



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

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR**

**ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA**

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

**Gestión del Liderazgo y Valores en el Instituto Tecnológico Superior  
Fiscomisional “Juan XXIII”, de la ciudad de Yantzaza, provincia de  
Zamora Chinchipe, durante el año lectivo 2010 – 2011.**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

**AUTORA: Armijos Castro, María Marlene**

**DIRECTORA: Hernández Cueva, Marita, Mgs.**

**CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA**

**2011**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Mgs.

Marita Hernández Cueva

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

**De mi consideración:**

Que el presente trabajo de fin de maestría: Gestión del Liderazgo y Valores en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, de la ciudad de Yantzaza, provincia de Zamora Chinchipe, durante el año lectivo 2010 – 2011, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre de 2014

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Armijos Castro María Marlene, declaro ser la autora del presente trabajo de fin de maestría: Gestión del Liderazgo y Valores en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, de la ciudad de Yantzaza, provincia de Zamora Chinchipe, durante el año lectivo 2010 – 2011, de la Titulación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo la Magíster Marita Hernández Cueva, 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”

Loja, octubre 1 de 2014

.....

Armijos Castro, María Marlene

1900320969

## DEDICATORIA

### A DIOS:



Por brindarme la salud, la paciencia y el sacrificio para realizar uno de mis anhelados sueños, que influirán en quienes más lo necesiten; además de su infinito amor y bondad que su prodigiosa divinidad ha derramado en cada día de mi existencia.

### A MIS PADRES:

Por haberme brindado el apoyo en todos los momentos, por sus sabios consejos, sus valores, por la motivación perseverante, lo que me ha permitido ser una persona útil a la sociedad.

### A MIS HERMANOS:

Por su constante ánimo y preocupación para que salga adelante y me enfrente a los más difíciles retos que la vida me depara.

### A MI ESPOSO E HIJOS:

Por permitirme cumplir mis metas, aunque con su sacrificio de haberles despojado el tiempo valioso de la unión familiar, ellos siempre estuvieron a mi lado apoyándome.

*María Marlene Armijos Castro*

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo mi profundo testimonio de infinita gratitud a nuestro Padre Santo, por haberme dado la vida e iluminado mi alma para lograr el cumplimiento de mis aspiraciones anheladas, como un reto para la vida.

A los Directivos y Profesores de la UTPL, por sus sabios conocimientos impartidos en cada una de sus materias, que con su delicada paciencia, y su loable labor regaron la semilla sobre esta humilde persona.

A la Mgs. Marita Hernández Cueva, Coordinadora de Tesis, pilar fundamental en el desarrollo de este trabajo investigativo y que por su fecunda y activa colaboración me ha direccionado por el camino correcto para llevar a cabo esta presente investigación.

LA AUTORA

# CERTIFICADO INSTITUCIONAL

## ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Yantzaza, provincia de Zamora Chinchipe, a los dieciocho días del mes de enero de 2011.

Los abajo firmantes dejan constancia de su compromiso con la comunidad educativa y en especial con directivos, docentes, los alumnos y padres de familia, para la gestión institucional del proyecto de "Gestión, liderazgo y valores" en el marco de mejorar la calidad de la educación que en estos tiempos el Gobierno ecuatoriano impulsa con el propósito de generar oportunidades formativas de calidad con equidad, eficiencia y participación.

El Instituto Tecnológico Superior "Fiscomisional Juan XXIII", en un programa integral de mejoramiento de la calidad educativa, a través del proyecto Gestión, liderazgo y valores asume el compromiso de:

- Autorizar a la licenciada María Marlene Armijos Castro, alumna de la Universidad Técnica Particular de Loja, para que realice la investigación para la elaboración del Proyecto "Gestión, liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Superior "Fiscomisional Juan XXIII", de la ciudad de Yantzaza, provincia de Zamora Chinchipe.
- Brindar y ofrecer a través de los distintos departamentos los recursos materiales y bibliográficos necesarios para el desarrollo de la investigación y la participación de los directivos, docentes, alumnos y padres de familia en el proceso de investigación que lo realizará la licenciada María Marlene Armijos Castro, alumna de la Universidad Particular de Loja en calidad de investigadora previa la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

La licenciada María Marlene Armijos Castro, con el objetivo de colaborar a nivel institucional se compromete a:

- Realizar a conciencia la investigación, a fin de definir en qué manera se esté realizando la gestión, el accionar del liderazgo de los directivos y la aplicación de valores en la institución.
- Transmitir y propiciar la información que emane del proyecto de investigación en forma clara, precisa y exhaustiva a la autoridad de la institución en investigación.

Para constancia de lo expresado en la presente acta de compromiso, las partes firman en unidad de acto

  
Hna. Rosa A. Sivasapa  
RECTORA DEL INSTITUTO TECN.  
SUPERIOR "FISCOM. JUAN XXIII"

  
Lic. María M. Armijos Castro  
ESTUD. INVESTIGADOR



VII

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada .....	i
Aprobación del director del trabajo de fin de maestría.....	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento.....	v
Certificado institucional .....	vi
Índice de contenidos .....	viii
Índice de cuadros y figuras.....	ix
Resumen.....	xiv
Abstrac.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO TEÓRICO .....	4
1. La gestión.....	5
1.1.1. Concepto.....	5
1.1.2. Importancia.....	5
1.1.3. El nuevo modelo de gestión educativa.....	6
1.1.4. Implicaciones de gestión del talento en las instituciones educativas.....	7
1.1.5. Gestión de calidad.....	7
1.1.6. Dirección y gestión.....	8
2. La gestión educativa.....	8

1.2.1.	Contextualización.....	8
1.2.2.	Educar desde la infancia.....	9
1.2.3.	Calidad de la educación.....	10
1.2.4.	La gestión educativa estratégica.....	11
3.	El liderazgo.....	11
1.3.1.	La demanda de un nuevo liderazgo.....	12
1.3.2.	El liderazgo educacional.....	13
1.3.3.	Propósito del liderazgo educativo.....	13
1.3.4.	Diferencias entre gestión y liderazgo.....	14
1.3.5.	Cualidades de un líder.....	15
1.3.6.	Requisitos del líder.....	15
1.3.7.	Habilidades del líder.....	16
1.3.8.	Diferencias entre directivo y líder.....	16
4.	Las organizaciones educativas.....	17
1.4.1.	El centro educativo en proceso de cambio.....	18
1.4.2.	Educar para la vida.....	18
1.4.3.	Los educadores de hoy.....	19
1.4.4.	Vocación y talento.....	20
5.	Los valores y la educación.....	21
1.5.1.	Introducción.....	21
1.5.2.	Los valores.....	22



1.5.3.	Educación en valores .....	22
1.5.4.	Valores básicos que se deben practicar.....	23
1.5.5.	Riesgos de la educación en valores.....	25
1.5.6.	Los valores en el currículo.....	25
1.5.7.	Objetivo de a educación en valores.....	26
6.	Ética, motivación y liderazgo.....	26
1.6.1.	Ética.....	26
1.6.1.1.	Ética y educación.....	27
1.6.1.2.	Ética profesional.....	27
1.6.2.	Explicaciones teóricas de la motivación humana.....	27
1.6.3.	La dimensión ética en el estudio de la motivación humana.....	28
1.6.4.	Dimensión ética en el liderazgo.....	29
1.6.5.	Ética y responsabilidad social.....	29
1.6.6.	La ética del proceso educativo.....	30
	METODOLOGÍA .....	31
	Participantes .....	32
	Materiales e instrumentos .....	36
	Método y procedimiento .....	37
	RESULTADOS.....	39
1.	DIAGNÓSTICO .....	40
1.1.	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	40

1.1.1. El manual de organización.....	40
1.1.2. El Código de Ética.....	40
1.1.3. El Plan Estratégico.....	41
1.1.4. El Plan Operativo (POA).....	43
1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	44
1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.....	45
1.1.7. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	45
1.1.7.1. Misión y Visión.....	45
1.1.7.2. El Organigrama.....	47
1.1.7.3. Funciones por áreas y departamentos.....	48
1.1.7.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	56
1.1.7.5. Dimensión pedagógica y curricular y valores.....	56
1.1.7.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	57
1.1.7.7. Dimensión administrativa, financiera y valores.....	57
<b>1.1.8. Análisis FODA.....</b>	<b>58</b>
1.1.8.1. Fortalezas y debilidades.....	58
1.1.8.2. Oportunidades y amenazas.....	59
1.1.8.3. Matriz de análisis situacional FODA.....	59
<b>1.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>60</b>
1.2.1. De los directivos.....	60
1.2.2. De los profesores.....	70
1.2.3. De los estudiantes.....	71
1.2.4. De los padres de familia.....	73
1.2.5. Entrevistas a los directivos.....	74

DISCUSIÓN.....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	84
PROPUESTA DE MEJORA.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	97
APÉNDICES.....	99

## TABLAS

Tabla Nro. 1	Personal docente del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, clasificados por sexo.
Tabla Nro. 2	Personal docente del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, clasificados por edad.
Tabla Nro. 3	Personal docente del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, clasificados por años de experiencia.
Tabla Nro. 4	Personal docente del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, clasificados por títulos académicos.
Tabla Nro. 5	Estudiantes del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, clasificados por sexo.
Tabla Nro. 6	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.
Tabla Nro. 7	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.
Tabla Nro. 8	Las tareas de los miembros de la institución y el manual de las normas.
Tabla Nro. 9	El clima de respeto y consenso de la toma de decisiones.

- Tabla Nro. 10 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.
- Tabla Nro. 11 La administración y liderazgo del centro educativo.
- Tabla Nro. 12 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.
- Tabla Nro. 13 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.
- Tabla Nro. 14 Organismos que integran la institución.
- Tabla Nro. 15 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.
- Tabla Nro. 16 Los departamentos didácticos y sus acciones.
- Tabla Nro. 17 La gestión pedagógica, diagnósticos y soluciones.
- Tabla Nro. 18 Material de planificación educativa.
- Tabla Nro. 19 Resultado de la encuesta a docentes.
- Tabla Nro. 20 Resultado de la encuesta a estudiantes.
- Tabla Nro. 21 Resultados de la encuesta de padres de familia.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca describir los principales fundamentos teóricos en relación a la GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, provincia de Zamora Chinchipe, durante el año lectivo 2010 – 2011.

Los métodos utilizados fueron: el descriptivo, analítico sintético, estadístico, la investigación exploratoria y el científico; como técnica la encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y como instrumento el cuestionario para conocer la gestión, el liderazgo y valores predominantes en el Instituto tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”.

Cumplida la investigación, se concluye que los miembros de la institución realizan y asumen un gran esfuerzo para multiplicar sus conocimientos, actitudes y la participación activa en la gestión y liderazgo, por lo tanto se plantea una propuesta de mejora continua para implementar LA GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR FISCOMISIONAL “JUAN XXIII” de la ciudad de Yantzaza, con la finalidad de lograr los objetivos de la institución con miras a la calidad y calidez de la educación.

Palabras claves:

Gestión de calidad, Nuevo modelo de gestión educativa, liderazgo, valores.

## **ABSTRAC**

The present research aims to describe the main theoretical foundations regarding MANAGEMENT, LEADERSHIP AND VALUES at the Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional "John XXIII" Yantzaza city in the province of Zamora Chinchipe, during the school year 2010 - 2011.

The methods used were descriptive, synthetic analytical, statistical, and exploratory research scientist; technical survey as managers, teachers, students and parents and the questionnaire as a tool for management, leadership and values prevailing in the Superior Fiscomisional "John XXIII" Technological Institute.

It accomplished the investigation concludes that the members of the institution perform and take a great effort to multiply their knowledge, attitudes and active involvement in the management and leadership, so a proposal for continuous improvement is proposed to implement MANAGEMENT, LEADERSHIP AND VALUES IN HIGHER INSTITUTE OF TECHNOLOGY Fiscomisional "John XXIII" Yantzaza city, in order to achieve the objectives of the institution towards the warmth and quality of education.

Keywords:

Quality Management, New model of educational management, leadership, values.

## **INTRODUCCIÓN**

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las instituciones educativas.

El Clima Organizacional del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen a esta institución o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de sus miembros ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la gestión, liderazgo y valores y con los procesos; y por consiguiente influye en la sociedad.

En la institución en estudio no se ha realizado anteriormente investigaciones sobre gestión curricular y valores, lo que si se ha hecho otro tipo de investigaciones por parte de estudiantes de otras universidades.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión, liderazgo y valores dentro del clima organizacional de la institución educativa como elemento fundamental a utilizar por sus miembros en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los miembros en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestor, de líder y de aplicación de los valores de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la institución de la mejor forma posible. También es de suma importancia para mi formación profesional, la misma que me permitirá ganar experiencia en la investigación; además una vez que se ha determinado la gestión, liderazgo y valores en la institución, se ha planificado actividades y se realizará la ejecución de la propuesta del problema relevante.

Se ha desarrollado un estudio preliminar, exploratorio, a fin de validar las dimensiones de la gestión, liderazgo y valores en la realidad de la institución en estudio. Seguidamente, se realiza encuestas y entrevistas a los directivos, docentes

estudiantes y padres de familia, para recoger las variables relevantes más sustantivas de los miembros de la institución; por lo que el presente trabajo es un plan de investigación que plantea la reflexión teórica y práctica sobre la gestión, el Liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” y su relación con la eficacia escolar. A partir de ello se ha elaborado un plan de trabajo que recorre los aportes sustanciales de la gestión, liderazgo y valores. Se ha puesto especial énfasis en la búsqueda de nuevos aportes que teniendo como base el Liderazgo Transformacional, puedan ayudar a superarlo y a ofrecer un modelo posible para estos tiempos.

El presente trabajo fue factible realizarlo porque hubo la colaboración decidida de los encuestados lo que me motivó positivamente pese a las limitaciones por cuestiones de trabajo y a la falta de comprensión de nuestras autoridades; pero a pesar de todo esto me ha dejado una experiencia gratificante el poder haber cumplido con conciencia este trabajo investigativo.

Para cumplir con la investigación realizada he determinado los siguientes objetivos que en el transcurso de la misma se han constituido en los ejes elementales para el mejor desarrollo de la presente investigación:

- a. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad de valores, a través de la investigación en el internet y bibliografía disponible y consultada en las diferentes bibliotecas del cantón Yantzaza.
- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo, mediante el análisis de los diferentes fundamentos teóricos y curriculares con los que cuenta la institución.
- c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y objetivos de las instituciones educativas, a través de la entrevista a cada uno de ellos y de la aplicación de encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia con su posterior análisis estadísticos de las encuestas



El trabajo de investigación realizado tiene como propósito entregar a los miembros de esta noble institución mi aporte como investigadora de la gestión, liderazgo y valores del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, de la ciudad de Yantzaza, a quien va dirigida mi esfuerzo; a la vez invito a la lectura de este trabajo investigativo, como medio de información y crecimiento del acervo cultural.

# **MARCO TEÓRICO**

## **1. La gestión:**

### **1.1.1. Concepto**

Gestión es el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la institución lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. Su directivo debe cumplir con los siguientes requisitos para una gestión exitosa que son: contemplar la estructura escolar, habilidad de gerenciamiento o dirección y capacidad de negociación; además debe tener un perfil el cuál es básico en la gestión y deberá incluir; Creatividad, poseer conocimientos sólidos del área, liderazgo, comunicar y compartir ideas, generar y demostrar confianza, dispuesto a escuchar y al dialogo. “Entendida como la toma de decisiones en torno al hacer, y el mismo hacer, en el espacio de las instituciones. Hay una gestión cotidiana en el plano directivo, pero también en el aula. Ella significa, por ejemplo, llevar en orden la información sobre los alumnos, organizar los programas, reunir los materiales necesarios, aplicarlos, entre tantas otras posibilidades”. (Prieto, 1984: 87)

“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” (Almeida, 2010: 56).

### **1.1.2. Importancia**

La Gestión Educativa, según Ambuludí M. (2008) es una disciplina proyectiva e instrumental cuya importancia es orientar al docente en la comprensión y aplicación de conceptos y procesos gerenciales básicos permitiéndole que desarrolle capacidades y competencias que lo conviertan en líderes positivos, gestores de las instituciones educativas con mentalidad globalizadora comprometido con la calidad de servicio, teniendo como meta fundamental el mejoramiento contextualizado de la calidad de la educación.

La disciplina de Gestión Educativa corresponde al eje de formación profesional, en el cuarto nivel; desarrolla competencias necesarias para que el futuro profesional fomente su trabajo en equipo, la comunicación, optimice los recursos, proyecte el desarrollo del centro educativo en base a una evaluación institucional y del desempeño docente.

### **1.1.3. El Nuevo Modelo de Gestión Educativa**

Nuestro conocimiento del mundo depende de nuestra habilidad para construir representaciones mentales acerca del mismo. Los modelos tienen como finalidad comprender y explicar sistemas físicos y sociales con los que interaccionamos continuamente y de esta manera, anticipar y predecir sus comportamientos; no representa todos los elementos de la realidad, el sujeto sólo incorpora a éste los aspectos de los sistemas que son objeto de interés. (Mata, 2004).

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE) es un proyecto que inició su gestión en enero de 2010, y plantea la reestructuración del Ministerio de Educación para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación. Es decir, busca influir de manera directa sobre el acceso universal y con equidad a una educación de calidad y calidez, lo que implica ejecutar procesos de desconcentración desde la Planta Central hacia las zonas, distritos y circuitos, para fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales. (Ministerio de Educación, 2010)

El Nuevo Modelo persigue la desconcentración de la Autoridad Educativa Nacional, a su vez, una nueva práctica de realización del servicio público (mejor distribución de personal capacitado e idóneo); así como la racionalización recursos, distribución de competencias y responsabilidades.

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa es coyuntural en la política educativa con miras a superar las trabas o barreras para el logro de las capacidades de autogestión de los actores de los distintos niveles educativos, para impulsar los niveles más altos de autonomía para repotenciar la toma de decisiones, la implementación de estrategias de mejora en su contexto y desde su propia intervención en escenarios de corto,

mediano y largo plazo con el fin de asegurar progresos constantes, desarrollar competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional y pedagógica, donde cada actor asuma su compromiso con la calidad y calidez educativa.

#### **1.1.4. Implicaciones de la gestión del talento en las instituciones educativas**

Ante todo es necesario realizar una precisión semántica respecto al término talento, puesto que puede ser contextualizado como una competencia sobresaliente que tenemos todas las personas, caracterizada por la manifestación de ciertas actitudes cognitivas, expresivas y afectivas y por su potencial de aprendizaje y creatividad. En el contexto de la gestión de instituciones educativas el talento integra a la persona (ser humano) como miembro de una organización, que posee competencias específicas útiles para el desarrollo de dicha organización.

“Una de las herramientas básicas para la gestión de las organizaciones y, en consecuencia, de las instituciones educativas es el diagnóstico situacional, que nos permite establecer y analizar las situaciones-problema que requieren urgente solución, pero además conocer los factores que intervienen en esta problemática a fin de aplicar soluciones pertinentes. El proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema conformado por todos los elementos de la institución educativa” (Almeida, 2010: 54).

#### **1.1.5. Gestión de calidad**

“El proceso de globalización, los procesos migratorios y los cada vez más crecientes convenios educativos internacionales, exigen procesos de evaluación y acreditación de las instituciones educativas, que faciliten la compatibilidad y equiparación de títulos y diplomas y aseguren la calidad de los servicios educativos” (Almeida, 2010: 63). Tiene como propósito fundamental mejorar continuamente la eficacia y eficiencia en el desempeño de una organización, conjuntamente con la planificación, los procesos,

los recursos, que se requieren para alcanzar los objetivos a través de un proceso participativo que conlleva a una mejora en la gestión institucional mediante un compromiso individual y colectivo.

### **1.1.6. Dirección y gestión**

“Todo centro educativo requiere una dirección escolar. Hay que partir de la base de que organización y dirección son conceptos interrelacionados, en tanto en cuanto la existencia de una organización implica la existencia de un cargo directivo al frente de la misma que, además, ostenta su preparación. De forma similar, una persona puede estar formada para ejercer la función directiva, pero no será realmente una figura directiva (directo o directora) hasta que esté al frente de una organización” (Martín-Moreno Cerrillo, 2007: 52)

“En el ejercicio de la dirección en cualquier clase de organización hay que distinguir entre dos tipos de funciones: las funciones de liderazgo y las funciones administrativas” (Handy, 1984: 35). Esta cualidad se observa también en las organizaciones educativas.

## **2. La gestión educativa**

### **1.2.1. Conceptualización**

“La gestión educativa se la considera como el conjunto de procesos de toma de decisión y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. Consiste en operativizar la construcción de los componentes: diagnóstico, identidad y currículo institucional, ya que el componente de gestión debe considerárselo como un eje transversal” (Torres, 2007: 80)

El Director o Rector son las piezas claves en la gestión educativa y se constituyen en los elementos que posibilitan los logros establecidos en el Proyecto Educativo Institucional, por lo que deben adoptar una posición de liderazgo; además

conjuntamente con los líderes comunitarios, padres de familia y gobierno o consejo estudiantil deben liderar la gestión del PEI, tomando en cuenta los siete principios administrativos que son: planificar, organizar, coordinar, ejecutar, controlar, evaluar y decidir.

“El objetivo de la gestión educativa es focalizar a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños, niñas y jóvenes sin perder de vista que la gestión escolar deberá atender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los estudiantes centrado en desarrollar competencias y en la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje” (Torres, 2007: 81)

La gestión educativa de calidad se ha venido convirtiendo en una expresión de actualidad, entendiéndosela como el quehacer que nos permite realizar las tareas por otros, o como una actitud de vida y de prácticas de innovación que permite avanzar hacia procesos de mejora, donde los actores educativos se concienticen y se capaciten de manera permanente en acciones que privilegien los aprendizajes de los estudiantes.

### **1.2.2. Educar desde la infancia**

“La base fundamental del bienestar y el éxito es la educación. Siendo de primordial importancia que se imparta desde la más tierna infancia. La gran mayoría de las personas tienen su personalidad, hábitos y costumbres de acuerdo a la formación que recibieron durante los primeros siete años de su vida. Se ha dicho que si se educase de una manera científica a los niños desde los tres años de edad, muchos de ellos desarrollarían capacidades intelectuales que los odian convertir en seres geniales. Por supuesto, esta instrucción sería intensa en un aspecto, el intelectual, que posiblemente anularía otras facetas de la vida, como la vida social y familiar, el desarrollo físico y quizás espiritual” (Samala,:72).

“De todos modos, educando con sistemas avanzados en la materia intelectual y en las demás, desde la más tierna edad, es posible preparar a las nuevas generaciones de manera creativa, para que sean responsables consigo mismo y con los demás” (Samala,: 73).

Cuando un niño o niña nace, su identidad no solamente viene fijada por el sexo, sino que también se la identifica por el proceso de socialización y por la educación, donde la familia debe ser el primer agente que potencie el aprendizaje de valores y actitudes al niño durante los primeros años de su infancia, porque de eso depende que los comportamientos y las ideas se construyan sobre una igualdad de condiciones, para desarrollar la autonomía personal y afectiva de niños y niñas.

### **1.2.3. Calidad de la educación**

Las grandes transformaciones y los profundos cambios en todos los ámbitos, especialmente en lo científico, tecnológico y educativo, demanda por parte de los maestros y maestras una permanente innovación como respuesta a las aspiraciones de la sociedad que cada día espera resultados concretos, no en cantidad sino en calidad, “de una educación que desarrolle el pensamiento en la parte cognoscitiva, socio afectiva y psicomotora, a través de las cuales el niño y el joven vayan incrementando sus conocimientos y logrando una educación integral de actitudes, valores, destrezas y competencias, que lo preparen para afrontar los grandes y difíciles retos que se le presenta el convivir diario (Torres, 2007: 12)

“En la actualidad se habla de la inclusión educativa para referirnos al derecho que tienen los niños, niñas y adolescentes a acceder una educación de calidad, en igualdad de oportunidades” (MINEDUC, 2009: 26)

Considero que el autor Torres Luis, propone orientar la participación de todos los actores de las instituciones educativas y se sientan comprometidos con su capacidad y experiencia para fomentar la creatividad y las ganas de cambiar tanto en lo aspecto cognoscitivo, psicomotriz y afectivo de los estudiantes que les permitirán triunfar en el presente y ser los reivindicadores de los grandes cambios de la sociedad.

Además para que haya una educación de calidad se requiere de la óptima participación de comunidad, padres de familia, estudiantes, docentes y directivos, donde deben conjugarse actitudes, profesionalismo, planes y programas, la infraestructura, metodologías y algo importante una verdadera evaluación de calidad para mejorar y tratar de llegar a la excelencia de la educación.



#### **1.2.4. La Gestión Educativa Estratégica**

La gestión estratégica, en el ámbito educativo crea el inicio o el hilo que conduce al proceso de formación y el desarrollo de competencias en educación en sí misma y al mismo tiempo una metacompetencia. Es el arte de comprender, organizar y conducir al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa “es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación”. Se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa tiene como objetivo fundamental focalizar a la institución educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes sin desvincularse de la gestión escolar para lograr en ellos condiciones necesarias para el desarrollo y formación integral y sean competentes en este mundo globalizado.

### **3. El liderazgo**

“El liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre quienes se dedican a las ciencias del comportamiento en las organizaciones. Desde muy temprano, y hasta el día de hoy, se entiende que esta capacidad humana, que tiene que ver mucho con la motivación de otros, constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones” (Guillén, 2006:170).

“El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en cómo se influye, pues también el jefe o gestor de una organización puede influir con su mandato o gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo” (Guillén, 2006: 171).

“El liderazgo es la capacidad que tienen los seres humanos para asumir con responsabilidad la construcción de su propio destino, y para comprometerse a favor de otros en el progreso y perfeccionamiento de la humanidad”. (Serrano, Aguilar, 2005: 213)

Analizadas las diferentes definiciones, se considera que, el liderazgo es la capacidad o cualidad que tienen las personas para distinguirse del resto y capaz de tomar decisiones que vayan en beneficio de un grupo, equipo u organización que la preceda, o sea son visionarios e innovadores que promueven y están a favor del cambio.

### **1.3.1. La demanda de un nuevo liderazgo**

Los centros escolares actuales tiende a operar con políticas hacia su entorno más definidas que las tradicionales, por lo que el concepto de liderazgo a nivel local está adquiriendo particular relevancia.

“Muchos centros educativos ya están desarrollando formas de participación de dentro hacia fuera en un intento de dar respuesta a tales requerimientos. Todo ello implica que tiene que haber profesores que adquieran habilidades para este tipo de relaciones, esto es, que se habitúen a desempeñar un rol cultural, además de su rol tradicional basado en las tareas” (Quintina-Cerrillo, 2007: 256, 257).

Se observa en la práctica que se están incrementando las instituciones escolares que en distintos países están ofreciendo un liderazgo educativo a su comunidad.

Eso les ayuda a construir una cultura convergente escuela - comunidad, reemplazando la tradicional indiferencia de la opinión pública hacia sus centros educativos, por una participación activa.

### **1.3.2. El liderazgo educacional**

En las instituciones educativas en la actualidad se promueve el liderazgo donde los directivos dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje asesoran, orientan, facilitan recursos y evalúan a sus colegas para conseguir resultados de calidad con relación al éxito académico de los estudiantes de la institución a su cargo. El liderazgo educacional en lo que respecta a la enseñanza se direcciona hacia el desarrollo de todas las capacidades de los estudiantes en forma integral, permitiendo el cambio constante para mejorar la calidad educativa.

Burns (1987). “Opina que el líder es transaccional en la mayoría de los casos, simplemente cambia la seguridad y un ambiente de trabajo agradable, por la dirección de la escuela y esto satisface en gran medida a los maestros y alumnos”.

Se considera que el liderazgo educacional es una nueva tendencia que en la actualidad orienta hacia el mejoramiento de la calidad de la educación, asegurando en el estudiante buenos resultados de aprendizaje, para ello el profesional educativo debe estar motivado para alcanzar sus metas y entregar las herramientas necesarias a los alumnos para potenciar los conocimientos y transformarlos en habilidades y destrezas para que el estudiante sea un ser competente y competitivo para enfrentar a las necesidades de este mundo globalizado.

### **1.3.3. Propósito del liderazgo educativo**

El propósito del liderazgo educativo radica en la influencia en la conducta de un individuo o de un grupo, independientemente de la razón que fuese; por alcanzar objetivos propuestos que pueden estar o no relacionados con los objetivos organizacionales; confronta la teoría general de la administración y su aplicación en el campo educativo, con miras a lograr futuros profesionales con un mejor desempeño y que garanticen una educación de calidad y calidez, tal como lo establece las políticas instauradas por nuestros representantes del ejecutivo. Cabe destacar que el liderazgo se lo va adquiriendo día.

### 1.3.4. Diferencias entre gestión y liderazgo

“La distinción entre gestión y liderazgo, la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico”. (Kotter, 2002: 42)

La escuela del siglo XXI se define como una organización abierta a la comunidad, en consecuencia no pueden sus directivos y profesores sólo administrar o gestionar la institución escolar sin darle una orientación y visión de mediano y largo plazo.

Tabla comparativa de Kotter.

<b>GESTIÓN</b>	<b>LIDERAZGO</b>
A través de la planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas, objetivos.	A través de fijar una orientación, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios.
La capacidad para desarrollar el plan es a través de la organización y dotación de personal.	El plan se desarrolla a través de la coordinación de personas, esto es comunicar y hacer comprensible la nueva orientación.
Aseguramiento del Plan: a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original.	Introduce elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.

El liderazgo que se da a través de una estructura de gestión adecuada que posibilita la participación activa de los docentes en diferentes ámbitos de la gestión escolar. “Ocurre que estamos siendo espectadores y/o actores, a lo menos conceptualmente, de una transición entre una línea de liderazgo más tradicional denominada transaccionales que mantiene líneas de jerarquía y control a un enfoque de liderazgo más transformacional que distribuye y delega. (Hopkins, 1996: 386)

### **1.3.5. Cualidades de un líder**

Un líder no debe ser temido, pero tampoco ignorado. Un líder debe ser responsable y consecuente, pero sobretodo un líder debe saber tomar decisiones valientes, dar la cara y no mentir.

Un líder debe ser aquél al que la gente le gustaría parecerse y lo que los demás sueñan con ser.

Las decisiones valientes además son aquellas que te pueden perjudicar más a ti que a otros porque un líder utiliza palabras correctas y debe saber influenciar sin llegar a la mala manipulación. Beniges Domenec (2012).

Cabrera, R (2008) Las cualidades más importantes de un líder son: estar dispuesto a correr riesgos en beneficio de los demás. Es audaz e inteligente, vence su desánimo y las ideas negativas, es paciente y consistente, tiene buen carácter, no le asusta ser un inconformista, lucha por la calidad, prevé las necesidades a largo plazo, sabe enmarcar los objetivos del grupo, se apasiona por el cambio y lo nuevo, tiene habilidad en la toma de decisiones, arrastra y no empuja, tiene autoridad moral, aprender constantemente, desarrollo de las personas e involucrar, se adapta con facilidad, demuestra creatividad.

### **1.3.6. Requisitos del líder:**

Un líder debe cumplir con los siguientes requisitos: Saber enmarcar los objetivos del colectivo, ser portador de lo nuevo, creador incesante, ser apasionado por el cambio, tener tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares, saber intuir y prever los problemas, tener habilidad en la toma de decisiones, ser entusiasta y motivador, ser Inspirador y con su visión de futuro, diseñar, propiciar un entorno que facilite la acción conjunta e individual, que apremie, transmita energía y desbroce el camino de la burocracia que lentifica la acción, verse a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.

### 1.3.7. Habilidades del líder

Un líder tiene que tener la habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran, acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado, trata a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas, confía en otros, aún si el riesgo es grande. vive sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

### 1.3.8. Diferencias entre directivo y líder

DIRECTIVO	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"><li>• 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.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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”</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 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.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li></ul>

entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.	de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 de que se realice el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>

#### 4. Las organizaciones educativas

“La caracterización de los centros educativos como organizaciones constituye una compleja labor que suscita múltiples perspectivas y controversias hasta el punto de que, a pesar de que el estudio de los centros educativos como organizaciones es objeto permanente de especulación teórica y de investigación, aún se carece de un análisis holístico coherente de este ámbito de especialización pedagógica. En el

momento actual se dispone de un conjunto de enfoques fragmentarios, difíciles de conciliar de forma interrelacionada, lo que no permite llegar a una significación unitaria” (Quintín, Cerrillo, 2007: 47)

#### **1.4.1. El centro educativo en proceso de cambio**

Los centros educativos, en tanto que organizaciones, se sitúan por su misma naturaleza en un punto de intersección entre los parámetros de la teoría de la organización y los de las ciencias de la educación.

Dado que los centros escolares han de alcanzar objetivos educativos, tienen que figurarse de acuerdo con los requerimientos derivados de las ciencias de la educación. Paralelamente, se observa que las sucesivas aportaciones de la teoría de la organización han venido incidiendo en la organización y dirección de los centros educativos desde el origen de la gerencia científica propuesta por Taylor, aunque en distinta medida, ya que la influencia de algunos enfoques organizativos ha sido mínima, la incidencia lógica taylorista en la organización escolar se puede detectar incluso en nuestros días.

“En las últimas décadas se viene advirtiendo una notable insatisfacción relativa a la organización y dirección de los centros educativos, puesto que se consideran que muchos no están dando una respuesta adecuada a las necesidades educativas de nuestra sociedad. Debido a ello, han ido surgiendo diversos parámetros de cambio que están estimulando un amplio proceso de transformación en los centros educativos” (Martín-Moreno Cerrillo, 2007: 2)

#### **1.4.2. Educar para la vida**

Hoy a inicios del tercer milenio, la pedagogía como ciencia y como arte ha heredado de las últimas décadas cuantiosa y valiosa investigación en torno al proceso de enseñanza-aprendizaje: su génesis y sus procedimientos.



A lo largo del siglo XX el movimiento pedagógico conocido como “Escuela nueva” o “Escuela activa” revolucionó la metodología para la enseñanza-aprendizaje en la escuela, dando un giro de 180 grados a postulados clásicos de la enseñanza; así:

- El docente, tradicionalmente expositor y poseedor del saber, se transformó en moderador del trabajo activo de los alumnos y en motivador de su curiosidad intelectual.
- Los libros de texto, inamovibles por años, se cambiaron por “fichas de trabajo”.
- La memorización como procedimiento clásico de aprendizaje cognoscitivo fue superada por la argumentación comprensiva, la investigación y el debate.
- El aula de clase cambió progresivamente sus pupitres individuales, pesados y rígidamente alineados por mesas ligeras y compartidas que los mismos alumnos reacomodan según sus necesidades.
- El alumno de antaño, callado, obediente y repetidor de lo que el maestro le indicaba, tomó el papel central del proceso educativo, asumiendo tareas como investigar, experimentar, exponer, rebatir y proponer.

“La Escuela nueva o escuela activa, representó toda una corriente de investigación, experimentación y cambio, apoyada en los progresivos avances de la psicología y traducida en una diversidad de métodos activos, distintos en sus procedimientos pero coincidentes en su base: el reconocimiento del papel que desempeña el alumno como sujeto activo de su propio proceso educativo” (Chavarría, 2004: 29).

Educar para la vida cuando alcanzan la edad escolar, “la necesidad de estimulación y adiestramiento, y su éxito relativamente rápido, tienen que ver, a mi juicio, con lo que los psicoanalistas denominan la supresión del proceso primario por efecto de la culpa y su pública situación por el proceso secundario” (Aldeán, 2005: 29).

### **1.4.3. Los educadores de hoy**

“El educador de hoy, más que centrarse en la trasmisión de una herencia del pasado, debe abocarse a la habilitación para forjar y afrontar escenarios futuros. Los niños, adolescentes y jóvenes –educadores de hoy- necesitan desarrollar habilidades de

pensamiento y acción, actitudes acertadas hacia la vida, a través de modelos creativos e innovadores que les permita hacer en situaciones variadas, dónde y cómo buscar la información que requieren en cada momento, además de adquirir hábitos de trabajo y convivencia que les permitan colaborar en equipos de trabajo interdisciplinario y pluriculturales. En suma, necesitan desarrollar un pensamiento crítico sustentado en valores, una voluntad recia forjada en virtudes y una afectividad encausada hacia el amor verdadero” (Chavarría, 2004: 16)

El educador en la actualidad, no debe cumplir su función de aplicador de conocimientos, ya que estos se los puede ir adquiriendo a lo largo de la vida, incluso la experiencia nos permite esto. El educador actual debe enseñar a pensar, a ser creativos, participativos y valorar todo lo que está a su alrededor, desde el ámbito ético y moral para contar con seres eficientes en el desarrollo de las diferentes actividades que cumpla en el desarrollo de su vida.

#### **1.4.4. Vocación y talento**

“La vocación es el llamado a cumplir una necesidad pero no es el cumplimiento; el cumplimiento es la profesión. La vocación es un toque de clarín que cada quien oye y siente a su manera. La vocación es un impulso, una urgencia, una necesidad insatisfecha; la satisfacción de esa necesidad es la profesión” (Cueli, 1990: 37)

“La vocación magisterial forma parte del talento de cada profesor. Es ese conjunto de intereses, aptitudes, circunstancias de vida e ideales, que nos hacen ser capaces de ejercer una función educativa. Por tanto, refleja nuestro propio valor personal aplicado a una función social. Y cada profesor es también irrepitible, pues nadie puede ser por cada uno de nosotros, el educador que potencialmente podemos ser. La irrepitibilidad de los maestros, directores, preceptores y padres de familia influirá también en el modo de descubrir, motivar y desarrollar el talento de cada uno de sus educandos” (Chavarría, 2004: 92).

“La profesión pues, es una parte significativa de la propia vocación cristiana y humana; para ella no es nunca el todo de esa vocación. Precisamente a la luz de la fe, la explicación de una profesión aparece como una unidad relevante inclusive en el plano

ético y religioso, sin embargo, necesitada de una cierta relativización bíblica del prometeísmo humano y el anuncio del sábado eterno de Dios” (Carrión, 2007: 50).

Ser maestro de vocación es una tremenda emoción que se siente y que debe estar reflejada en el rostro y en el cumplimiento de sus responsabilidades para servir de una forma espontánea adoptando actitudes de colaboración hacia los demás.

Un maestro de vocación tiene gran emoción cuando sus estudiantes reflejan en su rostro alegría porque logran aprender algo difícil; o cuando se acerca para pedir un consejo. Un docente con vocación en su estilo de vida deja huellas imborrables en la sociedad. En resumen, un docente con vocación es un ser que goza de equilibrio emocional y de autocontrol para sentir respeto por los estudiantes y enseñarles a valorar su vida.

## **5. Los valores y la educación**

### **1.5.1. Introducción**

“Para los educadores (padres y profesores), los valores son un tema insoslayable: pugnar por la educación en valores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es en valores o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación” (Chavarría, 2004: 67).

“Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos fisiológicos básicos y, así, posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible” (Chavarría, 2004: 68).

“La familia es un factor esencial para vivenciar junto con los hijos un determinado número de valores que de acuerdo a su ser de persona y a su contexto socio-cultural son necesarios, necesariamente humanizan y abren caminos a la liberación personal” (Suárez, 1997: 39-40)

Se considera que es responsabilidad de cada uno de los docentes como segundo pilar fundamental, elevar un compromiso para fomentar la educación en los valores dentro

y fuera de la institución educativa como una tarea elemental para contribuir al desarrollo integral del individuo.

### **1.5.2. Los valores**

“Más allá de cualquier precisión filosófica, consideramos valores aquellos elementos presentes en el ser y los seres que los hacen apreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos. Estos pueden y deben ser aprehendidos por las personas en tanto unidades bio-psi-sociales; por lo mismo, no solo los conocerán sino que los sentirán y amarán hasta intentar realizarlos históricamente con la mayor perfección”.(Serrano, Aguilar, 2005: 1)

“Pedagógicamente hablando, se dice que los valores son fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre. (Chavarría, 2004: 58)

Los valores humanos son necesarios en todo momento de nuestra vida, son los que nos hacen ser aceptos ante los demás y que nos abren las puertas para tener una adecuada interrelación con las personas que nos rodean. “Nos permiten definir con claridad los objetivos de la vida” (Quezada, 2007: 36).

Los valores son convicciones profundas que tenemos los seres humanos y que determinan nuestra manera de ser y que orientan nuestra conducta; valen por sí mismos y son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos.

### **1.5.3. Educación en valores**

Que importante es la figura del educador ya sea este el representante, el padre, la madre o el docente, cuyo poder como educador no depende de su palabra si no de los buenos ejemplos que demuestre porque los estudiantes necesitan una persona ejemplar a la que puedan admirar, confiar y en quien aprender. Y como dice el refrán

“las palabras mueven, pero el ejemplo arrastra”, para contar con un ser humano formado que sea más humano, más espiritual, y más dueño de sí mismo.

Educar en valores es utilizar todos los recursos que estén a nuestro alcance para cumplir con la responsabilidad de padres y educadores que somos, por eso, es necesario y de suma urgencia que tenemos que aprender a comunicar con el testimonio los valores básicos que todos deben vivenciar.

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en “un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad” (D’Angelo, 1996: 3).

La educación en valores debe preparar al individuo para el logro en cada momento de la autorrealización, entendida ésta como: “la orientación de la personalidad que se dirige al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social” (D’Angelo, 1996: 4).

#### **1.5.4. Valores básicos que se deben practicar**

La familia, la sociedad y los docentes estamos llamados a recuperar el tiempo y espacio para compartir bellos momentos y que nos ayuden a crecer juntos y que cada uno de nosotros formemos un hogar lleno de virtudes con la práctica y puesta en común de valores.

- a. **“El valor de la identidad.** Es la vivencia de la armonía con uno mismo. El ser por excelencia es la persona, cuya identidad le caracteriza de una manera singular y particular, estableciendo diferencias sustanciales con los demás seres o personas”. (Serrano, Aguilar, 2005: 7)

- b. **“El valor de la honestidad.** Es la cualidad que nos permite vivir en armonía con uno mismo y con los demás; es la capacidad que lleva a las personas a actuar con criterios de justicia y equidad”. (Serrano, Aguilar, 2005: 74)
- c. **“El valor de la solidaridad.** Se entiende como la ayuda mutua: Este valor lleva a cultivar la sensibilidad social, para estar más listos a comprender las necesidades de los demás, de los menos favorecido y brindarles el apoyo oportuno”. (Serrano, Aguilar, 2005: 118)
- d. **“El valor de la libertad y responsabilidad.** La libertad, es la posibilidad que tenemos de decidir por nosotros mismos cómo actuar en las diferentes situaciones que se nos presentan en la vida. Es el valor que nos permite actuar con conciencia y responsabilidad según nuestros criterios para conocer lo bueno o malo de las cosas y proceder de acuerdo a nuestra conciencia” (Serrano, Aguilar, 2005: 169).
- e. **El valor del respeto.** Significa valorar a los demás, cumplir su autoridad y reflexionar su dignidad, es considerada como la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal, de cualquier relación interpersonal. “Por tal razón, debemos inculcar en nuestros educandos, el saber respetarse a sí mismos y a las personas de su entorno”. (Serrano, Aguilar, 2005: 224)
- f. **El valor de la criticidad y creatividad.** “La criticidad y la creatividad constituyen un signo de armonía con uno mismo, con el Supremo hacedor de las cosas, con los demás y con la naturaleza. La criticidad debe ir acompañada de la creatividad para ubicarse en el contexto de una crítica constructiva y propositiva. Cuando una personas es capaz de criticar una realidad y proponer las alternativas de mejoramiento para ésta, estamos frente a un crítico propositivo, y si es al contrario entonces estamos frente a un criticón”. (Serrano, Aguilar, 2005: 170).
- g. **El valor de la calidez afectiva y el amor.** “La calidez afectiva, se refiere a la capacidad de ser expresivos con nuestra afectividad, como demostración de amor. El ser humano tiene derecho a ternura, a la calidez afectiva, a las expresiones concretas de amor”. (Serrano, Aguilar, 2005: 313)

### **1.5.5. Riesgos de la educación en valores**

- a. Convertirse en moda; quiere decir que se tome como algo pasajero y no para toda la vida.
- b. Incongruencia entre el decir y el hacer; cuando un profesor explica correctamente los valores y en la práctica no lo hace patente y realiza lo contrario.
- c. Intelectualización de los valores. La enseñanza no debe quedarse en el papel sino hay que conocerlos para vivirlo y ponerlo en práctica.
- d. Entorno adverso y contradictorio. Algunas veces lo que propone la escuela no guarda relación con la realidad que se vive en las familias y en los medios de información, esto puede provocar en la persona un sentimiento de frustración.
- e. Los docentes deben ser el espejo para que el estudiante sea partícipe de los valores y se los practique constantemente.

### **1.5.6. Los valores en el currículo**

La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores deben estar definidos en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos.

Más concretamente los valores se hacen presentes en el aula mediante los temas transversales, estos temas transversales van a responder a realidades o necesidades que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad, como hechos dicho los temas transversales es una propuesta curricular concreta.

En el diseño curricular, la educación en valores se encuentra en los objetivos de enseñanza generales, esta educación es abierta y flexible, es abierta porque cada profesor en su centro la define y una vez tomada la decisión debe ir en el PEI y en el PCI (Programa Curricular Institucional).

### **1.5.7. Objetivo de la educación en valores.**

Tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, “al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista” (D’Angelo, 1996: 4).

## **6. Ética, motivación y liderazgo**

### **1.6.1. Ética**

“El término ética viene introducido en la reflexión filosófica por Aristóteles para indicar aquella parte de la filosofía que estudia la conducta del hombre y el criterio en base al cual debe evaluar sus acciones y sus elecciones. El problema ético, sin embargo, es más antiguo que la reflexión de Aristóteles y podría decir que nace junto con el hombre mismo. Históricamente el problema ético se identifica con el del bien, o sea la individualización de un principio sobre el que sea posible orientar y evaluar las acciones humanas” (Zaragoza, 2005: 73).

La ética no se limita, como algunos han pretendido, al estudio socio histórico de la moralidad. “Al intentar fundamentar la bondad de las conductas, la ética se vuelve disciplina normativa. Trata de establecer en qué consiste el valor de la bondad que atribuimos a determinadas conductas. Y, cuando la hace, simultáneamente establece una contraposición entre las conductas buenas y las malas, imponiendo el consiguiente deber de seguir aquellas y evitar éstas. Ética es, por lo tanto, la filosofía moral o la filosofía de la moral” (González, 1996: 25).

La ética es una rama de la filosofía que estudia las cosas por sus causas, o sea, es el estudio de los actos humanos que son ejecutados consciente y libremente, relacionados con la moral porque cada persona tiene sus propios valores y por ende tiene conciencia del bien o el mal.



### **1.6.1.1. Ética y educación**

“Claro que el proceso educativo afecta a todas las dimensiones del ser humano: desde la comprensión de su cuerpo y el cuidado de su salud, hasta el manejo de la abstracción matemática; y que la ética tiene como objetivo específico ayudar a los hombres y mujeres a ser moralmente responsables, capaces de tomar decisiones libres, a partir de unos valores y principios. Diríase, pues, que la ética es un aspecto imprescindible o inevitable dentro del proceso educativo bien llevado, pero un aspecto sumamente importante, dado que la persona adulta actuará en la vida desde sus convicciones” (Carrión, 2007: 32).

La escuela, en segunda instancia como formadora de conocimientos debe y tiene que incluir en su currículo los valores para moldear y mejorar el comportamiento de cada uno de los estudiantes, capaz que en la vida diaria sean responsables de sus propias acciones; por lo tanto los docentes debemos estar conscientes en ser el espejo donde se miren los estudiantes, de ello depende cuando sean adultos actúen para bien o mal.

### **1.6.1.2. Ética profesional**

Uno de los mecanismos utilizados por cada profesión para mantener el prestigio social y el poder económico del gremio consiste en ofrecer un trabajo o servicio profesional de calidad. Para garantizar dicha calidad, aparte del bagaje de conocimientos que se certifica oficialmente mediante un título profesional, se crea el código moral de la profesión. “Por ética profesional entendemos la reflexión sistemática sobre las normas morales que regulan el comportamiento en la actividad profesional” (Carrión, 2007: 277).

## **1.6.2. Explicaciones teóricas de la motivación humana**

“La motivación consiste en motivarle al equipo, no solo ordenarle que trabaje. La forma de motivación depende del estilo del gerente. Si este es persuasivo, debe ganarse al

equipo con argumentos lógicos sobre la necesidad del cambio, el potencial de mejores, etc.” (Cárdenas, 2008: 24)

De acuerdo con la teoría que explica el aprendizaje en función de la motivación o de la reducción de una necesidad o pulsión, “toda conducta tiene sentido y algún propósito. El teórico de la motivación considera que no se puede explicar la conducta, pura y simplemente, en términos de asociaciones o de conexiones existentes entre los estímulos y las respuestas” (Gibson, 1974: 313)

Todos los estudiosos del comportamiento humano, admiten: “la persona está guiada por razones o motivos, el motivo es por tanto el objetivo que incita a actuar de un determinado modo, el propósito de la conducta” (Guillén, 2006:155).

La motivación es un comportamiento que satisface nuestras necesidades, en el caso de los estudiantes cuando queremos adelantar la enseñanza se debe tomar muy en cuenta que el estudiante debe estar motivado para captar la atención, encausarlo en la dirección de sus tareas y despertar el interés para cumplir sus metas y el deseo de tener éxito.

### **1.6.3. La dimensión ética en el estudio de la motivación humana.**

Quizá uno de los mayores avances en el estudio de la relación entre motivación y ética se deba a los trabajos del profesor Pérez-López. “Este pensador, adopta precisamente un enfoque integrador de las propuestas de la Psicología y de los descubrimientos de la Antropología filosófica, propone un modelo motivacional que incorpora de modo explícito un tipo de motivación no considerado por las investigaciones tradicionales, y que tiene importantes implicaciones desde el punto de visto ético” (Guillén, 2006:162).

Pérez-López considera tres tipos de motivos que inciden en el proceso de la motivación, y que están directamente relacionados con la dimensión ética.

- Los motivos intrínsecos, se definen «como lo que se espera aprender o disfrutando realizando la acción», el disfrute al trabajo el aprendizaje que se logra al realizar el

trabajo. “Se denomina motivación intrínseca a aquella motivación que existe en ausencia de refuerzos externos” (Guillén, 2006:155).

- Los motivos extrínsecos, son definidos como: «lo que se espera recibir a cambio de la acción», bien sea positivo, como los premios, bien negativo, como los castigos a evitar.
- Los motivos trascendentes, que son definidos como: «lo que se espera que otras personas se beneficien de la acción», el bien que la acción produce en los demás.

“Se suele denominar motivación intrínseca a aquella motivación que existe en ausencia de refuerzos externos, mientras que se ha dominado motivación extrínseca a la motivación que depende de recompensas observables” (Arancibia, Herrera, Strasser, 2004:197).

#### **1.6.4. Dimensión ética en el liderazgo**

“Al estudiar la intencionalidad en los comportamientos, y tener que considerar la nota distintiva de la libertad, como eje que distingue el comportamiento de quienes se adhieren al líder, la ética surge de modo natural. A pesar de la poca atención que se ha prestado durante décadas a las raíces éticas del liderazgo, el papel de esta dimensión en la explicación del fenómeno no es solo importante, sino de todo punto necesaria” (Guillén, 2006:175).

La ética es constitutiva del ser humano. Es una dimensión de su comportamiento que puede ser considerada o no de modo explícito, pero cuyas consecuencias prácticas, dada la naturaleza real y libre del comportamiento humano, son ineludibles. Dicho de otro modo, se puede «encender la luz» para ver esta dimensión del comportamiento, o se puede «apagar», pero no se puede soslayar su existencia

#### **1.6.5. Ética y responsabilidad social**

“Responsabilidad social significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de

esta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con aquellos grupos o parte de ella con las que tiene más contacto. La responsabilidad social se refiere a la actitud y al comportamiento que adopta la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Esto implica que la organización debe evaluar pagar los costos sociales que ella misma genera, así como ampliar el terreno de sus objetivos mediante la definición del papel social que desempeñará para, con todo ello, tener legitimidad y asumir su responsabilidad ante los grupos humanos que integran y representan a la sociedad en su conjunto” (Chiavenato, 2007: 467)

La organización forma parte de la sociedad y logra el éxito y su eficiencia cuando logra alcanzar los objetivos propuestos y de satisfacer las necesidades gracias a los aspectos éticos y la responsabilidad social de la organización cuando ésta cumple las disposiciones de ley, caso contrario perderán su credibilidad.

#### **1.6.6. La ética del proceso educativo**

Los acelerados cambios en los contenidos y formas de enseñanza-aprendizaje, los modelos educativos van a un ritmo diferente de la evolución de la humanidad. La ciencia y la técnica avanzan y se transforman a ritmo más veloz que la investigación pedagógica, psicopedagógica y humanística en general.

“Todo avance o conquista en la ciencia y la tecnología es por sí mismo positivo, en cuanto conocimiento del cosmos y dominio de las fuerzas y elementos naturales, pero el hecho de que sea positivo en sí mismo no implica que sea necesariamente positivo para la vida humana. Para saberlo se requiere la valoración anticipada de sus consecuencias inmediatas y mediatas, una oportuna legislación a partir de consideraciones éticas, así como un mesurado uso en función de objetivos controlables, etcétera” (Chavarría, 2004: 16).

“Proporcionar una orientación en cuanto a los valores es otra de las tareas de la educación en una sociedad en la cual la alienación es endémica y que está profundamente interesada en cosas, técnicas y procesos en las cuales los valores tienden a ser confusos y a crear conflictos” (Taba, 1990: 68)

# **METODOLOGÍA**

En los primeros días del mes de noviembre de 1982, la mayoría de los padres de familia de la escuela “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, nombraron una comisión ante el Director Provincial de Educación, Lic. Víctor Manuel Rodríguez Peñaherrera, quien da el visto bueno para la creación del colegio fiscomisional “Juan XXIII”. Ante la incesante exigencia de los comisionados, LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANEAMIENTO DE EDUCACIÓN, mediante acuerdo Nro. 003012, resuelve “Autorizar a partir del año lectivo 1982 – 1983, el funcionamiento del primer curso, del ciclo básico, sección vespertina, en el colegio particular franciscano “Sin Nombre” del cantón Yantzaza, provincia de Zamora Chinchipe.

Fortalecidos en la fe, la oración y la confianza absoluta en Cristo Jesús, acertadamente le designan el nombre de colegio “Juan XXIII”, las hermanas franciscanas han ido sembrando en el corazón de Yantzaza, una educación de ciencia, valores y virtudes. En la actualidad tiene el nombre de Instituto Tecnológico Superior Franciscano “Juan XXIII”, cuenta con 385 estudiantes y con especialidades de Químico – Biológico, Físico – Matemático y sistemas Informáticos, esta noble institución al servicio de la educación actualmente está dirigida por su rectora, Hna. Mgs. Rosa Alegría Sivisapa.

## PARTICIPANTES

Tabla Nro. 1.

PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR FISCOMISIONAL “JUAN XXIII”, CLASIFICADOS POR SEXO.

SEXO	F	%
FEMENINO	15	51,72
MASCULINO	14	48,28
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

*FUENTE:* Datos recopilados de Secretaría.

*AUTORA:* María Marlene Armijos Castro.

En la tabla estadística se detecta que el 51,72% de los docentes es de género femenino y el 28,28% son de género masculino. Por tal razón en el Instituto

Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, haciendo cuenta a directivos, docentes, administrativos y auxiliares de servicio predomina el sexo femenino.

Tabla Nro. 2

PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR FISCOMISIONAL “JUAN XXIII”, CLASIFICADOS POR EDAD.

<b>EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
25 – 29	1	3,45
30 – 34	6	20,69
35 – 39	3	10,34
40 – 44	4	13,79
45 – 49	12	41,38
50 – 54	2	6,90
55 – 59	0	0,00
60 – 64	0	0,00
65 – 69	1	3,45
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Datos recopilados de Secretaría.

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro.

Se considera que en la institución investigada, la mayoría de los docentes están en el intervalo de (45 – 49) años un número de 12 docentes, correspondiente al 41,38% de la planta de docentes.

Tabla Nro. 3

PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR FISCOMISIONAL “JUAN XXIII”, CLASIFICADOS POR AÑOS DE EXPERIENCIA.

AÑOS DE EXPERIENCIA	f	%
1 – 4	3	10,34
5 – 9	4	13,79
10 – 14	9	31,03
15 – 19	4	13,79
20 – 24	7	24,14
25 – 29	1	3,45
30 – 34	1	3,45
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

*FUENTE:* Datos recopilados de Escalafón de la Dirección Provincial de Educación.

*AUTORA:* María Marlene Armijos Castro.

Con respecto a los años de experiencia de los docentes del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, el 31,03% de los docentes está en el intervalo de (10 – 14) años. Personal joven, predispuestos al cambio para mejorar la calidad de la educación.

Tabla Nro. 4

PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR FISCOMISIONAL “JUAN XXIII”, CLASIFICADO POR TÍTULOS ACADÉMICOS.



<b>TÍTULOS ACADÉMICOS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Licenciado en CCEE	14	48,27
Doctor en CCEE	1	3,45
Profesor de segunda enseñanza	5	17,24
Ingeniero comercial	1	3,45
Abogado	1	3,45
Tecnólogo (Analista en Sistemas)	3	10,34
Ingeniero en Informática	2	6,90
Magíster en Telemática	1	3,45
Magíster en Educación	1	3,45
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** : Datos recopilados de Secretaría.

**AUTORA** : María Marlene Armijos Castro.

El personal docente del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, clasificados por el título académico, constaté que el 48,27% tienen título de Licenciados en Ciencias de la Educación y el 17,24% tienen título de Profesor de Segunda Enseñanza.

Tabla Nro. 5.

ESTUDIANTES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR FISCOMISIONAL “JUAN XXIII”, CLASIFICADOS POR SEXO.

<b>SEXO</b>	<b>BÁSICO</b>		<b>DIVERSIFICADO</b>		<b>TOTAL</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
FEMENINO	50	34,25	139	58,16	189	49,09
MASCULINO	96	65,75	100	41,84	196	50,91
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100,00</b>	<b>239</b>	<b>100,00</b>	<b>385</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Datos recopilados de Secretaría.

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro.

En el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, en el periodo académico 2011 – 2012 y según lo que reposa en el archivo de la institución, tanto en el ciclo básico y diversificado hay 385 estudiantes

matriculados de los cuales el 49,09% pertenecen al género femenino y el 50,91% son de género masculino.

Para mi investigación en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, se ha seleccionado una muestra de:

- 6 Directivos
- 20 Docentes.
- 20 Estudiantes.
- 15 Padres de familia.

## MATERIALES E INSTRUMENTOS

Como parte del diseño metodológico de investigación es necesario determinar el método de recolección de datos y tipo de instrumento que se utilizará. Es importante aclarar que el método en investigación se toma como medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el sujeto de investigación para la recolección de datos y por supuesto el logro de los objetivos propuestos en la investigación. El instrumento es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información obtenida. Al hablar de métodos e instrumentos de recolección de datos que obtienen información a través del contacto directo con el sujeto de investigación y son: observación, entrevista y el cuestionario.

- **La encuesta** es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las actitudes, opiniones u otros datos de una población, en este caso de la gestión, liderazgo y valores del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, en la que trata diversos temas de interés para mejorar la calidad de la educación. Las encuestas son aplicadas a una muestra de la población definida por la Universidad Técnica Particular de Loja, con el fin de analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrando los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de educación en la institución educativa.

- **La entrevista** se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que nos propone la universidad. Quienes responderán serán los directivos de la institución como usuarios potenciales del sistema educativo, quienes proporcionarán datos que posteriormente serán analizados.

La entrevista será el canal de comunicación entre el entrevistado (directivos) y mi persona como investigadora (alumna de la UTPL), que me servirá para obtener información acerca de los logros, las necesidades y la manera de gestión, liderazgo y la inserción de los valores dentro y fuera de la institución.

Como lo veremos más adelante, la entrevista supone que se han diseñado de antemano los términos, contenidos y formas de registro del diálogo. Es en ese sentido que la entrevista es un dialogo formal, no es algo improvisado.

- **La observación.** La observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. Esta recogida implica una actividad de codificación: la información bruta seleccionada se traduce mediante un código para ser transmitida a alguien (uno mismo u otros). Los numerosos sistemas de codificación que existen, podrían agruparse en dos categorías: los sistemas de selección, en los que la información se codifica de un modo sistematizado mediante unas cuadrículas o parrillas preestablecidas, y los sistemas de producción, en los que el observador confecciona él mismo su sistema de codificación.

## MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

La presente investigación sobre Gestión de Liderazgo y valores, realizada en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, de la ciudad de Yantzaza, provincia de Zamora Chinchipe, en el periodo lectivo 2010 – 2011”, es de carácter **descriptivo y exploratorio**, porque consiste en llegar a conocer las la gestión, el liderazgo y valores predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y el comportamiento de los miembros de la institución. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino

que se recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, se expone y se resume la información de manera cuidadosa y luego se analiza minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento de la problemática.

# **RESULTADOS**

## **1. DIAGNÓSTICO.**

### **1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.**

#### **1.1.1. El Manual de organización.**

En el manual de organización no se puede realizar ninguna conclusión sobre la gestión, liderazgo y valores; razón por lo que no lo tienen elaborado, convirtiéndose en una debilidad de la institución.

#### **1.1.2. El Código de Ética.**

En la lectura del Código de Convivencia del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, lo justifica haciendo hincapié a la utilización de VALORES como el respeto mutuo, la amistad y el desarrollo armónico para lograr un verdadero cambio de la institución con un futuro comprometedor donde la paz, la armonía, la solidaridad, el respeto y la responsabilidad sean su mejor carta de presentación bajo la iluminación del Evangelio.

En el objetivo general integra al personal docente, padres de familia, estudiantes, administrativos y de servicio para el cumplimiento de los deberes y derechos establecidos en el Código de Convivencia con la finalidad de lograr una institución LÍDER en educación.

También en uno de los objetivos específicos hace mención al LIDERAZGO que deben tener los miembros de la institución educativa para mejorar y promover el prestigio de la institución.

En la visión del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” que consta en el Código de Convivencia menciona el LIDERAZGO de las autoridades, padres de familia comprometidas al desarrollo y progreso de la institución en el ámbito físico y humano; menciona también sobre la gestión que realizarán en cumplimiento de los objetivos y cronograma de trabajo. Además con respecto a los VALORES exhorta a los padres y madres de familia para que eduquen en valores, respeten sus derechos y hagan cumplir sus obligaciones para que el establecimiento cuente con estudiantes estudiosos, críticos, amables, solidarios y cumplidores de sus responsabilidades.

En el capítulo III, en lo que respecta a los compromisos de los directivos, docentes, personal administrativo y de servicio hacen referencia a la utilización de VALORES y la autoestima que deben aplicar para mejorar y cristalizar las relaciones entre los talentos humanos de la institución.

En el compromiso de mantener la institución ordenada y acogedora, por parte de los directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, de servicio y padres de familia se demostrarán el LIDERAZGO Y GESTIÓN para cumplir con este compromiso.

En el compromiso para fomentar las relaciones de respeto, se hace hincapié a la utilización de valores tan anhelados, con el objetivo de que todos los componentes de la institución los apliquen para mejorar las relaciones de respeto, y, lo que es más, compromete a los estudiantes a amarse, respetarse y valorarse a sí mismo y a los demás, sin distinción de color, raza y religión.

En el compromiso para el mejoramiento de la infraestructura, hacen constar una amplia gama de GESTIÓN ante las autoridades de desarrollo conjuntamente con todos los miembros de la institución, participando activamente en actividades para conseguir los recursos económicos para la nueva construcción del establecimiento.

En el capítulo IV, en lo que respecta a las sanciones a los directivos, alumnos, maestros, administrativos, de servicio y padres de familia, hace referencia al liderazgo que deben cumplir cada uno de los miembros de la institución para aplicar las sanciones por el incumplimiento a los compromisos establecidos.

### **1.1.3. El Plan Estratégico.**

La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una institución educativa. Si un marco estratégico no se sabe a dónde ir o por qué se quiere llegar allí. Por ello, tampoco importa por qué has llegado allí. Esta herramienta te ofrece una forma de realizar una planificación estratégica detallada, que se puede copiar en cualquier institución educativa o proyecto que necesite realizarla.

La gestión, liderazgo y valores que se aplican en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, en el Plan Estratégico elaborado para cinco años (2009 – 2014) se encuentran en:

Tanto en la misión como en la visión del Plan Estratégico de la institución, en la medida que permite formar personas en los ámbitos espirituales, intelectuales, afectivos, motriz y científico para que la institución se constituya en una de las de mayor prestigio de la provincia, con mucha seguridad puedo manifestar que se encuentran implícitas la gestión, liderazgo y valores por los logros obtenidos y por el prestigio que tiene ante la sociedad.

En los objetivos generales, se evidencia la gestión que tienen que realizar las autoridades para lograr ampliar la planta física del plantel; en mejorar los procesos de inter aprendizaje y en la capacitación al personal docente de la institución. También hace mención a los valores que se deben aplicar para formar a los estudiantes en entes críticos, éticos y morales de acuerdo a los avances científicos y tecnológicos para que puedan enfrentarse a la vida.

En los objetivos específicos, también se demuestra la gestión, el liderazgo y el fomentar valores en los estudiantes para lograr las metas que se plantearon en los objetivos generales.

En las metas, mejorar la estructura física del plantel requiere de la gestión que deben realizar las autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y administrativos.

Lograr la puntualidad de los estudiantes y la protección, cuidado y preservación del medio ambiente son metas que se las adquieren a través de la práctica de valores; el fomento de la investigación a nivel de docentes, estudiantes es una meta que se la logrará con el correcto uso de las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación).

En las estrategias, se evidencia la gestión y liderazgo que aplican los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para cumplir con las actividades propuestas, en la organización de la semana del medio ambiente y en la utilización de las TICs. En este mismo punto se aplican los valores para concienciar a los



estudiantes en el correcto aprovechamiento del tiempo libre, debido a que en el cantón existen muchos lugares de diversión no aptos para su formación.

En las políticas, se caracteriza en promover la gestión y el liderazgo mediante el apoyo del talento humano para ejecutar los proyectos de mejoramiento y prestigio de la institución, toma en cuenta el apoyo a los estudiantes y profesores emprendedores en el uso de la TICs. Con respecto a la aplicación de los valores se designa como política de crear un ambiente de confianza, cordialidad y respeto en todos los actores de la institución.

En la matriz de propuestas estratégicas, en los problemas priorizados internos se evidencia el liderazgo y la gestión mediante solicitudes, diálogos, adquisición de equipos y materiales, elaboración de proyectos que emprenden las autoridades institucionales, profesores, estudiantes y padres de familia en los tiempos establecidos.

En los problemas priorizados externos también se evidencian la gestión y muy poco el liderazgo de los entes educativos; pero si se aplican los valores para concienciar a los estudiantes en el buen uso de la tecnología celular.

#### **1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)**

Se pone énfasis en la gestión educativa se centra en lo pedagógico y curricular en los procesos de aprendizajes de los estudiantes para mejorar el rendimiento escolar de los estudiantes.

En este apartado se realiza la recuperación pedagógica a los estudiantes para mejorar el desempeño que se verá reflejado en los resultados.

Se estimula el rendimiento académico y disciplinario de los estudiantes estableciendo el cuadro de honor académico

Se fomenta la autoestima de los estudiantes en todos los campos.

Propone velar por la seguridad de los estudiantes mediante la motivación de los estudiantes a que frecuenten lugares peligrosos, responsabilizando al gobierno

estudiantil y concejos de aula para que colaboren en la vigilancia en el receso y fuera de la institución.

Se evidencia la poca participación de los padres de familia tanto en la gestión y liderazgo que deben tener para mejorar las condiciones de la institución.

Se da prioridad a la buena presentación que deben tener el personal del bar y la elaboración de los menús a prepararse diariamente.

Se capacita a los profesores a través de seminarios de estilos y aprendizajes.

Se evidencia la participación de los directivos, docentes y estudiantes para mantener la buena imagen del establecimiento.

#### **1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

Buscar cambios en el proceso de la formación de los estudiantes, localizada en la presentación.

El Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” impulsa estos cambios en el estudiante construyéndolo de una manera participativa y consensuada, al mismo tiempo asumiendo el compromiso de impulsarlo, porque no es posible que los diferentes sectores de la comunidad educativa permanezca en una posición contemplativa y pasiva.

Incluye cambios en la estructura curricular, también localizada en la presentación.

Se incluye estos cambios de tal manera que la sociedad se sienta satisfecha por la oferta educativa que brinda el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” y que permitan a los estudiantes que se profesionalizan se inserten en la sociedad como entes productivos y de desarrollo para el beneficio personal y social.

Gestión que con el trabajo conjunto de todos los integrantes de la comunidad educativa: profesores, estudiantes, directivos, padres de familia y entidades de desarrollo se lograrán para mejorar la infraestructura del establecimiento.

La impuntualidad de los estudiantes tiene un nivel de impacto alto, localizado en la matriz de análisis situacional de las debilidades.

Es una realidad que todos nos vemos sometidos a la presión de ser puntuales en varias ocasiones a lo largo de nuestra vida; para tomar un medio de transporte, para una entrevista de trabajo, para una cita de negocios, para presentar un examen importante, etc. Si somos personas que siempre llegamos tarde a todas partes, debemos tener la fuerza de voluntad para ser más puntual y respetar a los demás

La mala utilización del tiempo libre es una debilidad de la matriz de análisis situacional con impacto alto.

La utilización del tiempo libre es importante, porque nos permite elegir lo que queremos hacer y la disposición para utilizarlo en beneficio personal y a lo mejor socialmente.

#### **1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.**

La institución educativa no cuenta con el Reglamento Interno.

#### **1.1.7. La estructura organizativa de la unidad educativa**

##### **1.1.7.1. Misión y visión.**

**MISIÓN:** Formar personas en los ámbitos: espiritual, intelectual, afectivo, motriz y científico; para enfrentar los retos de la vida de manera responsable y ser parte del desarrollo social, cultural, político y económico del país.

**VISIÓN:** Tener una institución con una infraestructura funcional en sus tres niveles, con: canchas, baterías sanitarias, mobiliario adecuado para los niños (as) y jóvenes, departamento de Orientación Vocacional completo, laboratorios adecuados y equipados acorde a la tecnología actual para la atención de los estudiantes.

Con personal docente especializado y actualizado para crear una educación de calidad, basada en conocimientos científicos, valores humanos y cristianos; con una metodología adecuada donde los estudiantes puedan comprender. Que tengan mucha potencia, amor y respeto; personalidad flexible para desenvolverse en todos los campos en beneficio de los educandos.

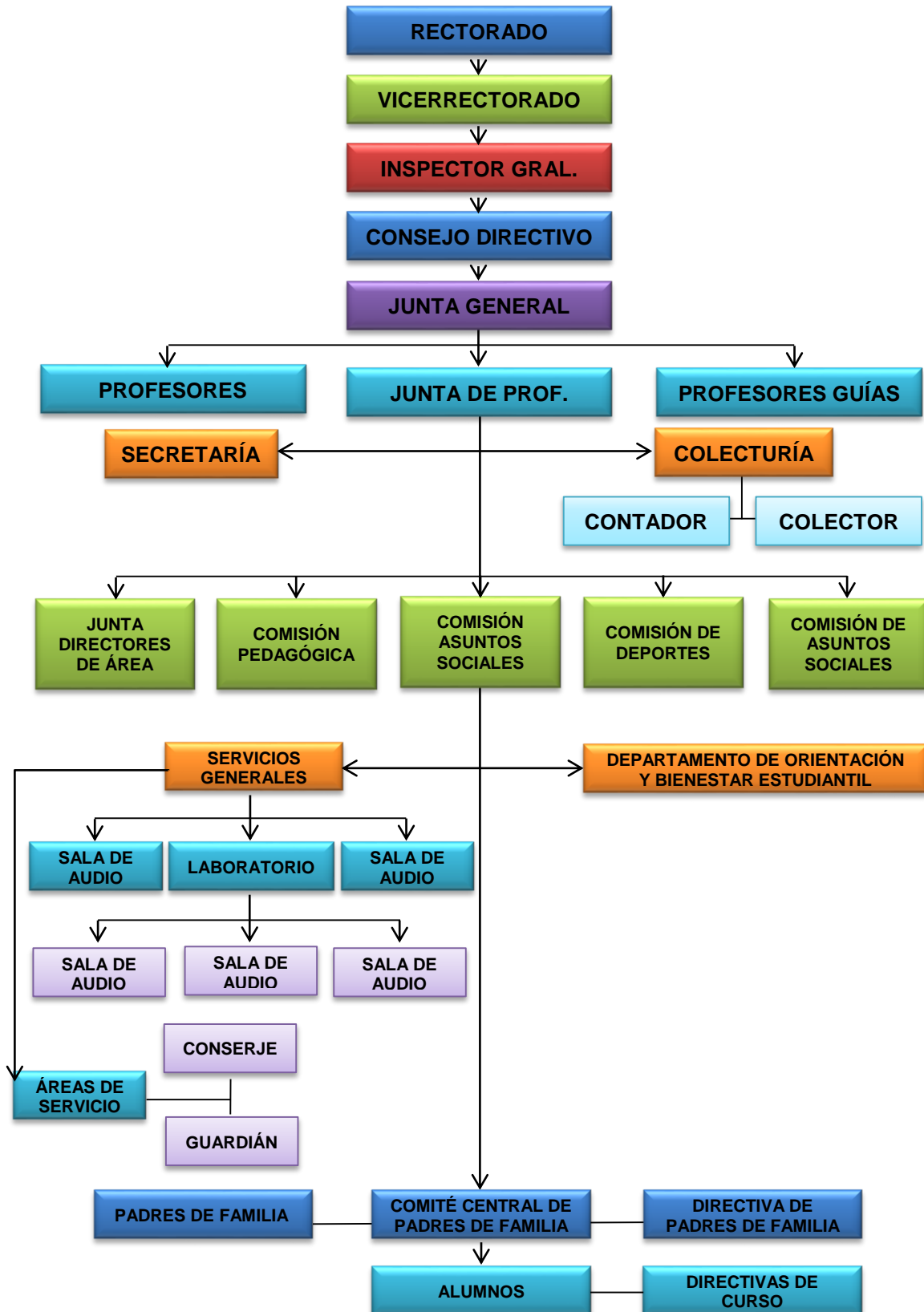
Las autoridades son líderes comprometidos al desarrollo y progreso de la institución en el ámbito físico y humano. Que coordinen la planificación para el cumplimiento de los objetivos y cronogramas de trabajo.

Padres de familia: comprometidos a ser verdaderos padres y madres de familia dentro y fuera del hogar, que controlen las tareas de sus hijos, eviten el maltrato físico y psicológico, que eduquen en valores, no discutan frente a nosotros, que respeten nuestras decisiones. Que nos orienten por el camino del bien, que nos dediquen más tiempo y asistan a las sesiones convocadas por los señores profesores y autoridades del establecimiento.

Aspiramos un establecimiento con niños y jóvenes felices donde nos aceptemos tal como somos, nos saludemos y nos llevemos bien entre compañeros, donde todos seamos estudiosos, amables y solidarios; respetemos a los mayores y ayudamos a los más pequeños, donde todos cumplan con nuestras responsabilidades y no tengamos miedo a expresar nuestras ideas.

### 1.1.7.2. El Organigrama

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR FISCOMISIONAL "JUAN XXIII"



### **1.1.7.3. Funciones por áreas y departamentos.**

#### **FUNCIONES DEL RECTOR**

El rector es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento; es de libre nombramiento, de conformidad con las disposiciones de la Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional

- Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por las autoridades competentes.
- Administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento y por la disciplina, dentro del plantel y fuera de él.
- Ejercer o delegar la supervisión pedagógica, de conformidad con el reglamento interno.
- Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de la jornada de trabajo. En los establecimientos de doble jornada, el rector distribuirá su tiempo de conformidad con las disposiciones del reglamento interno.
- Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad.
- Presidir el consejo directivo y la junta general.
- Promover y participar en acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo.
- Presentar al director provincial de educación y cultura el plan institucional, el informe anual de labores y el cuadro de distribución de trabajo.
- Responsabilizarse, solidariamente con el colector, del manejo de los fondos del establecimiento.
- Conceder licencia al personal del establecimiento, hasta por treinta días, en el transcurso del año lectivo, por causas debidamente justificadas.
- Legalizar los documentos oficiales que son de su responsabilidad y suscribir, conjuntamente con el secretario, los títulos que confiere el establecimiento.
- Admitir nuevos alumnos, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias correspondientes.

- Declarar aptos para presentarse a los exámenes de grado, a los alumnos que hubieren cumplido con los requisitos correspondientes.
- Autorizar las matrículas extraordinarias y la recepción de exámenes, de conformidad con este Reglamento.
- Asignar al personal las comisiones ocasionales que fueren necesarias.
- Nombrar profesores accidentales y sustitutos; convocar a concurso de merecimientos para llenar las vacantes de profesores, y aceptar las renunciaciones del personal docente, administrativo y de servicio y comunicar a la Dirección Provincial respectiva.
- Designar tribunales para la defensa de los trabajos de investigación o demostración de los trabajos prácticos y para la recepción de los exámenes de grado.
- Tener un mínimo de cuatro y un máximo de ocho horas semanales de clase, en los planteles que tienen menos de mil alumnos.
- Dar a conocer a la junta general de directivos y profesores, en su última sesión, el informe anual de labores.
- Autorizar gastos e inversiones por el valor de hasta tres salarios mínimos vitales, con aplicación a la respectiva partida del presupuesto del establecimiento e informar al consejo directivo.
- Celebrar contratos, previa aprobación del consejo directivo, de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias del establecimiento y con las disposiciones legales correspondientes.
- Expedir los nombramientos del personal administrativo y de servicio, comunicar al consejo directivo para su ratificación y dar a conocer a la Dirección Provincial.
- Estimular y sancionar al personal docente, administrativo y de servicio de acuerdo con las normas legales y reglamentarias pertinentes.
- Suministrar oportunamente a la Dirección Provincial de Educación y Cultura correspondiente, la información estadística del establecimiento y más datos solicitados por las autoridades.

- Aprobar la distribución de trabajo y el horario elaborado por una comisión especial, designada por el consejo directivo; y,
- Organizar actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente y de educación para la salud, con la participación del establecimiento y la comunidad.

## FUNCIONES DEL VICERRECTOR

- Asumir el rectorado en ausencia del titular.
- Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento, en coordinación con el rector.
- Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de las actividades de la jornada estudiantil.
- Presidir la junta de directores de área.
- Asesorar al rector en asuntos técnicos y administrativos.
- Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designadas por el rector o el consejo directivo.
- Informar periódicamente al rector y al consejo directivo del cumplimiento de sus funciones.
- Ejecutar otras acciones delegadas por el rector o señaladas en el reglamento interno del plantel.
- Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por el rector y los organismos competentes
- Tener un mínimo de cuatro horas y un máximo de ocho horas semanales de clase, en los establecimientos que tuvieran menos de mil alumnos.

## DEL INSPECTOR GENERAL

- Participar en la ejecución del plan institucional.



- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento.
- Mantener el orden y disciplina de los alumnos.
- Organizar y controlar la labor de los inspectores de curso.
- Laborar durante toda la jornada estudiantil.
- Controlar la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio e informar diariamente al rector, de las novedades que se presentaren.
- Desarrollar acciones tendientes a asegurar el bienestar social y la formación moral y cívica de los alumnos.
- Mantener buenas relaciones con autoridades, personal administrativo y de servicio, padres de familia, alumnos y miembros de la comunidad.
- Comunicar oportunamente las disposiciones impartidas por las autoridades superiores, al personal docente, alumnado y padres de familia.
- Cumplir las comisiones y disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento
- Llevar los registros de asistencia de los profesores, personal administrativo y de servicio, así como organizar y controlar los de asistencia y disciplina de los alumnos.
- Orientar al personal de inspección en el manejo de libros, formularios y más documentos concernientes a la actividad escolar.
- Conceder permiso a los alumnos por causas debidamente justificadas, hasta por cinco días consecutivos.
- Justificar la inasistencia de los alumnos, cuando ésta exceda de dos días consecutivos

#### DEL CONSEJO DIRECTIVO

- Elaborar el plan institucional del establecimiento, en el período de matrículas, y dar a conocer a la junta general.

- Elaborar el reglamento interno del establecimiento o sus reformas y remitirlos a la Dirección Provincial correspondiente para su aprobación.
- Designar la comisión encargada de elaborar el horario general y la distribución de trabajo para el personal docente.
- Elaborar las ternas para llenar las vacantes de profesores que se produjeren y remitirlas directamente al Ministerio para la decisión correspondiente.
- Conformar las comisiones permanentes, establecidas en el reglamento interno del establecimiento.
- Autorizar la contratación de servicios de personal, de conformidad con las leyes pertinentes y siempre que existan los recursos económicos necesarios.
- Estudiar y resolver problemas de carácter disciplinario y profesional del personal docente y disponer el trámite correspondiente, para los casos en que la solución deba darse por otros niveles.
- Promover la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional.
- Crear estímulos e imponer sanciones a los estudiantes, de conformidad con las normas de este Reglamento y las del reglamento interno.
- Responsabilizarse solidariamente con el rector por la administración financiera y presupuestaria del establecimiento.
- Autorizar al rector gastos o inversiones superiores a los tres salarios mínimos vitales, de acuerdo con las disposiciones legales.
- Autorizar al rector para que celebre contratos de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias del establecimiento y con las disposiciones legales correspondientes.
- Conocer y aprobar los informes presentados por los responsables de los departamentos, organismos técnicos y comisiones.
- Designar a los directores de área y al jefe del departamento de orientación y bienestar estudiantil, de entre los miembros del departamento, siempre que no exista partida presupuestaria para el desempeño de este cargo.

- Evaluar periódicamente el plan institucional y realizar los reajustes que fueren necesarios.
- Conocer y aprobar el Plan Didáctico Productivo, en caso de que el establecimiento cuente con Unidad Educativa de Producción. El Plan, en su componente productivo podrá ser operado y administrado directamente por el colegio o bajo convenio

#### DE LA JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y PROFESORES

- Conocer el plan de acción institucional preparado por el consejo directivo y sugerir las modificaciones que creyere convenientes.
- Conocer el informe anual de labores presentado por el rector y formular las recomendaciones que estimare convenientes.
- Proponer reformas al reglamento interno.
- Elegir los vocales principales y suplentes del consejo directivo.
- Formular ternas para la designación del rector, vicerrector e inspector general, cuando el Ministro lo facultare.
- Estudiar y resolver los asuntos que fueren sometidos a su consideración por el rector.

#### DE LA JUNTA DE DIRECTORES DE ÁREA

- Planificar anualmente su trabajo.
- Promover un permanente proceso de mejoramiento de la educación y un trabajo educativo coordinado continuo e integrado.
- Promover la capacitación y el perfeccionamiento del personal docente.
- Promover la acción interdisciplinaria entre las diversas áreas.
- Seleccionar y recomendar los procesos didácticos más convenientes para la dirección del aprendizaje y los criterios de evaluación aplicables a las diferentes áreas académicas.

- Propiciar la investigación y experimentación pedagógicas, así como la innovación y adaptación curricular.
- Promover la elaboración y utilización de los recursos materiales que la tecnología educativa ofrece al proceso educativo.
- Aprobar los planes de trabajo de las juntas de área.
- Evaluar su trabajo e informar de sus resultados al rector.
- Cumplir las demás funciones que le asignaren las autoridades y las que señalare el reglamento interno del establecimiento.

#### DE LOS PROFESORES GUÍAS DE CURSO

- Presidir obligatoriamente las juntas de curso.
- Coordinar la labor de los profesores y alumnos del curso y la participación del consejo de orientación, padres de familia y personal de inspección, para alcanzar los mejores resultados en el proceso educativo.
- Planificar, ejecutar y evaluar su trabajo con la colaboración del departamento de orientación y bienestar estudiantil y la inspección.
- Cooperar con el desarrollo de las actividades de asociación de clase y estimular la participación de los alumnos en actividades académicas, deportivas y sociales.
- Colaborar en la solución de los problemas estudiantiles.
- Establecer mecanismos de comunicación con los padres de familia para tratar de asuntos relacionados con la disciplina y aprovechamiento de los alumnos.
- Planificar, organizar y participar en las excursiones estudiantiles, de acuerdo con las normas reglamentarias.
- Cumplir las demás funciones que le fueren señaladas por las autoridades del establecimiento y las determinadas en el reglamento interno.

## DEL CONSEJO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

- Formular las políticas que guíen las labores de orientación y bienestar estudiantil del establecimiento.
- Aprobar el plan anual elaborado por el departamento de orientación y bienestar estudiantil.
- Poner en práctica acciones que comprometan la participación del personal directivo, docente y administrativo, así como estudiantes y padres de familia, en los programas de orientación y bienestar estudiantil.
- Analizar los informes anuales y ocasionales presentados por el servicio de orientación y bienestar estudiantil y formular las recomendaciones pertinentes.
- Evaluar los programas de orientación y bienestar estudiantil desarrollados en el establecimiento.

## DE LA SECRETARÍA

- Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva. En caso de infracción, el secretario será sancionado de acuerdo con la ley.
- Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento.
- Tramitar la correspondencia oficial y llevar un registro de ingresos y egresos de la misma.
- Conferir, previo decreto del rector, copias y certificaciones.
- Suscribir, en base a las disposiciones reglamentarias y conjuntamente con el rector, los documentos de carácter estudiantil.
- Realizar las convocatorias escritas, de acuerdo con las indicaciones del rector.
- Recopilar y conservar debidamente organizados, los instrumentos legales que regulan la educación, tales como: leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, circulares, planes y programas de estudio.

- Desempeñar sus funciones con oportunidad, cortesía, responsabilidad y ética profesional.
- Laborar ocho horas diarias.
- Cumplir las demás obligaciones determinadas en la ley y los reglamentos y por las autoridades del establecimiento.

#### DE LA COLECTURÍA

- Participar en la elaboración de la proforma del presupuesto,
- Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los fondos y asignaciones del establecimiento.
- Presentar al consejo directivo o al rector informes sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando fuere solicitado.
- Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles.
- Participar en la elaboración de los inventarios del establecimiento y en las actas de entrega – recepción.

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

El Instituto Superior Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”, adopta un modelo de gestión que busca construir un proyecto compartido de institución que se signifique en el entorno de la provincia, del cantón, de la parroquia del pequeño pueblo o comunidad de habitantes que la hacen suya, la ven con orgullo y colaboran con ella para fortalecerla y donde la escuela se nutre de dicho vínculo y encuentra en el mismo, su razón de ser recreando a su misión educativa.

#### **1.1.7.5. Dimensión pedagógica y curricular y valores.**

En este apartado se realiza un proceso colectivo de análisis reflexión, discusión y recolección de información sobre las actividades escolares que forman parte de la

gestión pedagógica del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, es un espacio para construir competencias de lo que los directivos y Docentes hacen para entender y mejorar los procesos de enseñanza insertando los valores éticos, morales y religiosos.

Una de las acciones sustantivas del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, es la preocupación por el dominio pleno de los enfoques curriculares, planes y programas de estudio, por tal motivo, la preocupación por actualizarse y capacitarse constantemente, ha sido un elemento característico por la plantilla docente, por ende consta con un elevado personal capacitado en los seminarios talleres que el Ministerio de Educación otorga a todos los docentes del país, eso le da prestigio ante la sociedad, por tal motivo es considerada la institución la institución educativa como una de las mejores de la provincia en lo que respecta a calidad de educación.

#### **1.1.7.6. Dimensión organizativa operacional y valores.**

Se refiere, por una parte, a la forma de organizar las estructuras de la institución educativa, instancias y responsabilidades de los diferentes actores del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”: ciclos, subciclos, niveles y cursos de alumnos, dirección o Equipo de Gestión, Consejo de Profesores, Centro de Padres y Apoderados, Centro de Alumnos. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno, las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias religiosas que identifican a esta comunidad institucional.

#### **1.1.7.7. Dimensión administrativa, financiera y valores**

Hace referencia a la teoría y práctica de la gestión administrativa financiera; las relaciones entre los factores de dirección, coordinación, diseño, tecnología, asesoría, normatización, evaluación, inspección y supervisión, clima organizacional, recursos, así como los valores, la ética y el bienestar del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”.

## 1.1.8. Análisis FODA

### 1.1.8.1. Fortalezas y debilidades

Matriz 1

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado y comprometido con la institución.</li> <li>• Enseñanza cristiana.</li> <li>• Laboratorios de Química, Computación y sala de audiovisuales.</li> <li>• Salón de uso múltiple.</li> <li>• Participación activa de Padres de Familia.</li> <li>• Colaboración estudiantil.</li> <li>• Presencia de personal religioso.</li> <li>• Presencia de los tres niveles en la institución.</li> <li>• Ubicación geográfica de la institución dentro del área urbana.</li> <li>• Aceptación positiva de la institución en la comunidad.</li> <li>• Seguridad física que brinda la institución a los estudiantes.</li> <li>• Cancha de uso múltiple con cubierta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con el Manual de Organización.</li> <li>• Inexistencia del Reglamento Interno de la institución.</li> <li>• Aulas muy reducidas.</li> <li>• Escasa integración de alumnos y personal docentes, administrativos y personales de servicio.</li> <li>• Falta de colaboración de las autoridades para dar información.</li> <li>• Irrespeto a los estudiantes más pequeños</li> <li>• Migración de padres de familia al exterior.</li> <li>• Mala utilización del tiempo libre de los alumnos.</li> <li>• Carencia de biblioteca virtual y bibliografía actualizada.</li> <li>• Poco presupuesto para el nivel superior.</li> <li>• Poca coordinación institucional.</li> <li>• Carencia de un laboratorio de Física e idiomas.</li> <li>• Falta de vinculación de la teoría con la práctica e inserción en el campo laboral.</li> <li>• Falta de un auxiliar para secretaría del nivel medio.</li> <li>• Falta de secretaria para el nivel básico.</li> <li>• Falta de médico, psicólogo clínico y trabajador social.</li> </ul>

### 1.1.8.2. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de mejoramiento profesional.</li> <li>• Apoyo de los gobiernos seccionales y provinciales.</li> <li>• Apoyo de la comunidad en las actividades institucionales.</li> <li>• Inclusión de la institución en los eventos deportivos, académicos y científicos organizados por las diferentes instituciones del cantón y provincia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de valores en la comunidad.</li> <li>• Excesiva instalación de juegos electrónicos.</li> <li>• Presencia de varias discotecas y cantinas.</li> <li>• Fiestas que generan drogadicción y alcoholismo.</li> <li>• Reducción del presupuesto para las instituciones.</li> <li>• Mal uso de la tecnología celular por parte de los docentes y estudiantes.</li> </ul>



### 1.1.8.3. Matriz de análisis situacional

FACTORES DE ANÁLISIS INTERNO	NIVEL DE IMPACTO					
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	A	M	B
<b>F O R T A L E Z A S</b>						
• Personal capacitado y comprometido con la institución.	X					
• Enseñanza cristiana.		X				
• Laboratorios de Química, Computación y sala de audiovisuales.		X				
• Salón de uso múltiple.	X					
• Participación activa de Padres de Familia.		X				
• Colaboración estudiantil.		X				
• Presencia de personal religioso.			X			
• Presencia de los tres niveles en la institución.	X					
• Ubicación geográfica de la institución dentro del área urbana.	X					
• Aceptación positiva de la institución en la comunidad.	X					
• Seguridad física que brinda la institución a los estudiantes.	X					
• Cancha múltiple con cubierta.	X					
<b>D E B I L I D A D E S</b>						
• Desconocimiento del Manual de Organización.				X		
• Inexistencia del Reglamento Interno de la institución.				X		
• Aulas de clase reducidas.				X		
• Escasa integración de alumnos y personal docentes, administrativos y personales de servicio.					X	
• Impuntualidad de los alumnos				X		
• Impuntualidad del personal de la institución.						X
• Carencia de personal docente y auxiliar de servicios.					X	
• Migración de padres de familia al exterior.					X	
• Mala utilización del tiempo libre de los alumnos.				X		
• Carencia de biblioteca virtual y bibliografía actualizada.				X		
• Poco presupuesto para el nivel superior.				X		
• Poca coordinación institucional.					X	
• Carencia de un laboratorio de Física e idiomas.				X		
• Falta de vinculación de la teoría con la práctica e inserción en el campo laboral.				X		
• Falta de un auxiliar para secretaria del nivel medio				X		
• Falta de secretaria para el nivel básico				X		
• Falta de médico, psicólogo clínico y trabajador social				X		
<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO	NIVEL DE IMPACTO					
	OPORTUNID.			AMENAZAS		
	A	M	B	A	M	B
<b>O P O R T U N I D A D E S</b>						
• Cursos de mejoramiento profesional	X					
• Apoyo de los gobiernos seccionales y provinciales		X				
• Apoyo de la comunidad en las actividades institucionales		X				
• Inclusión de la institución en los eventos deportivos, académicos y científicos organizados por las diferentes instituciones del cantón y provincia	X					
<b>A M E N A Z A S</b>						
• Escasez de los valores en la comunidad					X	
• Excesiva instalación de juegos electrónicos				X		
• Presencia de varias discotecas y cantinas				X		
• Fiestas que generan drogadicción y alcoholismo				X		
• Reducción del presupuesto para las instituciones				X		
• Mal uso de la tecnología celular por parte de los estudiantes				X		
• Mal uso de la tecnología celular por parte de los maestros						X
• Escasez de estudiantes en el nivel superior por la presencia de varias universidades en el cantón				X		
<b>RESUMEN</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

## 1.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 1.2.1. DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

El Colegio Técnico Experimental “Martha Bucaram de Roldós”, ubicado en la ciudad de Yantzaza, provincia de Zamora Chinchipe, es una institución con carácter educativo, con el objetivo de educar a la juventud del Sur de la patria deseosa de superación.

Tabla 6

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

<b>FORMAS DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director (Rector) organiza las tareas en una reunión general de cada trimestre.	6	100,00
b. Coordinadores de área.	0	0,00
c. Por grupos de trabajo.	0	0,00
d. Trabajan individualmente.	0	0,00
e. No contestan.	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Encuestas directas

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro

La forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo está organizada por la rectora en una reunión general de cada trimestre en un 100%.

Tabla 7

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

<b>ASPECTOS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución.	3	<b>50,00</b>
b. Los resultados obtenidos en la institución.	3	<b>50,00</b>
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	0	<b>0,00</b>
d. Otros.	0	<b>0,00</b>
e. No contestan.	0	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Encuestas directas

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro

Para medir el tamaño de la organización en la institución investigada el 50% manifiestan que se toma en cuenta el número de sus miembros, y en un 50,00% a través de los resultados obtenidos en la institución.

Tabla 8

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

<b>ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si.	6	<b>100,00</b>
b. No.	0	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Encuestas directas

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro

El 100% de los directivos encuestados manifiestan que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

El Manual de normas en una institución educativa es de vital importancia porque permite a cada uno de sus miembros tener el conocimiento de los deberes y derechos a cumplirse con responsabilidad. Por lo tanto los encuestados han manifestado si; pero la institución no cuenta con el Manual de Normas.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

<b>ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director	0	<b>0,00</b>
b. Rector.	6	<b>100,00</b>
c. Consejo Directivo	0	<b>0,00</b>

**FUENTE:** Encuestas directas

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro

El 100% de los directivos manifiestan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por la Rectora.

Esta contestación es aseverada por cada uno de los miembros directivos ya que la institución cuenta con una rectora con una capacidad de para mantener un clima de respeto y una preparación académica de Magister que le permite tomar buenas decisiones para el bienestar de la institución.

La función principal de la rectora es ofrecer un liderazgo y una gestión profesional para el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”. Esto con el fin de crear una base sólida que permita alcanzar estándares de alto nivel en todas las áreas de trabajo de la institución.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Si.	1	<b>16,67</b>
b. No.	5	<b>83,33</b>
c. No contesta	0	<b>0,00</b>
TOTAL	6	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Encuestas directas

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro

En la institución investigada la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, el 83,33% de los encuestados no delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. Por tratarse de una institución religiosa tiene prestigio social tanto en sus docentes y directivos que se encuentran capacitados para resolver conflictos y solo un 16,67% manifiestan que si delegan a otros cuando son de difícil solución.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica.	6	100,00	0	0,00	0	0,00
B	El desarrollo profesional de los docentes.	1	16,67	5	83,33	0	0,00
C	La capacitación continua de los docentes.	2	33,33	4	66,67	0	0,00
D	Trabajo en equipo.	6	100,00	0	0,00	0	0,00
E	Vivencia de valores institucionales y personales.	6	100,00	0	00,00	0	0,00
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	5	83,33	1	16,67	0	0,00
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	0	0,00	6	100,00	0	0,00

**FUENTE:** Encuestas directas

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro

Los directivos de la institución en investigación en la administración y liderazgo del centro educativo en un 100% siempre promueven a la excelencia académica; en un 83,33% promueve a veces el desarrollo profesional de los docentes; el 66,67% la capacitación continua de los docentes; el 100% siempre promueven el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales; el 83,33% siempre promueven la participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución y el 100% a veces delegan autoridad a los grupos de decisión.

La administración y liderazgo del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” camina hacia la excelencia porque desarrolla una educación de calidad con un personal capacitado y cumplidor de las funciones educativas.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Ord.	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	1	16,67	5	83,33	0	0,00
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	0	0,00	6	100,00	1	10,00
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	6	100,00	0	0,00	0	0,00
D	Se desarrolla con estudios en gerencia.	2	33,33	4	66,67	0	0,00
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	83,33	1	16,67	0	0

**FUENTE:** Encuestas directas

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro

Las habilidades de liderazgo que demuestran los directivos para dirigir una institución, en un 83,33% consideran que a veces son innatas; en un 100% que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; un 100% consideran que siempre estas habilidades se las adquieren a partir de la experiencia; un 66,67% a veces establecen que se las adquieren con la capacitación y que se desarrollan con estudios de gerencia y un 83,33% siempre se logran con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Se concluye, para que una institución educativa sea eficiente tiene que estar dirigida por un profesional con experiencia y que sea capaz de la gestionar, liderar y aplicar los valores.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN

Ord.	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	100,00	0	0,00	0	0,00
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0,00	6	100,00	0	0,00
C	La mejora de los mecanismos de control.	2	33,33	4	66,67	0	0,00
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100,00	0	0,00	0	0,00

**FUENTE:** Encuestas directas

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro

Las estadísticas para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, el directivo promueve en un 100% siempre el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; en un 100% a veces creen que es mejor disminuir e número de estudiantes por aula; en un 66,67% a veces a la mejora de los mecanismos de control y un 100% siempre a la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Tabla 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Ord.	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (rector, consejo directivo)	6	100,00	0	0,00	0	0,00
B	De gestión (secretario, vicerrector, comisión económica.	0	0,00	6	100,00	0	0,00
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador)	3	50,00	1	16,67	2	33,33
D	Técnica (departamentos, equipo docente)	6	100,00	0	0,00	0	10,00
E	Otros (¿cuáles?)	0	0,00	0	0,00	0	0,00

**FUENTE:** Encuestas directas

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro



La institución educativa investigada cuenta con diferentes órganos como: de dirección, de coordinación y del área técnica en un porcentaje de 100% promueven siempre la integración de la institución, y en un 50% a veces de gestión. Destacando que toda institución debe contar con todos los organismos para la coordinación de diferentes actividades en bien de la institución.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Ord.	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83,33	1	16,67	0	0,00
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	83,33	1	16,67	0	0,00
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establece las medidas. oportunas para resolverlos	6	100,00	1	0,00	0	0,00
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100,00	0	0,00	0	0,00

**FUENTE:** Encuestas directas

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro

Las actividades de equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores de la institución en un porcentaje mayor a 83,33% siempre es el encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establece las medidas y a coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Ord.	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	0	0,00	6	100,00
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83,33	1	16,67
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	66,67	2	33,33
D	Mantener actualizada la metodología.	1	16,67	5	83,33
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100,00	0	0,00
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	100,00	0	0,00
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	0	0,00	6	100,00
H	Los departamentos didácticos formular propuestas al equipo directivo.	6	100,00	0	0,00
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	66,67	2	33,33
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	1	16,67	5	83,33

**FUENTE** : Encuestas directas  
**AUTORA** : María Marlene Armijos Castro

En un porcentaje de 100% los departamentos didácticos cumplen la acción de 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 y en porcentajes de 83,33% no organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, y no mantiene actualizada la metodología para llevar a cabo la labor educativa.

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Ord.	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	0,00

**FUENTE:** Encuestas directas

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro

El 100% de los directivos contesta que 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.

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Ord.	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		F	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	1	16,67	5	83,33
B	Plan estratégico.	6	100,00	0	0,00
C	Plan operativo anual.	6	100,00	0	0,00
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	0	0,00	6	100,00

**FUENTE:** Encuestas directas

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro

En el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, si se ha realizado el 100% el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual respectivamente; en superior a un 83,33% no se ha realizado la reingeniería de procesos y proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes respectivamente.

## 1.2.2. DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Tabla 19

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	F	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	30,00	13	65,00	1	5,00
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	14	70,00	6	30,00	0	0,00
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.	15	75,00	5	25,00	0	0,00
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	17	85,00	3	15,00	0	0,00
5. Resistencia o escepticismo de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	5,00	19	95,00	0	0,00
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	5	25,00	14	70,00	1	5,00
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	95,00	1	5,00	0	0,00
8. Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5,00	16	80,00	3	15,00
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	7	35,00	13	65,00	0	0,00
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector den centro educativo	1	5,00	6	30,00	13	65,00
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	50,00	10	50,00	0	0,00
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo.	13	65,00	7	35,00	0	0,00
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	65,00	7	35,00	0	0,00
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	10	50,00	10	50,00	0	0,00
15. Actividades de integración los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65,00	7	35,00	0	0,00
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	15	75,00	5	25,00	0	0,00

**FUENTE:** Encuestas directas

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro

La investigación sobre gestión, liderazgo y valores hoy cobran una extraordinaria importancia por lo que significa llevar adelante con eficacia y eficiencia la gestión del proceso docente educativo en el Instituto Tecnológico Superior “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza. El papel que tiene que jugar el docente es ser capaz de llevar a

vías de realización las metas trazadas; por lo tanto los datos estadísticos de las encuestas realizadas a los docentes, demuestran que en la institución en un porcentaje de más del 65%, si lidera y más aún se aplica una serie de valores que inciden en el estudiantes a ser personas de bien y servicio a la sociedad.

### 1.2.3. DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Tabla 20

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El rector(a) toma en cuenta las opiniones de los padres de familia	4	20,00	11	55,00	3	15,00	2	10,00
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	4	20,00	6	30,00	7	35,00	3	15,00
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	30,00	7	35,00	5	25,00	2	10,00
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	3	15,00	7	35,00	9	45,00	1	5,00
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	50,00	6	30,00	1	5,00	3	15,00
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	10	50,00	4	20,00	5	25,00	1	5,00
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30,00	7	35,00	5	25,00	2	10,00
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	50,00	9	45,00	1	5,00	0	0,00
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25,00	6	30,00	3	15,00	6	30,00
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	10	50,00	5	25,00	3	15,00	2	10,00
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	6	30,00	8	40,00	4	20,00	2	10,00
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	45,00	5	25,00	3	15,00	3	15,00
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	6	30,00	6	30,00	5	25,00	3	15,00
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	12	60,00	5	25,00	1	5,00	2	10,00

**FUENTE:** Encuestas directas

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro

Realizada la encuesta a los estudiantes del ciclo básico del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza en el año lectivo 2010 – 2011, arroja los siguientes resultados que: el 55% está de acuerdo que la rectora toma

en cuenta las opiniones de los padres de familia y un 20% están completamente de acuerdo; en un porcentaje alto de 35% están en desacuerdo que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes y sobre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar; el 45% están en desacuerdo que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; el 50% están completamente de acuerdo que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo y que Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; el 35% completamente el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes en un 50% completamente de acuerdo; los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes está dividida proporcionalmente en cada uno de los aspectos; en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión en un porcentaje de 50% y 25% completamente de acuerdo y de acuerdo respectivamente.

Los valores que los estudiantes practican dentro de la institución se ven reflejados en los profesores, de ahí que cada estudiante está consciente de la actitud que deben tomar en cada uno de los lugares donde se encuentre.

## 1.2.4. DE LA ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PADRES DE FAMILIA

Tabla 21

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	f	%
1. Las autoridades trabajan por el bienestar de la institución.	12	80,00	3	20,00	0	0,00
2. Las autoridades de la institución demuestran liderazgo en las actividades planificadas.	10	66,67	4	26,67	1	6,66
3. La institución cuenta con ambientes adecuados para el proceso enseñanza aprendizaje.	15	100,00	0	0,00	0	0,00
4. La gestión realizada por las autoridades se ve en función del adelanto de la institución.	9	60,00	4	26,67	2	13,33
5. Las autoridades hacen participar a los padres de familia para gestionar ante las autoridades educativas y de desarrollo,	12	80,00	3	20,00	0	0,00
6. Las autoridades educativas escuchan y resuelven sus problemas de forma equitativa.	8	53,33	6	40,00	1	6,67
7. Ha evidenciado que su representado ha demostrado un cambio de actitud en la aplicación de valores.	11	73,33	3	20,00	1	6,67
8. Existen buenas relaciones entre los miembros de la institución.	14	93,33	1	6,67	0	0,00
9. Participa usted en las actividades relacionadas al mejoramiento de la institución.	5	33,33	8	53,33	2	13,33
10. La rectora escucha los problemas de los padres de familia.	12	80,00	3	20,00	0	0,00

**FUENTE** : Encuestas directas  
**AUTORA** : María Marlene Armijos Castro

Las estadísticas de las encuesta realizadas al Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” son favorables a la gestión, liderazgo y aplicación de valores.

Los padres y madres de familia son los primeros e insustituibles educadores de los hijos. En ese sentido en la institución educativa no sólo se reconoce su derecho y su deber a participar coordinadamente del proceso educativo sino que además se promueve y estimula su propio desarrollo personal.

Es por ello que la Institución Educativa constituye espacios, formas y mecanismos que potencien a los padres y madres de familia como miembros activos de la misma. Creo que para esto, será necesario generar y establecer canales y espacios de comunicación frecuente y dialogo permanente entre el hogar familiar y la institución.

La institución educativa es responsable de ofrecer apoyo y orientación a padres y madres de familia en su crecimiento dentro de su rol de primeros educadores, generando procesos de concientización en la formación y acción educadora y en la participación activa de cada uno de ellos para el mejoramiento del establecimiento en la gestión, liderazgo, aplicación y vivencia coherente de valores.

### 1.2.5. DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

#### Matriz 2

#### RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA POSITIVA	f	RESPUESTA DÉBIL	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	<b>Comunicación</b> es la expresión de nuestros sentimientos. Se diferencia porque la información es hacer conocer algo.	6		0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	No cuenta con el Manual de Organización y el liderazgo lo realizan las autoridades	5	El liderazgo lo realizan de acuerdo a las comisiones que se nombren.	1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Haciendo conocer las deberes y derechos del profesorado. Dialogar para solucionar el conflicto de mejor manera.	5	Pidiendo la ayuda a las autoridades educativas.	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Tratar a todos los docentes con respeto. Saber escuchar a todos. Tener experiencia y conocimientos de liderazgo. Que sea una persona humilde dejando de lado sus títulos.	4	Que ayuden a los demás. Que demuestren su capacidad.	2
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo participativo. Liderazgo autoritario.	5	Liderazgo para tomar decisiones por si solos.	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	La honestidad. La identidad. La solidaridad. A ser buenos cristianos. A ser críticos y reflexivos.	6		0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	La solidaridad. La responsabilidad.	6		0
8	¿En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Por ser una institución religiosa no existen antivalores.	5	Incumplimiento de los padres de familia con sus representados.	1

**FUENTE:** Entrevistas directas a los directivos.

**AUTORA:** María Marlene Armijos Castro.



Las respuestas de los directivos del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza a la entrevista realizada tratan sobre el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retro información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

A partir de los resultados analizados podemos decir que los directivos perciben que los maestros tienen una tendencia favorable hacia el bienestar del clima en la institución y que saben explotarlo, sin embargo perciben que en cuestión de creatividad les hace falta desarrollar ese aspecto. Ante ello una respuesta inmediata por parte del equipo sería vencer primeramente actitudes de resistencia al cambio e inventarse por parte de los maestros a ser innovadores, ya que en ellos existe información, comunicación y experiencia muy valiosa que fortalecerá el aprendizaje en la institución.

## **MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS**

Realizada la investigación en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza del diagnóstico de la institución y del análisis de las tablas estadísticas aplicadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, se han evidenciado algunos problemas y deficiencias encontradas y que afectan en gran medida al buen funcionamiento y desenvolvimiento de la institución educativa en lo que respecta a gestión, liderazgo y aplicación de valores, problemática que a continuación detallo:

Matriz 3

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
1. No cuenta con el Manual de Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de un asesor legal.</li> <li>Despreocupación de las autoridades.</li> <li>Desconocimiento de la Ley de Educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desacato a la autoridad.</li> <li>Desorganización en la educación.</li> <li>Incumplimiento de las tareas asignadas.</li> <li>Caos en la hora de tomar decisiones.</li> </ul>
2. Inexistencia del Reglamento Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>desvinculación de los miembros de la institución.</li> <li>Deficiencia en la organización institucional</li> <li>Poco conocimiento en gerencia educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incumplimiento de las normas de la Ley de Educación.</li> <li>Docentes sancionados.</li> <li>Toma de decisiones individuales.</li> <li>Desorganización institucional.</li> </ul>
3. Infraestructura física reducida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitada gestión de las autoridades de la institución.</li> <li>Poca participación de los padres de familia.</li> <li>Falta de elaboración de proyectos.</li> <li>Limitados espacios físicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aglomeración de estudiantes en el receso.</li> <li>Problemas de indisciplina</li> </ul>
4. Impuntualidad del personal docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasa comunicación entre el personal docente y la rectora.</li> <li>Falta de un reloj biométrico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de respeto a los miembros de la institución.</li> <li>Llamadas de atención.</li> <li>Sumarios administrativos</li> <li>Clima laboral inestable.</li> </ul>
5. Mala utilización de los estudiantes en el tiempo libre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incumplimiento de horas laborables por los docentes.</li> <li>Falta de áreas de recreación y entretenimiento.</li> <li>Utilización de celulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indisciplina</li> <li>Incumplimiento de tareas y obligaciones.</li> <li>Uso de juegos inadecuados.</li> </ul>
6. Falta de colaboración de las autoridades para dar información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconfianza.</li> <li>Falta de tiempo.</li> <li>Egoísmo institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasa trascendencia de la institución.</li> <li>Conformismo institucional</li> <li>Temor a las observaciones.</li> </ul>
7. Escasa integración de alumnos, docentes, administrativos y personal de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas personales.</li> <li>Falta del Manual de Organización.</li> <li>Falta de incentivos al iniciar una clase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconfianza entre los miembros de la institución.</li> <li>Formación de grupos o bandos</li> <li>Falta de organización en las actividades asignadas</li> </ul>

## **DISCUSIÓN**

Realizado el análisis de las encuestas plasmadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad Yantzaza en el periodo lectivo 2011 – 2012, y, fundamentado con la parte teórica recopilada, me ha permitido establecer argumentos con coherencia sobre los datos de las tablas estadísticas de los resultados emanados en la investigación.

Con respecto a la forma de organización de los equipos de trabajo en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, el 100% de los directivos encuestados manifiesta que la rectora organiza las tareas en una reunión general en cada trimestre y con la ayuda de los coordinadores de las diferentes áreas quienes coordinaron el área académica para el año lectivo 2011 – 2012, y estos a su vez informan de los logros y fracasos que han tenido para mediante la evaluación y reflexión tengan los cambios necesarios para una mejor organización.

El 66,67% de los directivos, toman en cuenta los resultados obtenidos por la institución, para medir el tamaño de la organización, según este criterio mencionado, creo que la calidad de las instituciones no depende de la cantidad de alumnos, sino de la calidad que demuestren cada uno de ellos, siempre y cuando haya la motivación de los docentes y la buena gestión, liderazgo y aplicación de los valores para que una institución sea grande.

Realizado el diagnóstico de los elementos curriculares del Instituto Tecnológico Superior, Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, no cuenta con el Manual de Organización y el Reglamento Interno, por lo que el 100% de los directivos están conscientes de la importancia de estos elementos para establecer y normar las funciones de cada uno de los estamentos de la institución.

En el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, está liderada por la rectora de la institución, debido a su preparación académica en lo que respecta a la gestión y liderazgo que mantiene en la institución y por ser una institución religiosa se promueve la aplicación de valores éticos y religiosos en

cada uno de sus miembros para la existencia de un buen clima organizacional y trascendencia en la comunidad.

El 83,33% de los directivos de la institución en investigación, según su criterio no delegan la toma de decisiones para resolver conflictos existentes tanto dentro y fuera del plantel, por lo que considero que los conflictos se resuelven dentro de la institución previa a la investigación para tomar decisiones equitativas y previo diálogo con algunos de los directivos me manifestaron que cuando el conflicto es difícil de solucionar, ahí si delegan a personas idóneas existentes dentro de la comunidad educativa para que den la solución.

Uno de los temas más sensibles en la discusión sobre la calidad de la educación ha sido en los últimos años, el relacionado con la administración y liderazgo en el centro educativo siempre promueve la excelencia académica, el trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales y personales en un porcentaje de 100%, y a veces promueve la capacitación continua de los docentes y orientadas a la formación de los directivos de la institución, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión, liderazgo y valores. Las reformas educativas de las últimas décadas promovieron el cambio de la centralización a la autonomía, lo cual implicó para los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo - financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada. Implicaba responder, tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia, y ello requiere de los directivos conocimientos y preparación.

Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan a los directivos como los líderes de la institución. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus habilidades es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución. Como líderes administrativos deben tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Tienen a su cargo la fase

operacional de la institución con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

En un porcentaje muy elevado los directivos manifiestan que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar siempre está basada en el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y a la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Una de las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa y de acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas señalan a la rectora como el líder de la institución. Esta es una gran responsabilidad, ya que el ejercicio del liderazgo tiene una variedad de dimensiones en las que se debe focalizar el director para convertirse en el líder que necesitan las escuelas en el siglo XXI. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo. Esto requiere que cada uno de los organismos que integran la institución posea el conocimiento, las destrezas y los atributos para entender y mejorar la institución como organización y atender todos los asuntos relacionados con la operación adecuada de la misma.

Las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores en un porcentaje mayor al 83,33%, siempre cumplen con las actividades propuestas en la encuesta para beneficiar a nuestros clientes en el aprendizaje.

En las acciones que cumplen los departamentos didácticos es preocupante que los directivos no organizan ni desarrollan las enseñanzas propias de cada materia y más aún no mantienen actualizada la metodología, y en diálogos con ellos manifestaron que a través del MINEDUC promueve la capacitación a los docentes en la que imparten nuevas metodologías y estrategias para la enseñanza de las diferentes áreas.

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la institución y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa a fin de ofrecer un servicio de

calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes. Para ejercer la dirección de la institución se debe contar con un perfil profesional de competencias.

El 100% de los directivos del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, consideran que si se elaboran el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual y para que haya una excelencia educativa se debe realizar la reingeniería de procesos y elaborar proyectos de capacitación dirigida a docentes y directivos con el ánimo de que docentes que ya tienen un elevado tiempo de servicio a la educación logren un cambio de actitud en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En las encuestas realizadas a los docentes del Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, existen datos alarmantes que siempre hay la resistencia o escepticismo de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza y a sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros

Algo más hay que añadir con respecto a las competencias del docente. Estas le permitirán actuar y responder a los retos, en ellas integra pensamiento y acción, actitudes y valores: el liderazgo pedagógico transformador; el desarrollo y evaluación permanente del currículo; la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interno, la gestión de recursos, el uso de TIC, la reflexión y la investigación.

Un aspecto que vale la pena mencionar es el enfoque pedagógico de los programas de formación, con el fin de mejorar la calidad y pertinencia de los aprendizajes de los estudiantes, favorecer la integración teoría - práctica, propiciar la reflexión crítica, reconocer al docente como productor de saber pedagógico y estudiar la gestión desde tres ejes que son fundamentales: lo académico, lo administrativo y la comunidad.

En la encuesta realizada a los estudiantes del Instituto Tecnológico “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, en el periodo lectivo 2011 – 2012, emana los siguientes resultados:

En un 20% están completamente de acuerdo y en un porcentaje de 55% de acuerdo que la rectora de la institución toma en cuenta las opiniones de los padres de familia, logrando de esta manera la confianza de los padres de familia; lo que no sucede con los estudiantes que opinan que en todas las variables, las autoridades hablan más que escucha los problemas de los estudiantes, lo que me da a pensar que los estudiantes muy poco son tomados en consideración.

Según la mayoría de los estudiantes en un porcentaje de 65% están de acuerdo y completamente de acuerdo que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar, para lograr esto el liderazgo conductual propone emplear tanto el diseño de sistemas conductuales orientado hacia la misión que otorga dirección y sentido al trabajo del sistema conductual como la gerencia del desempeño personal y de colaboradores para asegurar el alcance de las metas, el interés e involucramiento con la tarea y la satisfacción de líderes y seguidores.

En la observación de los instrumentos que maneja el docente para su labor educativa, exclusivamente en la planificación diaria se constata que al inicio de las clases la motivación en lo que respecta a valores y virtudes es lo primordial y contrastado con las encuestas la mayoría de los estudiantes opinan favorablemente.

Con el objetivo de mejorar la calidad de la educación, los docentes aplican metodologías activas que propician la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los estudiantes; también se da la oportunidad para que los estudiantes expresen libremente sus opiniones; desde mi punto de vista considero que los docentes de esta institución si cumplen con lo propuesto en los diferentes seminarios que ofrece el MINEDU, y además porque he tenido la oportunidad de estar con ellos en estos eventos de trascendental importancia para la calidad y calidez de la educación.



En un porcentaje del 70% afirman que los estudiantes realizan trabajos en grupo, donde el docente da instrucciones para que los estudiantes sean ellos quienes construyan su propio aprendizaje, siempre y cuando con la dirección del docente, permitiendo en el estudiante un cambio de actitud para que sea crítico y reflexivo.

Los estudiantes manifiestan que los docentes en un 60% si se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo que las autoridades de la institución y además opinan que los valores se enseñan con el ejemplo, como lo he dicho anteriormente en lo que respecta a los valores se encuentran en los instrumentos curriculares que maneja el docente, además por considerarse una institución religiosa los miembros asumen este reto de practicar y educar con valores.

En este mundo globalizado la gestión, liderazgo y valores es crucial para el desarrollo de las instituciones educativas ya que permiten el desarrollo de estas haciéndolas más eficientes y capaces. Al hablar de Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, es indispensable mencionar a los padres de familia, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de la institución. Los padres de familia como toda persona poseen muchos defectos y virtudes que deben conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y de nuestra institución.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

- Dependiendo del desarrollo personal hay un desarrollo profesional en los docentes de la institución educativa de igual manera logrando así y caracterizándose con buen carácter formativo dentro de la comunidad educativa para poder llegar a lograr el desempeño de líder educacional.
- Uno de los grandes problemas con que se enfrentan los docentes es con los estudiantes por la falta de interés por el estudio.
- Sin embargo la mayor parte de la responsabilidad del desarrollo de los jóvenes recae en sus familiares cercanos, dependiendo del interés que los padres y familiares más cercanos tengan por un joven mejor será su desempeño en las aulas, no podemos dejar en los hombros de los docentes toda la responsabilidad de los alumnos, pues la obligación principal es y será siempre de los padres en forma directa.
- La falta del Manual de Organización y del Reglamento Interno en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, no permite que los miembros de la institución cumplan satisfactoriamente los deberes y derechos.
- La gestión de los miembros de la institución para conseguir el adelanto en lo que respecta a la infraestructura es aceptable porque es un hecho notorio la necesidad de unos u otros medios de infraestructura que viene determinada por el tipo de actividad desarrollada.
- El liderazgo de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, dependen de la preparación de cada uno de ellos porque constituye una prioridad en nuestra sociedad, teniendo en cuenta los indicadores de evaluación.
- Los valores son una parte fundamental del desarrollo de ser humano: Una persona, además de tener conocimientos de diversas disciplinas del quehacer humano, necesita los valores como guía, para el actuar diario y, de esta manera, dar luz con su vida a sus semejantes.

- La participación de los representantes viene dada, por el nivel de aceptación e incorporación en el proceso educativo de su representado en la toma de decisiones en aquellos aspectos afines a la enseñanza en todas sus dimensiones de sus representados.

## RECOMENDACIONES

- Para lograr elevar la calidad educativa se requiere básicamente de la capacidad, el empeño, la preparación y la acción decidida de los maestros en el aula de la institución educativa. Esto se podrá conseguir con la preparación continua de los maestros, con su capacitación directa, actualización y superación.
- Una de las vías para que exista gestión, liderazgo y valores es la integración escuela – comunidad cuya clave es la gestión pedagógica – docente, entrelazada con los miembros de la comunidad en una forma integral. Por lo tanto, es importante lograr que sus miembros participen activamente en la planificación y ejecución de las actividades que le permitan solucionar los problemas que confronta la institución con el fin de lograr proporcionarles a sus alumnos una educación de calidad.
- Tomándose en consideración la necesidad que demanda el nuevo paradigma educativo en cuanto a la participación activa de los padres y representantes en el proceso educativo, es relevante mi recomendación de la participación de los padres en la educación de sus hijos para que ayuden y apoyen al docente.
- A las autoridades del establecimiento, delegar funciones y responsabilidades a todos sus miembros en la elaboración del Manual de Organización y del Reglamento Interno en base a la vigente Ley de Educación Intercultural, para ser partícipes de cumplir con responsabilidad las normas establecidas en ellos.
- Para que exista una Educación de calidad se debe poner énfasis a que todos y cada uno de los involucrados realicen la función que les corresponda en el contexto del proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. .

- Que se siga tomando en cuenta la enseñanza de los valores intrínsecos que son indispensables en el desarrollo de los estudiantes, pues será la única manera de obtener buenos resultados en el desempeño de los jóvenes en la etapa de la adolescencia, entre mayor sea el apoyo de los miembros de la institución mejores serán los resultados que obtengan en sus promedios escolares.
- Desde lo pedagógico, que se siga promoviendo el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Reconocer la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre.
- Preocuparse por mantener o incrementar el liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con las comunidades externas a ella; explorar el trabajo en equipo y procurar la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad educativa.

*“Ser Directivo hoy día de una institución educativa y hacer Gestión, es hacer institución en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos”*

## **PROPUESTA DE MEJORA**

## **1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

PROPUESTA DE MEJORA CONTÍNUA PARA IMPLEMENTAR EL LIDERAZGO Y VALORES EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR FISCOMISIONAL “JUAN XXIII DE LA CIUDAD DE YANTZAZA EN EL AÑO LECTIVO 2011 - 2012

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La gestión, liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, es el conjunto de principios rectores que representa el fundamento de la institución en constante mejoramiento. Consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a la institución, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades de sus miembros el presente y en el futuro. La gestión de calidad total integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido, orientado al mejoramiento continuo.

Realizada la investigación y el diagnóstico institucional sobre gestión, liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, se ha determinado la carencia de algunos instrumentos que la institución debe poseer para llevar a cabo la mejor organización y por ende a mejorar el clima organizacional que corresponde a trabajar en un ambiente de respeto y confianza entre todos los miembros para generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y lo que es más el compromiso con la práctica pedagógica.

He considerado esta propuesta con la finalidad de superar ciertas limitaciones detectadas en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, a la vez para determinar las causas y efectos que producen la falta de gestión, liderazgo y valores, como compromisos que todos los miembros institucionales deben asumir para cumplir con el reto de brindar una educación de calidad en todos sus ámbitos.

Una de las principales características para que la gestión, liderazgo y valores de la institución en estudio, es que debe haber cohesión de todos sus miembros afianzada por los lazos de amistad, respeto, cariño o confianza y no por mandatos autoritarios de quienes dirigen la institución. Establecer un buen clima de trabajo con ejercicios de evaluación y monitoreo y que cumplan sus funciones, ya que no se ve como errores que detienen nuestro accionar y que nos señala, sino como el encuentro con oportunidades y retos para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de la comunidad educativa; además se debe compartir la responsabilidad por los logros o fracasos educativos de los estudiantes.

Como una alternativa de solución para la propuesta de mejora continua para implementar la gestión, liderazgo y valores el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, debe fijar metas y objetivos comunes, para aprovechar las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo. Por lo tanto, un buen clima institucional, es requisito indispensable para la gestión dentro de una institución que quiere llegar al éxito.

### **3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- Establecer un plan de mejora continua para implementar la gestión, liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza.
- Obtener el Manual de Organización y Reglamento Interno de la institución, utilizando todos los recursos necesarios y disponibles.
- Ejecutar las actividades de la propuesta para mejorar el liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza.
- Concienciar a los miembros de la institución en la utilización de los valores en las planificaciones diarias.



#### 4. ACTIVIDADES

ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO DE APLICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar la colaboración al personal capacitado de la Dirección Provincial de Educación para la elaboración del Manual de Organización y del Reglamento Interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión con los directivos para dar a conocer el plan de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rectora</li> <li>Vicerrectora</li> <li>Consejo Directivo</li> <li>Secretaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficios</li> <li>Suministros de oficina</li> <li>Computadora</li> </ul>	Cuarta semana del mes de septiembre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Información sobre los seminarios a los directivos de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar a los directivos sobre el tema: "El Liderazgo" que se va a dictar en el seminario taller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vicerrector</li> <li>Secretaria</li> <li>Departamento de planificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyector</li> <li>Computadora</li> <li>Capacitadores</li> <li>Aulas</li> </ul>	Primera semana del mes de octubre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar a los directivos sobre El Liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinadores de grupo</li> <li>Docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bibliotecas</li> <li>Internet</li> <li>Modelos</li> </ul>	Todo el mes de noviembre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialización del Proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socializar con los docentes sobre el Plan de Mejora continua en la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinadores de grupo</li> <li>Expositores</li> <li>Secretaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyector</li> <li>Computadora</li> <li>Expositores</li> <li>Aulas</li> <li>Carteles</li> </ul>	Primera semana del mes de diciembre.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación sobre Gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización del taller 1: La Gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinadores de grupo</li> <li>Expositores</li> <li>Secretaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyector</li> <li>Computadora</li> <li>Expositores</li> <li>Aulas</li> <li>Carteles</li> </ul>	Primera semana de enero
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación sobre el Liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización del taller 2: El Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rectora</li> <li>Vicerrectora</li> <li>Consejo Directivo</li> <li>Dirigentes de cursos</li> <li>Secretaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convocatorias</li> <li>Copias de los instrumentos</li> <li>Proyectores</li> <li>Computadora</li> </ul>	Primera semana de febrero.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación sobre valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización del taller 3: Los Valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoridades de la institución</li> <li>Alumnos y PP.FF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoridades de la institución</li> </ul>	Primera semana de marzo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación sobre Técnicas de trabajo: Directivos - docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización del taller 4: Técnicas de trabajo entre los directivos y docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rector</li> <li>Vicerrector</li> <li>Coordinadores de áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suministros de oficina</li> </ul>	Primera semana de abril.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación sobre Técnicas de Trabajo: Docentes - estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller 5: Técnicas de trabajo entre los docentes y estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rector</li> <li>Vicerrector</li> <li>Dirigentes de curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infocus</li> <li>Lapto</li> <li>Suministros de oficina.</li> </ul>	Primera semana de mayo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación sobre Técnicas de trabajo sobre valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller 6: Técnicas de trabajo entre los docentes y padres de familia en valores dentro y fuera del hogar y establecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rector</li> <li>Vicerrector</li> <li>Comité de Padres de familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitadores</li> <li>Herramientas tecnológicas.</li> <li>Carteles</li> </ul>	Primera semana de junio

## **5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

El Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII”, se encuentra ubicado en la cabecera cantonal de Yantzaza, es una institución educativa religiosa al servicio de la comunidad, por ser de trascendental importancia en la sociedad asisten estudiantes de todos los alrededores del cantón para prepararse en la escuela y colegio que muy gustosa brinda.

Una de las ventajas que tiene el cantón es que pasa la carretera de la Tronca Amazónica y por el gran número de transporte, los estudiantes para llegar a la institución tienen que viajar desde muy tempranas horas de la mañana para dirigirse a sus estudios en el centro educativo.

Los estudiantes dicen sentirse complacidos y no les importa tener que esforzarse o sacrificarse para prepararse y ser entes de desarrollo para sus familias, el cantón, la provincia y por qué no de nuestro país.

Hay que destacar el esfuerzo que realizan los padres de familia, que a pesar que la mayoría de ellos son de escasos recursos hacen el sacrificio inmenso de ver mejores días para sus hijos.

Por tal razón y con el objetivo de colaborar y poner un granito de arena más, he escogido el Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, para realizar la investigación sobre gestión, liderazgo y valores y plantear una propuesta para mejorar las falencias existentes.

## **6. POBLACIÓN OBJETIVO**

El Instituto Tecnológico Superior Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Yantzaza, es una institución que da su aporte a la comunidad y por tener una trascendental historia de servicio educativo y religioso, ha tenido el apoyo de importantes instituciones para alcanzar una educación integral y de calidad.

Los actores involucrados en el sistema educativo de esta investigación y que son los principales beneficiarios de la propuesta son:

- 6 Directivos
- 4 Administrativos
- 29 Docentes
- 385 Estudiantes
- 185 Padres de familia aproximadamente
- 2 Auxiliares de servicio.

## **7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

- Humanos
  - Directivos
  - Administrativos
  - Docentes
  - Estudiantes
  - Padres de familia
  - Auxiliares de servicio
  - Alumna investigadora
  - Directora de tesis
- Tecnológicos
  - Computadora
  - Impresora

- Internet
- Calculadora
- Memorias interactivas
- CD
- Infocus
  
- Materiales
  - Papel para impresora Tamaño A4
  - Pizarra de tiza líquida
  - Carpetas
  - Marcadores para tiza líquida
  - Borrador
  - Impresos
  
- Físicos
  - Aulas
  - Sala de profesores
  - Secretaría
  
- Económicos
  - Recursos que da el Gobierno en el Bono de matrícula de 30,00 dólares

- Partidas presupuestarias de la institución
- Autogestión
  
- Organizacionales
  - Rectorado
  - Consejo Directivo
  - Distrito Educativo
  - Departamento de Planificación de la Dirección Provincial de Educación.

## 8. PRESUPUESTO

<b>MATERIALES</b>	<b>VALORES</b>
Asesoramiento para elaboración de instrumentos	\$ 300,00
Suministros de oficina	\$ 250,00
Copias Impresas	\$ 50,00
Elaboración y reproducción de instrumentos	\$ 200,00
Equipos tecnológicos	\$ 200,00
Internet	\$ 35,00
Bibliografía	\$ 75,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.110,00</b>

## 9. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	SEPT. 2012				OCT. 2012				NOV. 2012				DIC. 2012				ENE. 2013				FEB.2013				MAR. 2013				ABR. 2013				MAY. 2013				JUN. 2013			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
• Reunión con los directivos de la institución para dar a conocer el plan de mejora.				X																																				
• Informar a los directivos sobre el tema “El Liderazgo” que se va a dictar en el seminario taller					X																																			
• Capacitar a los directivos sobre El Liderazgo									X																															
• Socializar con los docentes sobre el plan de mejora continua en la institución													X																											
• Taller 1: La Gestión														X																										
• Taller 2: El Liderazgo																	X																							
• Taller 3: Los Valores																					X																			
• Taller 4: Técnicas de trabajo entre los directivos y docentes																									X															
• Taller 5: Técnicas de trabajo entre los docentes y estudiantes																													X											
• Taller 6: Técnicas de trabajo entre los docentes y padres de familia en valores dentro y fuera del hogar y el establecimiento																																	X							

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aldeán Ayala, Cecilia, Guía Didáctica: Desarrollo de la inteligencia, Loja Ecuador, 2005.

Almeida Ruiz, Arturo, Guía Didáctica: Gestión del talento humano, Loja Ecuador, 2010.

Arancibia Violeta, Herrera Paulina, Strasser Katherine: Manual de psicología educacional, Cuarta edición, Imprenta Salesianos S.A., Santiago de Chile, 2004.

Carrión, Segundo, Guía didáctica: Ética social y profesional, Loja Ecuador, 2007.

Chavarría Olarte, Marcela: Educación en un mundo globalizado, Editorial Trillas, Primera Edición, México, 2004.

Chiavenato, Adalberto: Administración de recursos humanos, Editora Atlas S.A. Octava edición, México, 2007.

Cueli, José, Vocación y afectos, Limusa, México, 1990.

Gibson, Janice T., Psicología Educativa, Texto programado, México, 1974.

González Álvarez, Luis José, Ética, Bogotá Colombia, 1996

Guillén Parra, Manuel, Ética en las organizaciones, Imprenta Fareso S.A. Madrid, 2006.

Hopkins David, Estrategias para el desarrollo de centros Educativos, el artículo se encuentra en "Dirección Participativa y Dirección de Centros". II Congreso Internacional de Dirección de Centros Docentes. Universidad de Deusto. 1996.

Kotter. John P. Kotter. Harvard Business Review, Liderazgo: Lo que de verdad hacen los líderes. Ed. Deusto 2002.

Ministerio de Educación del Ecuador, Curso de Inclusión Educativa, Programa de Formación Continua del Magisterio Fiscal, Quito Ecuador, 2009.

Nápoles y Cárdenas, Raúl: Presupuestos teoría y práctica, Segunda edición, Santa Fe, 2008.

Prieto Castillo, Daniel: La comunicación en la educación, Segunda edición, Buenos Aires, Argentina, 2004.”

Quezada Loaiza, Enith, Guía didáctica: Al reencuentro con la familia, Loja Ecuador, 2007.

Quintina Martín-Moreno Cerrillo, Organización y dirección de centros educativos innovadores, GAAP editorial, Madrid, 2007.

Samala, Jhon: El éxito, secretos para triunfar en la vida, Impreso en España, Nueva Edición, Barcelona.

Serrano Julio y Aguilar Luis: Lecturas selectas que potencian valores, Impreso en Ecuador, Loja, 2005.

Suárez, Mariela del C, Familia y Valores, Módulo I, Escuela de padres construyendo lo nuestro, Primera Edición, Santa Fe de Bogotá, 1997.

Taba, Hilda, Elaboración del currículo: teoría y práctica, Troquel, Buenos Aires, 1990.

Torres Coronel, Luis Eduardo: Derecho a una educación de calidad, Loja, 2008.

Zaragoza, P. Tomás: Antropología, Loja Ecuador, 2005.

Beniges Domenec (2012). Como debe ser un líder. Recuperado de <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/como-debe-ser-un-lider/>



## APÉNDICES

### ENCUESTA A DIRECTIVOS

#### Sres. Gestores Educativos:

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( )      Rural ( )

<b>Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.</b>
--

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

Ord.	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en 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 para dirigir una institución :**

Ord.	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			
C	Se adquieren a través de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia.			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.			

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

Ord.	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiante, docentes y estudiantes como referencia para saber que les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

Ord.	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	De dirección (director), Consejo Escolar, Consejo Académico			
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:**

Ord.	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
D	Coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

- a. (\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. (\_\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. (\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. (\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología.
- e. (\_\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. (\_\_\_\_) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.



## ENCUESTA A DOCENTES:

**Sr. Profesor:**

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

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

- 1. SIEMPRE**
- 2. A VECES**
- 3. NUNCA**

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

## GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

**Provincia**.....

**Cantón**.....

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal                      (    )

b. Fiscomisional            (    )

c. Municipal                (    )

d. Particular laico         (    )

e. Particular religioso     (    )

## 2. CUESTIONARIO

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

8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



## ENCUESTA A ESTUDIANTES

### Estudiante:

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

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

- CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

**Provincia**.....

Cantón.....

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal                      (    )

b. Fiscomisional                      (    )

- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El 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				

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Estimado(a) Padre o Madre de familia, su opinión acerca de la forma como el Rector, Director o Docente, organiza, desarrolla y evalúa los diferentes procesos en la Institución o Centro Educativo es muy importante para la Secretaría de Educación departamental.

A continuación se presentan una serie de aspectos relevantes en este sentido, para que valore el desempeño del Rector, Director o Docente con la mayor objetividad posible, marcando con una equis (X) frente a cada aspecto la respuesta que mejor represente tu opinión.

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano (    )                      Rural (    )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal                      (    )

b. Fiscomisional            (    )

c. Municipal                (    )

d. Particular laico        (    )

e. Particular religioso    (    )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Las autoridades trabajan por el bienestar de la institución.			
2. Las autoridades de la institución demuestran liderazgo en las actividades planificadas.			
3. La institución cuenta con ambientes adecuados para el proceso enseñanza aprendizaje.			
4. La gestión realizada por las autoridades se ve en función del adelanto de la institución.			
5. Las autoridades hacen participar a los padres de familia para gestionar ante las autoridades educativas y de desarrollo,			
6. Las autoridades educativas escuchan y resuelven sus problemas de forma equitativa.			
7. Ha evidenciado que su representado ha demostrado un cambio de actitud en la aplicación de valores.			
8. Existen buenas relaciones entre los miembros de la institución.			
9. Participa usted en las actividades relacionadas al mejoramiento de la institución.			
10. La rectora escucha los problemas de los padres de familia.			

## CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## GALERÍA DE FOTOS



PROFESORES DE LOS CUATRO NIVELES DE EDUCACIÓN (INICIAL, BÁSICA, MEDIA Y SUPERIOR)



HNA. MGS. ROSA ALEGRÍA SIVISAPA  
**RECTORA DE LA INSTITUCIÓN**





ALUMNOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO FISCOMISIONAL "JUAN XXIII" EN EL MOMENTO CÍVICO.