instituto en lo que hace referencia a la comunicación, liderazgo y valores, los cuales están implícitos en las relaciones humanas del quehacer educativo.

3.2.6. Matriz de Problemáticas

Matriz 3

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 No existía un clima claro de respeto y consenso en la toma de decisiones	Poco conocimiento de los roles, funciones y el organograma institucional	Problemas en la toma de decisiones. Falta de liderazgo
Problema 2 No se promovía adecuadamente la capacitación, formación y desarrollo profesional de los docentes.	Falta de asignación de recursos a la capacitación profesional de los docentes. Falta la comunicación de las actividades.	Docentes desmotivados
Problema 3 Falencias en las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución	Personal poco capacitado en gestión y liderazgo	Falencia en la gestión y en la toma de decisiones
Problema 4 Se encontró una resistencia en los directivos cuando un profesor intentaba desarrollar nuevos métodos de enseñanza	Falta de confianza en el personal docente de la institución	Poco sentido de pertenencia a la institución
Problema 5	Poco interés por parte de las	División del personal

Gran parte de la institución no estaba de acuerdo con la gestión y liderazgo por parte de las autoridades educativas.	autoridades hacia la labor de los docentes	
Problema 6 Un gran porcentaje de los estudiantes expresaron que rara vez se llevaban a cabo nuevas ideas en las clases	Educación tradicional	Desinterés por las materias por parte de los alumnos
Problema 7 En las clases se esperaba que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	Educación no personalizada, desconocimiento de la realidad del alumno	Bajo rendimiento en las calificaciones
Problema 8 Pocas veces los docentes iniciaban la clase con frase de valores y virtudes	Desconocimiento de educación en valores, profesores poco preparados en el campo pedagógico	Estudiantes con pocos conocimientos en valores. Estudiantes desmotivados
Problema 9 Pocas veces el profesor proponía actividades innovadoras	Educación tradicional	Poca creatividad en los estudiantes.
Problema 10 Se daban pocas oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	Autoritarismo, comunicación en solo sentido	Poca participación de los estudiantes en clases
Probelama11 Alto porcentaje de padres de familia con desconocimiento de la labor que realizaba el rector en el campo administrativo	Poco interés de los padres de familia en las labores que realizaba el rector en el campo administrativo de la institución	Falta de compromiso de los padres de familia ante la institución
Problema 12 Gran cantidad de padres de familia descontentos con la labor que realizaban los docentes en la formación de valores y liderazgo	Docentes pocos preparados en liderazgo y valores	Padres de familia desmotivados

Problema 13 Alto porcentaje de padres de familia que desconocían los reglamentos de la institución	Poca difusión de los reglamentos de la institución. Poco interés por parte de los padres de familia en el conocimiento de los reglamentos de la institución	Desconocimiento de los reglamentos de la institución
---	--	--

En la matriz de problemáticas se presenta un resumen de los problemas detectados de una manera general, lo que servirá para realizar proyectos y nuevos análisis y enfocarse detalladamente en cada uno de ellos.

3.3. Discusión

La calidad organizativa del Instituto Técnico Superior Salesiano y la complejidad de su obra está enmarcada dentro del contexto educativo, y para una educación en calidad abarca no solo el hecho educativo sino también el hecho administrativo, lograr que estos dos se fusionen en un ambiente armónico, es lo que lleva a pensar en un liderazgo en la gestión y el enmarcar dentro de los valores no solo éticos y morales sino valores del modelo educativo de la institución y estos a la luz de las encuestas y entrevistas realizadas a directivos, padres de familia y alumnos, se realizó el siguiente análisis:

- **Para medir el tamaño de la organización:** Resultados obtenidos en la institución

La gestión en un centro educativo no es solo pedagógica sino también es gestión administrativa y es imposible pensar que existan por separado, por lo que en la Institución se demuestra que hay un continuo mejoramiento, en estos ámbitos pues no solo el eje académico es considerado importante sino que a su vez se ha acrecentado el liderazgo del manejo institucional.

El sistema educativo de la institución no solo es intelectual, sino que abarca otros ámbitos como el asociacionismo que incluye temas como: deportivo, religioso, artísticos y cultural, ofertando estas alternativas educativas, deportivas y recreacionales fomentando los valores y creando espacios en donde el estudiante demuestre sus intereses personales y grupales.

➤ **Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución son:**

Capacitación continúa que combine la práctica, la teoría y reflexión:

El liderazgo gerencial no es presentar obstáculos es más bien dar cabida a nuevas ideas exógenas a la administración y la unidad, este ámbito es un pilar fundamental para el desarrollo de ideas y de consensos para mejorar la calidad educativa.

El ámbito escolar es parte fundamental para el desarrollo, un ambiente propicio ha de mejorar no solo las relaciones interpersonales sino ha de mejorar los niveles académicos, por lo que una capacitación continúa que combine la práctica, la teoría y reflexión, que está en un 83.33% servirá para desarrollar un mejor liderazgo y una mejor calidad educativa.

Las habilidades de liderazgo deben ser favorables para el desarrollo de la Institución, puesto que se refuerza el liderazgo gerencial, que está involucrado no solo en los directivos, estudiantes, sino también con los padres de familia.

➤ **Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza**

El hombre actual protagonista de una sociedad que vive cambios vertiginosos no siempre han de comprender o han de estar preparados para cambios dinamizados dentro de la escuela, lo que toca es, no solo orientar a los padres de familia, que según en la encuesta los docentes opinaron que el 84% encontraron resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, por lo que hay que involucrarlos en los cambios y esto se logra con una adecuada información y una motivación encaminada hacia una forma de educación nueva, hacia un método o un sistema de educación innovador. Que no solo basa sus exigencias en una calificación sino en la vivencia de valores morales, éticos e institucionales.

➤ **Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza**

En la encuesta que se realizó a los docentes un 56% manifestó que a veces y un 4% que siempre encontraron resistencia en los compañeros o director/rector cuando intentó desarrollar nuevos métodos de enseñanza, en general se demuestra que la capacidad organizativa a de

dinamizar el hecho educativo no solo como mero reglamento sino como vivencia de la educación en el cambio y el progreso intelectual.

Uno de los puntos neurálgicos es el consenso, vivir en una sociedad dinamizada por el tiempo no es cuestión fácil a de demostrar la capacidad de incrementar espacios de convivencia y de estabilidad no solo en valores sino también en una filosofía orientada a la realización plena de los estudiantes.

La educación orientada a los resultados de la comunidad es un hecho actual, ha de involucrar no solo los pensum sino también la capacidad de compartir en comunidad y esto se logra como experiencia no en las aulas sino en el contacto con la sociedad con la comunidad vivir sus experiencias, el respeto a las normas establecidas para una buena convivencia, su forma de ver el mundo, ha de abrir un nuevo camino a la educación quizá en la institución falta un poco más, pero en sí, las experiencias de la labor educativa han ayudado mucho a comprender estas realidades.

El modelo educativo que hoy en día se plantea, exige a todos sus actores una actualización de metodologías, técnicas y una didáctica activa, apoyados por las nuevas tecnologías que lleven a la excelencia educativa, si bien no todos están involucrados plenamente pues, es fundamental el trabajo grupal o en equipo el mismo que ayuda al desarrollo de nuevas ideas y a evolucionar en la gerencia y liderazgo educativo.

En lo que hace referencia a los desacuerdos entre los directivos y el personal de la institución, los directivos deben estar capacitados o tener experiencia en administración educativa, lo que facilitaría el manejo y aplicación de los elementos de la gestión tales como: la toma de decisiones, organización y gestión educativa, la comunicación, la motivación, el liderazgo y valores entre otros. Sin estos elementos no podemos hacer realidad nuevas formas de educación y sobre todo una educación integral y proyectual al futuro.

➤ **Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros**

Es importante la jerarquía en una institución, tener un orden establecido el cual sirva o facilite la integración, en el plantel hay que buscar caminos de consenso para que cada estamento aporte más al desarrollo educativo, para fomentar un orden de calidad por lo que el liderazgo gerencial es indispensable pues la educación no es de quien la administra, sino de quien elementalmente forma parte de ello.

El porcentaje del 44% opino a veces y el 11% siempre, se sienten poco integrados en la institución y entre los compañeros, se podría decir que va en relación al numeral 8 de la encuesta realizada a los docentes.

La educación es cuestión de todos y compartir ideas ha de involucrar no solo directivos sino estudiantes y docentes, mejorar estas alternativas ha de mejorar el hecho educativo.

➤ **Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.**

Los desacuerdos continuos en las relaciones con el director del centro educativo se debe tomar en cuenta los problemas o inconvenientes que existen para tratar de resolverlos en el momento que estos se presentan, puesto que al no tomar una decisión sobre el problema suscitado, las relaciones pueden empeorar dando lugar a situaciones incómodas para ambas partes.

No todos son iguales por lo tanto no se puede esperar que todos rindan de una forma igual es importante buscar espacios en los cuales no solo se midan la capacidad de unos pocos sino de todos, y toca a directivos y docentes buscar estas alternativas.

Directivos y docentes deberían involucrarse con la vivencia de la comunidad educativa, las relaciones que deben existir no están ajenas a esta realidad sino que comparten realidades únicas pues tanto del director como de los docentes debería existir una conexión de intereses, la misión de la institución educativa sólo podrá alcanzarse si todos sus integrantes se comprometen y sienten que sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir la misión de la institución y su trabajo contribuye a su autorrealización personal.

Los desacuerdos, entre los directivos y docentes deben visualizarse como oportunidades, ya que obligan tanto al directivo como al docente a pensar en soluciones y nuevas estrategias para solucionar sus diferencias. Por lo tanto los directivos y docentes deben luchar en beneficio de la institución para poder cumplir con sus objetivos, misión y visión institucional para llegar a una excelencia educativa.

Estudiantes

➤ El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes

Un 65% de los encuestados considero que el Rector si tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y un 35% que no.

Mejorar las relaciones de opinión han de mejorar cuando los docentes y directivos comprendan que el hecho educativo no solo es el impartir sino el convivir, nada se sacara del incremento intelectual sino más bien en la capacidad de libertar del estudiante en el aula, debe mejorar esta relación para mejorar la calidad. Lo cual se lograría con una mejor comunicación entre todos los actores que intervienen en la educación, lo cual mejoraría las relaciones entre los directivos, docentes y estudiantes.

➤ Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase

Un 90% de los estudiantes manifestaron que es el profesor quien decide qué se hace en la clase. Los jóvenes siempre quieren ser escuchados lo que se manifiesta de varias formas por lo que hay que incrementar espacios de compromiso, de compartir ideas, donde la voz de los jóvenes sea escuchada.

Mejorar dar espacios educativos de manifestación de los alumnos y sus formas de pensar no solo se logra de un hecho, sino que toca a los docentes el crear ideas de consenso, la educación es cuestión de todos y compartir ideas ha de involucrar no solo directivos sino estudiantes y docentes.

Deben los docentes involucrarse con la vivencia de los estudiantes, la educación no es ajena a esta realidad sino que comparte realidades únicas pues el estudiante vive en una sociedad vibrante y cambiante a pasos acelerados.

Se debe fomentar la creatividad en las aulas de clase y esto se logra con el incremento de participación, trabajo en equipo lo cual promovería muchos valores: la unión, respeto hacia el otro, colaboración entre otros.

Se debe hacer participar más al estudiante pues él es protagonista del hecho educativo deben por lo tanto crear espacios de creatividad educativa.

Los estudiantes no solo aprenden de los libros sino de la experiencia y la escuela es una experiencia que ha de llevar no solo a la vivencia sino al mejoramiento personal, toca a los docentes y directivos mejorar los métodos de enseñanza no basados en el memorismo sino en la vivencia.

Se debe mejorar el interactuar docente - alumno pues se ha de crear en el aula no un unitarismo académico sino un trabajo grupal docente - alumno

Padres de Familia

Conoce:

➤ El reglamento de la Institución

Es menester para una educación integral que los jóvenes tengan un conocimiento básico de las Leyes que les amparan es decir conocer la Constitución de la Republica, El Código de la Niñez y Adolescencia, para que sepan sus derechos y obligaciones, para con la sociedad y su país, más aun si dentro de la Institución educativa existe un Código de Convivencia, el mismo que los jóvenes y padres de familia deberían conocer para saber los derechos y obligaciones con la Institución y consigo mismos. Pero se ha visto que la falta de información el poco interés ha llevado a estudiantes y representantes a cometer faltas que afectan en el rendimiento tanto académico como disciplinario, lo que ha provocado que los jóvenes infractores sean sancionados.

En tanto al hablar de padres de familia que también desconocen de las normas de convivencia de la institución ha provocado graves altercados con las autoridades y docentes ya que por su desconocimiento de las mismas les llevan a sobreproteger a sus hijos sin un fundamento legal ya que no se puede defender lo que se desconoce.

➤ ¿Está usted contento con la labor que realiza el Rector en el campo administrativo del Centro Educativo?

Se considera a la Institución como un hecho integral de educación se valora lo académico la realización personal y el involucramiento en la vida social prestando así no un solo eje el académico sino también el campo administrativo.

Los actores de la educación valoran la labor gerencial lo que demuestra que si existe en la institución un liderazgo en esta área.

El liderazgo es participativo en su mayoría pero se debe seguir trabajando más para alcanzar niveles más altos.

Deben mejorar las relaciones entre padres de familia para que la toma de decisiones sea participativa y no solo consultiva, se deber mejorar con espacios donde se comparta más el hecho de un liderazgo ya no solo del rector sino del Comité Central de Padres de Familia.

En la institución existe mayoritariamente un liderazgo en la toma de decisiones, las misma que al ser consensuadas no solo fomentan el apoyo sino que comprometen al estamento a seguir mejorando y cambiando el acto educativo

En general se demuestra que los roles del líder no es la resistencia a las órdenes dadas sino a la capacidad de asumir un orden jerárquico dentro de la Institución.

Un 16% no estaba contento con la labor administrativa y el16% no sabía, lo que implica que se debe mejorar la comunicación hacia los representante de los alumnos, para que los padres de familia conozcan la labor administrativa que ejerce el rector.

De acuerdo al análisis realizado tanto en las encuestas realizadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, mas la entrevista, nos facilita la elaboración de un proyecto el cual ayudara mejorar las problemáticas que se presentan en el Instituto Técnico Superior Salesiano, mediante un plan de mejora,

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

4.1 Conclusiones.

- Según los resultados de la encuesta que se realizó a los Padres de Familia, un 92% si conocían los valores que imparte la Institución, pero no estuvieron de acuerdo en la labor que realizaron los docentes en la formación de valores y liderazgo.
- En cuanto a los roles y liderazgo se determinó que en un 52% de los directivos y jefes departamentales siempre trabajan en equipo para tomar decisiones en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución educativa, lo cual permitió la elaboración de un diagnostico institucional en los diferentes ambientes en las que se hace presente y necesario una buena aplicación de gestión, liderazgo y valores.
- De acuerdo a las encuestas de los estudiantes, un alto porcentaje opinaron que a veces las autoridades y docentes escuchan o toman en cuenta las opiniones sobre los problemas de los estudiantes, lo que denota una falta de comunicación de los profesores y las autoridades con los estudiantes.
- En base a la encuesta que se realizó a los Padres de Familia del Instituto, se determinó que un 48% evidencian una práctica de un estilo de liderazgo participativo, que a su vez son reconocidos por los diferentes agentes de la Comunidad Educativa.

4.2. Recomendaciones.

- Todo el personal inmiscuido en labores administrativas están llamados a proponer, organizar y gestionar nuevos proyectos que permitan mejorar la labor educativa, con la ayuda de diferentes equipos de trabajo tanto a nivel docente como administrativo.
- Se debe implementar un plan de actualización en la gestión educativa, liderazgo educativo y en la gestión de la calidad de valores para todos los actores de la comunidad educativa con el fin de promover el involucramiento de todos los que intervienen en la educación.
- Se debe mejorar la comunicación entre los docentes, directivos y padres de familia, en lo que hace referencia a la gestión que realizan las autoridades, como también la información tanto a estudiantes y representantes.

- Por todo lo antes expresado se recomienda realizar una, capacitación en comunicación, liderazgo y valores al personal docente y administrativo del Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca, en la sección bachillerato.

La presente propuesta servirá para mejorar las funciones y procesos que se presentan en la gestión y administración educativa.

4.3. Propuesta

4.3.1. Título

“Capacitación en comunicación, liderazgo y valores al personal docente y administrativo del Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca, en la Sección Bachillerato”

4.3.2. Justificación

Los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas y análisis de documentos que tiene la institución reflejan que existe una falencia en la comunicación, liderazgo y valores del personal docente y administrativo, lo cual hace urgente una actualización o capacitación sobre estos temas a los diferentes actores educativos, y de esta manera poder mejorar los procesos relacionados con el tema de capacitación propuesto.

Esta propuesta fue socializada con las autoridades de la institución, los mismos que dieron un completo apoyo a la realización de la misma, poniendo a disposición la infraestructura, material didáctico y recursos humanos que se requieran.

La Administración Educativa constituye una forma específica de organización con carácter de servicio social, dedicadas a la gestión y al control de las actividades de una Institución que brinda a la sociedad servicios educativos.

Por lo que se debe considerar que la COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y VALORES en una organización educativa son importantes para hacer una transformación en la gestión de la política institucional.

La comunicación humana es imprescindible para el desarrollo de la convivencia social, la vida humana, así como la vida de todos los seres, es una serie ininterrumpida de actos de comunicación basados fundamentalmente por medio del lenguaje oral o escrito, pero podemos añadir las señales y los audiovisuales, a través del oído y de la vista, apoyándose la una en la otra, para conseguir una más perfecta comprensión e identificación del mensaje.

Según Watzlawick, Beavin y Jackson, 1968... "No importa qué haga uno para intentarlo, nadie no puede comunicar. La actividad y la inactividad, las palabras y los silencios, tienen el valor de un mensaje; influyen a otros y estos otros, a su vez, no pueden no responder a estas comunicaciones, comunican ellos también"

Alma, Maldonado, (2001). *"Aprendizaje y comunicación ¿Cómo aprendemos?"*, México pág. 84.

En el acto de comunicación que se establece mediante el lenguaje intervienen todos los elementos propios de la comunicación en general: emisor, receptor, mensaje; a estos tres elementos básicos se pueden añadir el código, el contexto, el canal y la retroalimentación o el feed back.

La orientación de la comunicación en sus múltiples formas y procedimientos deben estar dirigidas hacia una educación formal, abordando las posibilidades, limitaciones y experiencias de utilización hacia fines educativos, adaptando los mensajes educativos a diversos formatos de comunicación.

"La comunicación se define como el acto inherente al hombre, que lo ayuda a expresarse más de sí mismo, de los demás y del medio que lo rodea". La comunicación se constituye en una necesidad creciente para conducir al hombre al punto culminante de su vida.

Carlos, Gonzalez, (1989). *"Principios Básicos de Comunicación"* (2da edi.). Mexico. Editorial Trillas, pág. 12,

El liderazgo, es una acción que abarca sentimientos, actitudes, intereses y valores, pero además implica relaciones humanas, porque para que una persona sea líder es necesario que haya un grupo de personas que le sigan, que confíen en él, que se sientan estimulados, apoyados y entendidos por él.

El líder por su parte se tiene que sentir como un miembro del grupo que consigue que se produzca un cambio.

La búsqueda de la buena calidad, de la excelencia y el liderazgo en educación supone un ejercicio permanente de corresponsabilidad, compartición y confluencia de voluntades en la perspectiva del interés general sobre los privados, es la búsqueda de calidad y liderazgo en el entorno educativo,

El rol de un líder dentro de una institución educativa debe influir positivamente en el comportamiento de las personas para conseguir una dirección y una visión de sus objetivos y se caracteriza por: motivación, trabajo en equipo, conducta ejemplar, futuro generador de cambios búsqueda de la excelencia e inspiración.

Los valores son los elementos más importantes que rigen al ser humano y su razón de ser, pues estos buscan esencialmente el bienestar de toda sociedad, para garantizar la estabilidad, el crecimiento y el desarrollo de los individuos; es decir es “la cualidad o conjunto de cualidades que hacen que una persona o cosa sea apreciada”.

Una persona que posee cualidades positivas para aquello que se expresa, siendo suficientemente objetivo que nos permite juzgar y emitir juicios sobre actos y hechos humanos, los valores son inmutables en el tiempo, siempre están allí no cambian y siempre están acompañados de antivalores, así:

Verdad

Mentira

Libertad

Esclavitud, etc.

En la sociedad actual estamos atravesando una verdadera crisis de valoraciones porque no damos una verdadera importancia al ser humano como tal, porque ella es la encargada de moldear a los individuos de acuerdo al sistema. La familia es la llamada a contrarrestar estos cambios para lograr retomar una adecuada valoración de estos valores que han venido a menos, produciendo un degradamiento de la persona tanto individual como colectivamente los auténticos valores del ser humano, y, por lo tanto una resquicio de la humanidad.

Se podría decir que en la actualidad se refleja que realmente si estamos atravesando por una crisis de valoración de valores, esto se debe a la actitud que tenemos cada uno de nosotros frente a los valores, convirtiéndonos en personas individualistas y egoístas sin querer compartir con los demás, para poder mejorar la situación en la cual estamos viviendo. La iglesia es la

llamada a fomentar los valores espirituales, que son la base fundamental para el desarrollo armónico y coherente de la familia y de la sociedad en general.

Educar no significa instruir, significa capacitar al sujeto para que alcance su fin último, su realización como persona mediante acciones libres moralmente rectas.

Concretamente si el ser humano quiere realizarse, alcanzar la plenitud, lograr la felicidad, tiene que adoptar una actitud positiva frente a los valores y convertirlos en fuerzas impulsadoras de su propia actividad.

Se afirma que en nuestro sistema educativo se ha dicho muchas veces que la educación debe estar comprometida con unos valores. Sin embargo en la mayoría de los casos, lo que se ha hecho, es transmitir conocimientos, de algunas ciencias, siempre basados en programas y objetivos de institución. Esto está bien porque supone unos valores, pero parece una labor insuficiente e incapaz de proporcionar una formación integral al educando.

El proceso de valoración debe ser el punto central sobre el que gire el diseño de la metodología; la maduración valoral del ser humano tiene lugar a través de un proceso con características individuales y originales en cada uno de nosotros.

Es evidente pues que si nosotros no decidimos que valores han de regular el mercado, será el mercado el que nos impondrá su criterio.

4.3.3. Objetivos

4.3.4. General

- Realizar un plan de capacitación en comunicación, liderazgo, valores y educación, al personal docente y administrativo del instituto técnico superior salesiano de la ciudad de Cuenca, en la sección bachillerato

4.3.5. Específicos

- Enunciar aspectos relevantes de la comunicación y la comunicación educativa
- Elaborar una sinopsis de los conceptos básicos de la comunicación

- Conocer las diferentes teorías sobre liderazgo que permitan la adquisición de cualidades directivas para el ejercicio de la docencia y la gestión educativa.
- Orientar la gestión educativa basada en valores del humanismo cristiano.

4.4. Actividades

4.4.1. Propuesta de la actividad a desarrollarse

Como primera actividad se presentara la propuesta de capacitación a las autoridades del Instituto Técnico Superior Salesiano para su respectiva aprobación, sugiriendo la aplicación de la misma a inicios del año lectivo 2014 – 2015, dando inicio en la semana pedagógica que realiza la institución al iniciar el año escolar con los docentes y administrativos de la Institución.

- Los temas propuestos para la capacitación son los siguientes:

Tema 1

TÍTULO:

- ✓ COMUNICACIÓN EDUCATIVA

BIBLIOGRAFIA:

Prieto Daniel (2004) *La comunicación en la educación* (2da. Ed). Buenos Aires. Editorial La Crujía

Fausto Aguirre (2009) *Guía didáctica Primer ciclo Comunicación educativa* (1ra edi.). Loja - Ecuador. Editorial Universitaria

Tema 2

TÍTULO:

- ✓ LIDERAZGO, VALORES Y EDUCACIÓN

BIBLIOGRAFIA:

Guillén Parra, Guillermo (2006). *Ética en las organizaciones, Construyendo confianza. Madrid. Editorial: Pearson Educación S. A.*

Carlos Correa J (2009) *Guía didáctica Ciclo II Liderazgo, Valores y Educación* (1ra edi. 3ra reimp.) Loja - Ecuador. Editorial Universitaria

Tema 3

TÍTULO:

- ✓ TOMA DE DECISIONES

BIBLIOGRAFIA:

HUBER George P (2007). *Toma de decisiones en la gerencia. Serie: Teoría y práctica organizacional* (2da edi.) México, Editorial: Trillas S. A.

Luz E. Álvarez G (2011) *Guía didáctica Ciclo IV Toma de Decisisones* (1ra edi. 6ta reimp.) Loja - Ecuador. Editorial Universitaria

4.4.2. Estrategia

Se determina como estrategia fundamental el trabajo de manera presencial en las jornadas pedagógicas en la cual se hará la presentación de los temas propuestos en el plan de mejora, para el desarrollo de cada uno de los temas se lo realizara de forma virtual, puesto que la institución si cuenta con la tecnología adecuada para ofrecer cursos virtuales. Es de suma importancia en toda actividad que realiza el ser humano y más aún en un centro educativo el saber tomar decisiones acertadas y correctas, motivo por el cual se incluye en el plan de mejora el tema: TOMA DE DECISIONES, puesto que va de la mano con los temas propuestos en el plan de capacitación. Para ello se diseñara y desarrollara participativamente con el Vicerrector de la Institución y con el Departamento de Planificación Académica, con lo cual el plan de mejora si es realizable incluyendo a todos los miembros del Centro Educativo, con especial atención a los docentes de la Sección Bachillerato.

Contenidos de los temas:

Comunicación Educativa		
Tiempo	Objetivos	Contenido del tema
30 días	✓ Fundamentar la importancia de la comunicación educativa como alternativa viable para desarrollar el trabajo de responsabilidad en los	✓ Una pedagogía del sentido. ✓ Comprender la comunicación en la educación. ✓ Comunicabilidad e instancias de

	<p>estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Enunciar aspectos relevantes de la comunicación y la comunicación educativa. ✓ Elaborar una sinopsis de los conceptos básicos de este tema. 	<p>aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación con el educador. ✓ Comunicación con los medios, materiales y tecnologías. ✓ Comunicación con el grupo. ✓ Comunicación con el texto. ✓ Comunicación con uno mismo. ✓ En la educación.
--	--	--

Fuente: Guía didáctica UTPL. Comunicación educativa

Prieto Daniel, 2004. *La comunicación en la educación. 2da. Ed.* La Crujía

Elaborado por: Lic. Fausto Feijó

Liderazgo, Valores y Educación		
Tiempo	Objetivos	Contenido del tema
30 días	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar y repensar el papel del maestro para que ejerza un eficiente liderazgo en la gestión educativa sustentado en una clara concepción y ejercicio de valores éticos. ✓ Conocer las diferentes teorías sobre liderazgo que permitan la adquisición de cualidades directivas para el ejercicio de la docencia y la gestión educativa. ✓ Profundizar en el estudio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ética en el mundo de las organizaciones ✓ Ética en el trabajo ✓ Ética en la toma de decisiones ✓ Ética y comportamiento humano: La persona y su acción ✓ Ética, motivación y liderazgo ✓ La calidad ética en las organizaciones ✓ Ética y responsabilidad social

	<p>de la ética y los calores de manera que se busque la práctica de las virtudes de manera consciente y voluntaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientar la gestión educativa basada en valores del humanismo cristiano. 	
--	--	--

Fuente: Guía didáctica UTPL. Liderazgo, Valores y Educación

Guillén Parra, Guillermo, 2006. *Ética en las organizaciones, Construyendo confianza*, Pearson Educación S. A., Madrid.

Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo

Toma de Decisiones		
Tiempo	Objetivos	Contenido del tema
30 días	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer y comprender la importancia de los procesos de toma de decisiones institucionales orientados al logro de objetivos y metas, en función de la visión y la misión de los centros educativos. ✓ Mejorar la toma de decisiones a nivel gerencial. ✓ Analizar los sistemas de organizaciones desde la gestión de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Primera parte: Panorama de la toma de decisiones y de la solución de problemas. ✓ Segunda parte: La toma de decisiones individual. ✓ Tercera parte: La toma de decisiones grupal.

Fuente: HUBER George P., 2007. *Toma de decisiones en la gerencia*. Serie: Teoría y práctica organizacional. México, Ed. Trillas, S. A.

Guía didáctica, 2011, Luz E. Álvarez G., UTPL, Loja

Elaborado por: Lic. Fausto Feijóo

4.5. Localización y cobertura espacial

La presente propuesta tiene la finalidad de mejorar la comunicación, fomentando los valores y el liderazgo, y los procesos de toma de decisiones, en el personal docente y administrativo.

La propuesta de la capacitación será aplicada al personal docente de la sección bachillerato y administrativo del Instituto Técnico Superior Salesiano de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.

4.6. Población objetivo

La población que está destinada para este proyecto son: Autoridades, Administrativos y personal docente de la Sección Bachillerato del Instituto.

Para garantizar la participación y el seguimiento del plan de mejora cada participante deberá presentar un ensayo final en cada uno de los módulos, el mismo que será valorado sobre 100 puntos debiendo obtenerse un mínimo de 70 puntos para aprobar el mismo.

4.7. Sostenibilidad de la Propuesta

➤ Humanos

La propuesta es sostenible, debido a la necesidad y oportunidad que tienen los docentes y administrativos de recibir una capacitación que les permitirá ser oportunos y eficaces en el trabajo individual, dentro del aula y en los diferentes departamentos administrativos, lo cual mejorara la relación docente-alumno-docente-autoridades-padres de familia, para la capacitación y coordinación estaría bajo la responsabilidad del Vicerrector General, conjuntamente con las tres personas que trabajan en el Departamento de Planificación Académica, quienes están en la capacidad de impartir la capacitación propuesta, en el cual se fortalezcan los valores y el liderazgo con el conocimiento, habilidades y destrezas metodológicas, pedagógicas y didácticas.

➤ Tecnológicos

El Instituto cuenta con la tecnología adecuada para la realización del plan de capacitación en un entorno virtual, además cuenta con un salón de audiovisuales, biblioteca con computadoras, laboratorios de computación lo que facilitará el trabajo de quienes estén al frente, como de los docentes y administrativos, cabe mencionar que el Instituto cuenta con internet mediante cable

e inalámbrico es decir wifi, lo que facilita la investigación, ampliación y profundización de la información, lo cual fortalece el proceso de aprendizaje.

➤ **Materiales**

- ❖ Aulas
- ❖ Laboratorios
- ❖ Proyectoras
- ❖ Audiovisuales
- ❖ Computadoras
- ❖ Proyectoras
- ❖ Pizarras y otros materiales.

Cabe recalcar que la mayoría de los miembros de la institución cuentan con un computador personal con acceso a internet.

➤ **Físicos**

- ❖ El Instituto cuenta con 7 laboratorios de computación cada uno con 20 máquinas.
- ❖ Biblioteca con computadoras
- ❖ Salón de audiovisuales.
- ❖ Textos que se utilizó en el desarrollo de la maestría facilitados por la UTPL
- ❖ Hojas impresas
- ❖ Centro de computo

➤ **Económicos**

En la parte económica el Instituto correría con los gastos puesto que no tendría costos muy elevados y podrían ser incluidos en el presupuesto de la institución, ya que se cuenta con todos los recursos necesarios para realizar el proyecto.

➤ **Organizacionales**

La aceptación y autorización del presente trabajo correspondería al Rectorado, la ejecución estaría dada por el Vicerrectorado y el Departamento de Planificación, por lo que se garantizaría la propuesta del plan de mejora.

4.8 Presupuesto

Gastos posibles que se deberían cubrir para la realización del presente plan de capacitación en la Institución.

Presupuesto plan de capacitación

Item	Costo
Pago a capacitadores	450
Material didáctico y de apoyo	600
Certificados	300
Gastos varios	250
Total	\$1600

4.9 Cronograma

Si la propuesta del proyecto es aceptada por las autoridades del Instituto, se lo realizaría con el siguiente cronograma:

Cronograma de actividades

#	Actividad	Duración	inicio	Fin
1	Presentación de los temas.	1h	Jornadas pedagógicas	
2	Tema: Comunicación Educativa	30 días	1 – 09 - 2014	30 – 09 - 2014
3	Tema: Liderazgo, Valores y Educación	30 días	1 – 10 - 2014	30 – 10 - 2014
4	Tema: Toma de Decisiones	30 días	5 – 11 - 2014	4 – 12 - 2014
5	Clausura plan de capacitación		19 – 12 - 2014	19 – 12 - 2014

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Fausto. (2009) *Guía didáctica Primer ciclo Comunicación educativa* (1ra edi.). Loja - Ecuador. Editorial Universitaria

Almeida Ruiz Arturo. (Noviembre 2010). *Guía didáctica – Ciclo II – Gestión del Talento Humano*. (2da ed. 1ra reimp): Loja - Ecuador. Editorial Universitaria.

Álvarez G Luz E. (2011) *Guía didáctica Ciclo IV Toma de Decisiones* (1ra edi. 6ta reimp.) Loja - Ecuador. Editorial Universitaria

Barreno Hernández Patricio. (2004), *Educación en la práctica de valores 3*. Quito-Ecuador. Editorial E.P

Borjas Beatriz. (2003). *La Gestión Educativa al Servicio de la Innovación*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.

Buele, Mariana. (mayo 2011). *Guía didáctica – Ciclo III – Evaluación de Instituciones Educativas* (1ra ed. 6ta reimp): Loja - Ecuador. Editorial Universitaria.

Chiavenato Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos* (8va edi.) México McGraw-Hill.

Consejo Nacional de Educación Salesiana (Conesa) (2008). *Compendio de Métodos y Técnicas para la Formación y el Aprendizaje en Contexto Escolar*. Quito-Ecuador, Serie de documentos de Educación Salesiana # 4

Consejo Nacional de Educación Salesiana (Conesa) (2007), *Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana (RIES)*. Quito Impreso: Nueva Imprenta Don Bosco.

Correa Jaramillo Carlos Enrique. (2010). *Guía Didáctica - Liderazgo, Valores y Educación*. (1ra ed. 3ra reimp) Loja - Ecuador. Editorial Universitaria.

De Almeida Mercedes L. (2002). *Comercio y Administración, Administración para Líderes Carismáticos y Transformadores 1* (1era Edición). Quito: Liciensa.

Foro Educativo Nacional. (09-Oct-2007). *Foro Nacional de Gestión de Básica y Media*. de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

Gallegos Helena. (Noviembre 2009 - Mayo 2010) *Liderazgo, Valores y Educación*. de <http://www.youtube.com/watch?v=5gD2CqiYbyY> (Consultado en: 17-08-2011).

Gonzalez Carlos. (1989). *“Principios Básicos de Comunicación”* (2da edi.). Mexico. Editorial Trillas.

Guillermo Guillén Parra. (2006). *Ética en las organizaciones, Construyendo confianza*. Madrid. Editorial: Pearson Educación S. A.

Hilda Fingermañ. (30 de noviembre de 2010). *¿Qué es la Administración Escolar?*.de <http://educacion.laguia2000.com/general/%C2%BFque-es-la-administracion-escolar>
<http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Administraci%C3%B3n-Escolar-y-Sus-Procesos/2230745.html>

http://www.itss.edu.ec/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=14&Itemid=68. *Conoce el CTS*. de <http://www.itss.edu.ec/> (Consultado en: 17-08-2011).

HUBER George P. (2007). *Toma de decisiones en la gerencia*. Serie: *Teoría y práctica organizacional* (2da edi.) México, Editorial: Trillas S. A.

Instituto Fiscomisional Técnico Superior Salesiano. Cuenca (Octubre 2009). *Plan de Transformación Institucional 2009-2012*

Jara Reinoso Alida. (2011). *Guía didáctica – Gerencia educativa* (1ra edi.) Loja - Ecuador. Editorial Universitaria

Maldonado Alma. (2001). *“Aprendizaje y comunicación ¿Cómo aprendemos?”*, México

Ministerio de Educación y Cultura. (Diciembre 1995). *Módulo de Investigación educativa*. Programa de profesionalización de profesores de nivel primario, sin título docente: Quito – Ecuador

Munch Lourdes. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas ...*(et al) (1ra ed.).México: Trillas.

PEI. (2006). *Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional*. Pag. 42

Pereira Valarezo Alberto. (2002). *Semiótica y comunicación*. Quito-Ecuador. Impresión: Ediciones Científicas Agustín Álvarez Cí. Ltda

Prieto Daniel. (2004) *La comunicación en la educación* (2da. Ed). Buenos Aires. Editorial La Crujía

Reoyo Carolina. (1999). *Nuevo Espasa Ilustrado 2000*. España: Espasa Calpe S.A.

Torres Juan. (2011). *Guía didáctica – Educación y Sociedad* (1ra edi. 2da reimp.) Loja - Ecuador. Editorial Universitaria

VALZAM. (2004). Directivo o Líder de

<http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivoolider.htm> - España

(2011, 05). *La Administración Escolar y Sus Procesos Administrativos*. BuenasTareas.com. Recuperado 05, 2011, de

<http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Administraci%C3%B3n-Escolar-y-Sus-Procesos/2230745.html>

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

El número de miembros en la institución ()

Los resultados obtenidos en la institución ()

El valor y tiempo empleados en la institución ()

Otros

(especifique).....

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

SI () NO ()

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

Director ()

Rector ()

Consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de 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?

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

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

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

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

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

- () 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. | (_____) |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Cuestionario de entrevista a directivos.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

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

2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

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

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

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

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

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

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

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

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

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

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

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

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3. Encuesta a docentes:

Sr. Docente:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

Nombre del establecimiento educativo: UNIDAD EDUCATIVA TECNICO SALESIANO

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Azuay

Cantón: CUENCA

Sector:Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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 se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
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.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. 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.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4. Encuesta a estudiantes segundos de bachillerato

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.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ()

Edad: _____

Nombre del establecimiento educativo: UNIDAD EDUCATIVA TECNICO SALESIANO

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: AZUAY

Cantón: CUENCA

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

Fiscal. ()

Fiscomisional. ()

Municipal. ()

Particular laico. ()

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 escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las			

clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Reconocimiento social. Alta () Media () Baja ()

Formación integral. Alta () Media () Baja ()

4. ¿Está usted contento con la labor que realiza el Rector en el campo administrativo del Centro Educativo?

Sí ()

No ()

No sé ()

5. ¿Está usted contento con la labor que realizan los docentes en la formación de valores y liderazgo?

Sí ()

No ()

No sé ()

6. Conoce:

El reglamento de la Institución:

Sí () No () No sé ()

Los valores que imparte la institución:

Sí () No () No sé ()

La gestión educativa que realizan las autoridades de la institución:

Sí () No () No sé ()

7. El estilo de liderazgo de los directivos es:

Autoritario coercitivo. ()

Autoritario benevolente. ()

Consultivo. ()

Participativo. ()

8. El estilo de liderazgo del Comité Central de Padres de Familia es:

Autoritario coercitivo. ()

Autoritario benevolente. ()

Consultivo. ()

Participativo. ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN