



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado” de la ciudad de Macas, durante el periodo 2011-2012.”

Tesis de grado

Autora:

Jibaja Jiménez, Rocío Del Pilar

Director

Guamán Coronel, Daniel Alejandro, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO MACAS

2012

CERTIFICACIÓN

Magister.

Daniel Alejandro Guamán Coronel

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado” de la ciudad de Macas, durante el periodo 2011-2012” realizado por la profesional en formación: Jibaja Jiménez Rocío del Pilar; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

AUTORÍA

Yo, Rocío del Pilar Jibaja Jiménez, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

Rocío Jibaja J.

C.I. 1708613409

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Jibaja Jiménez Rocío del Pilar, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Jibaja Jiménez Rocío del Pilar

C.C. 1708613409

AGRADECIMIENTO

Siendo la gratitud uno de los sentimientos más nobles que posee el ser humano, es justo que exprese mi reconocimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, que a través de su sistema de estudios a distancia, ha permitido que quienes estamos interesados en superarnos tengamos la oportunidad de ver cristalizadas nuestras metas; a sus docentes por su calidad profesional y ética para llevar adelante las tutorías y asesoramiento, en especial al Mgs. Daniel Guamán ; al ISPED “José Félix Pintado”, por haberme brindado el espacio para la realización de mi trabajo de investigación; a mi familia por su apoyo; y a mi Dios por permitirme emprender y enfrentar nuevos retos cada día.

La Autora

DEDICATORIA

A quienes son mi inspiración cada día, mi impulso permanente, mis hijos Jazmín y Alexis; a la persona que comparte las experiencias cotidianas Daniel mi esposo; a las personas que con su guía me enseñaron que la vida es una lucha constante, mis padres que desde el cielo me cuidan; a cada uno de ellos con profundo amor dedico este trabajo, producto del esfuerzo, paciencia, preocupación, entusiasmo, pues de todas esas vivencias han sido testigos, y fueron el apoyo incondicional que necesité para culminar este sueño.

La Autora

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
"José Félix Pintado"
Macas-Morona Santiago

Oficio 261-ISPED-JFP
Macas, 22 de junio de 2011

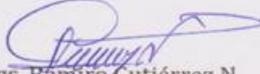
Licenciada
Rocío Jibaja
Profesora del ISPED José Félix Pintado
Presente

De mi consideración:

En respuesta a su comunicación del 20 de junio de 2011 le informo que este rectorado le autoriza para que realice la investigación sobre: "Gestión, Liderazgo y valores en la administración de los Centros Educativos", en nuestro ISPED para lo cual tendrá la colaboración institucional en lo que sea de nuestra competencia.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines legales pertinentes.

Atentamente,
Dios, Patria y Libertad,


Mgs. Ramiro Gutiérrez N.
Rector



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
CESIÓN DE DERECHOS.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	XI
 RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La gestión Educativa	4
2.1.1. Concepto.....	4
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos.....	8
2.2. Liderazgo educacional.....	17
2.2.1. Concepto.....	17
2.2.2. Tipos de liderazgo.....	19
2.2.3. Características del liderazgo	22
2.3. Diferencias entre directivo y líder	24
2.4. Los valores y la educación.....	29
3. METODOLOGÍA.....	37
3.1. Participantes.....	37
• Personal directivo clasificado por sexo y edad	38
• Personal docente clasificado por sexo y edad.....	40
• Personal administrativo y de apoyo clasificado por sexo y edad	43

• Población estudiantil por edad y sexo.....	45
3.2. Materiales e instrumentos.....	46
3.3. Método y procedimiento.....	47
4. RESULTADOS.....	48
4.1. Diagnóstico.....	48
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en el Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”.....	48
4.1.1.1. El manual de organización.....	48
4.1.1.2. El código de ética.....	49
4.1.1.3. El plan estratégico.....	50
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	52
4.1.1.5. El proyecto educativo educacional (PEI).....	52
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	53
4.1.2. La estructura organizativa de la institución.....	53
4.1.2.1. Misión y Visión.....	53
4.1.2.2. El organigrama.....	54
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	56
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	59
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	59
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	62
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	64
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	65
4.1.3. Análisis FODA.....	66
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades.....	66
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	69
4.1.3.3. Matriz FODA.....	70
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	72
4.2.1. De los Directivos.....	72
4.2.2. De los Docentes.....	87
4.2.3. De los Estudiantes.....	91
4.2.4. De los Padres de Familia.....	94
4.2.5. De la entrevista a directivos.....	94
4.2.6. Matriz de problemáticas.....	96
5. DISCUSIÓN.....	99
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111

7. PROPUESTA DE MEJORA.....	114
7.1. Título de la propuesta.....	114
7.2. Justificación.....	114
7.3. Objetivos de la propuesta.....	115
7.4. Actividades.....	115
7.5. Localización y cobertura espacial.....	119
7.6. Población objetivo.....	119
7.7. Sostenibilidad de la propuesta.....	120
7.8. Presupuesto.....	121
7.9. Cronograma.....	122
8. BIBLIOGRAFÍA.....	123
9. APÉNDICES.....	128

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla N° 1: Personal Directivo por sexo y edad.....	38
Tabla N° 1.1: Personal Directivo por años de servicio... ..	39
Tabla N° 2: Personal Docente por sexo y edad.....	40
Tabla N° 2.1: Personal Docente por años de servicio.....	41
Tabla N° 3: Personal Administrativo y de apoyo por sexo y edad.....	43
Tabla N° 3.1. Personal Administrativo y de apoyo por años de servicio.....	44
Tabla N° 4: Estudiantes por sexo y edad.....	45
Tabla N° 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	72
Tabla N° 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	73
Tabla N° 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	74
Tabla N° 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	75
Tabla N° 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	75
Tabla N° 11: La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	76
Tabla N° 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	78
Tabla N° 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	79
Tabla N° 14: Organismos que integran la institución.....	80
Tabla N° 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	82
Tabla N° 16: Los departamentos didácticos y sus acciones.....	83
Tabla N° 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	85
Tabla N° 18: Material de planificación educativa.....	86
Tabla N° 19: De la encuesta a docentes.....	87
Tabla N° 20: De la encuesta a estudiantes.....	91
Tabla N° 21: Entrevista a directivos.....	94

RESUMEN

La presente investigación, versó sobre la “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”, de la ciudad de Macas, durante el periodo 2011-2012”; tuvo como finalidad realizar un diagnóstico de la realidad institucional, y en base a sus resultados formular propuestas de solución a los problemas identificados.

Los datos obtenidos fueron el producto del análisis de la aplicación de encuestas, entrevistas y observaciones; el grupo investigado estuvo estructurado por: personal directivo, docente, administrativo, de servicio, y estudiantes; siendo los resultados significativos, se concluyó que la institución a la par que cuenta con fortalezas, entre ellas: contar con un personal docente capacitado, agilidad en la gestión administrativa; también evidencia debilidades, como: el no contar con ciertos instrumentos de gestión curriculares básicos; no impulsar la investigación y capacitación en forma significativa; una gestión académica débil; y aspectos relacionados con liderazgo y comunicación que deben ser mejorados.

Por lo descrito, se plantea una propuesta que permita mejorar los procesos de gestión, liderazgo y valores, consecuentemente el mejoramiento de la calidad del servicio que presta la institución.

1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”, es una institución responsable de la formación docente, oferta dos carreras: Profesores de Educación Inicial y Profesores de Educación Básica; en los últimos años ha tenido cambios en su estructura y organización, hasta el año 2004 tenía dependencia exclusiva del Ministerio de Educación, a partir del mismo pasó a formar parte del Sistema de Educación Superior manteniendo dependencia económica y administrativa con el Ministerio de Educación, y académica con el CONESUP, lo que determinó que los ISPEDs del país tuvieran cierta inestabilidad ya que no habían directrices claras y precisas, pues tenían dos instancias de coordinación.

Por lo descrito durante algunos años, estuvo vigente el Reglamento Especial de los Institutos Pedagógicos del país, elaborado en el año de 1991, el mismo que direccionaba las acciones del Instituto en ciertas ocasiones, y en otras se recurría a la reglamentación y normas de Educación Superior; y a partir de abril de 2011 pasa a depender exclusivamente del Sistema de Educación Superior, siendo la SENESCYT el organismo responsable de los Institutos Pedagógicos a nivel nacional.

Estos hechos contribuyen para que el Instituto no cuente con recursos claves para la organización y marcha institucional, tales como el Manual de Organización, el Reglamento Interno contextualizado y actualizado lo que no ayuda en los procesos de toma de decisiones; por otro lado no se ha dado impulso a la capacitación y la investigación, en definitiva aspectos importantes de la gestión administrativa de la institución se han desarrollado en un ambiente de ambivalencia, lo que no ha contribuido a la toma de decisiones objetiva y coherente en más de una ocasión.

No obstante, el Instituto ha marchado con un buen nivel de desempeño, en la evaluación realizada por el CONEA en el año 2009 se ubicó en la categoría B, en segundo lugar a nivel nacional; en el año lectivo 2010-2011, inició la carrera de Profesores en Educación Inicial; acaba de pasar al igual que los demás institutos del país por la evaluación externa que realiza el CEAACES, los resultados se conocerán en el mes de abril del presente año situación que crea una gran expectativa e

incertidumbre, ya que de ello depende la acreditación respectiva y la posibilidad de pasar a formar parte de la UNAE (Universidad Nacional de Educación).

En todos estos procesos está de por medio la gestión, la capacidad de influir en los demás de forma positiva, de impulsar el trabajo, las actitudes que autoridades, personal docente, administrativo, de apoyo y estudiantes desplieguen, desde sus ámbitos de acción y responsabilidad; razón por la cual realizar una investigación sobre la “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Superior Pedagógico José Félix Pintado, de la ciudad de Macas, durante el periodo 2011-2012”, fue de suma importancia, porque de una manera objetiva, técnica y, documentada, se pudieron determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la institución posee, es decir, realizar un diagnóstico que permita identificar problemas y proponer alternativas de solución encaminadas a mejorar la dinámica institucional.

Este tema fue investigado por uno de los maestrantes el año anterior 2010-2011, se desconocen los resultados, pues no fueron difundidos; en esta ocasión se aspira a que las acciones que se deriven de este trabajo sirvan para que la institución reenfoque gestiones cuyos beneficiarios principales serán los estudiantes, por ende, la comunidad en general, pues al mejorar la calidad educativa de la institución, también lo hace el perfil de salida de los egresados, siendo los niños de la provincia uno de los sectores beneficiados ya que en la educación radica el avance de los pueblos y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, otro sector beneficiado será el personal directivo, docente, administrativo y de apoyo de la institución pues el contar con un diagnóstico de la realidad, permite formular propuestas de solución a problemas y necesidades.

La realización de este trabajo se llevó a cabo gracias a la predisposición del personal que labora en la institución, hubo apertura tanto de autoridades, como del personal docente, administrativo, de apoyo, y estudiantes, para brindar la información requerida.

Siendo posible lograr los siguientes objetivos:

- Construir un marco teórico en base a la investigación bibliográfica que permita contar con un referente conceptual sobre gestión educativa, liderazgo y

valores; insumos necesarios para diagnosticar la realidad institucional y proponer alternativas de solución.

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en este centro educativo.
- Recopilar información, mediante la aplicación de instrumentos de investigación y el respectivo procesamiento de datos, con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades que la institución posee en cuanto a gestión, liderazgo y valores se refiere.
- Formular una propuesta de mejoramiento institucional en base a los datos obtenidos, que involucre a directivos, personal docente, administrativo, de apoyo, y estudiantes, cuya aplicación sea un elemento más para mejorar la formación docente.

Luego del desarrollo de esta investigación se ha podido concluir entre otras cosas que: El Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”, muestra cierta debilidad en cuanto a la carencia de determinados instrumentos de gestión curricular que sirven para direccionar procesos administrativos, académicos, técnico-pedagógicos; de la misma forma no cuenta con un documento que invite a la reflexión de actitudes y que medie las mismas, documentos que es importante elaborarlos y/o actualizarlos.

No obstante, se evidencian fortalezas que han contribuido a que la formación docente sea óptima, como es el contar con directivos y personal capacitado, conocedor de sus roles, funciones, y conscientes de que cualquier cambio de mejoramiento redundará en beneficio de los estudiantes, razón de ser, de una institución educativa.

Se espera que lo expuesto sea razón suficiente, para que lectores interesados en conocer una institución educativa casa adentro, revise este trabajo, el mismo que está elaborado con esfuerzo, dedicación y con procurada objetividad; dejando abierta la invitación a leerlo y a la realización de las observación, sugerencias y recomendaciones que con actitud generosa sean realizadas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa

2.1.1. Concepto

De acuerdo al contenido del trabajo de Benno Sander Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y calidad; se desprenden los siguientes conceptos y reflexiones: Gestión se relaciona con el término “management” el mismo que es de origen anglosajón que traducido al castellano significa “dirección”, “organización”, “gerencia”, etc., por lo tanto, es una acepción que tiene varias dimensiones entre ellas la participación en el sentido de que es una actividad colectiva porque involucra a algunos actores y no una actividad netamente individual.

En el ámbito educativo esta consideración se ve con mucha más precisión, pues la gestión educativa se la concibe como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo en respuesta a las necesidades socio-educativas, planificando y ejecutando acciones que involucran conocimientos, ética, política, administración, con miras a llevar a una institución educativa a niveles de alta calidad, y a la innovación. La gestión educativa implica: la multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; prácticas de aula, de dirección, de supervisión, de evaluación y de gobierno; juicios de valor integrados en las decisiones técnicas.

Por lo descrito la gestión es un proceso mediante el cual una institución educativa, de cualquier nivel puede llevar a la misma hacia niveles de excelencia siempre y cuando los responsables de la parte directiva tengan una visión proactiva con respecto a la gestión y administración institucional, caso contrario si se sigue concibiendo a la gestión como un derecho exclusivo de una persona que momentáneamente tiene un puesto directivo y no permite que los demás (docentes) tengan una intervención directa y activa esa institución está condenada a quedarse anclada en el tiempo y en el espacio puesto que no tendrá oportunidades de ponerse a tono con el cambio e innovaciones que la realidad actual exige. Como se puede deducir la gestión es una tarea, de todos quienes conforman una organización liderados por alguien que tiene una mente abierta y colaborativa.

La gestión educativa requiere del trabajo en equipo, donde los valores de la obediencia y el acatamiento queden atrás y den paso a la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, el interés por aprender, donde la institución educativa sea concebida como una comunidad de aprendizaje, el trabajo en equipo, compartido facilita la comprensión, planificación, acción y reflexión de lo que quiere emprender la misma y hacia dónde quiere ir, es decir, será más fácil cumplir con la visión y misión institucional, para lo cual es necesario el desarrollo de competencias profesionales que estimulen la participación de sus miembros en forma responsable y comprometida.

De acuerdo al Modelo de Gestión Educativa Estratégica publicado por el Programa de Escuelas de Calidad de México, “la gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integrales por el logro de un objetivo a cierto plazo, es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretende alcanzar.”¹

“Mintzberg y Stoner (1995) asumen el término gestión como una disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener resultados esperados. Pudiera generalizarse con el arte de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización, es un forma de alinear esfuerzos y recursos para un fin determinado”².

“El concepto de gestión, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación:

El primero se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado de personas, es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor ya sea como rol o función y la acción de hacer la gestión gestionar.

¹http://www.issuu.com/irvinggardea/docs/modelo_gestion_educativa_pec. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Pág.41.

²<http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/modelodegestionEE.pdf>. *Modelo de Gestión Educativa*. Pág. 6.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático (producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos, por efecto se han generado términos especializados que clasifican la forma de hacer y actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es el de innovación y el desarrollo, en este se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorar, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, por este medio los recursos disponibles; eficaz, por que logra los propósitos y fines perseguidos y pertinentes porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes, como la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de auto transformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje) y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso).³

En base a lo puntualizado, los tres documentos mencionados concuerdan en que la gestión es un proceso que involucra la acción proactiva, eficaz, real que responda a una realidad institucional y que compromete a todos quienes conforman la organización liderados por una persona que tiene ciertas competencias profesionales que le permiten ser el dinamizador de los procesos a emprender, que tiene claro los fines, propósitos, misión y visión institucional y que con ayuda de los demás emprende proyectos de innovación, experimentación, y crecimiento institucional.

³ <http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/modelodegestionEE.pdf>. *Modelo de Gestión Educativa*. Págs. 6, 7.

Estos conceptos de forma sencilla explican lo que es gestión y es lo que justamente se realiza en una institución educativa, ante las actividades que la misma exige, se sigue un proceso que involucra trámites al interior o exterior de la misma todos tendientes a resolver conflictos, situaciones que se presentan, bien en el sector docentes, administrativos, de apoyo, estudiantil, o iniciar un proyecto determinado, adquirir equipos para la institución, conseguir apoyo de otras instituciones gubernamentales o no gubernamentales, es decir, la gestión es el motor de una institución y dependerá de su calidad, constancia, prestancia, pertinencia, agilidad, entre otras cosas para obtener los frutos deseados.

2.1.2. Importancia

Siendo la gestión educativa una disciplina que en América Latina está vigente desde hace 3 décadas aproximadamente, y cuyo impacto está relacionado directamente con la calidad educativa, es importante que se reflexione sobre su trascendencia en las instituciones educativas, para ello se han tomado como referencia las siguientes referencias:

“Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente. De ahí la importancia de tener en cuenta los cuatro ámbitos de la gestión educativa”.⁴

“La función primordial de la gestión es desarrollar una educación de calidad para todos. Elizondo et al (2001) explica que se entiende como “la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procedimientos educativos de calidad”.⁵

“Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración,

⁴<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>. *La Gestión Educativa es la vía al mejoramiento de la educación.*

⁵http://www.universidadtangamanga.edu.mx/~revista/index.php?option=com_content&view=article&id=100:ejemplar-4-articulo-5&catid=38:ejemplar-4&Itemid=60. *La importancia de la gestión escolar para el buen funcionamiento de las instituciones.*

al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.”⁶

Como se puede inferir de los criterios referidos la gestión educativa involucra la gestión institucional, y dentro de este ámbito, la gestión administrativa, técnico-pedagógica, económica-financiera, teniendo la gran responsabilidad de generar espacios de mejoramiento institucional, procesos de planificación, organización, ejecución, evaluación y control de proyectos de mejoramiento profesional basándose en procedimientos de autoevaluación interna, por lo tanto, tiene la responsabilidad de realizar una revisión de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la institución y generar espacios para que quienes conforman la organización educativa aporten para que la misma eleve el nivel de desarrollo y clima institucional.

Los procesos de gestión se convierten en las alternativas mediante las cuales, los directivos institucionales a través de su influencia de liderazgo que ejerzan, conjuntamente con las habilidades sociales que dispongan, la capacidad de manejo de grupo, las metas claras respecto al rumbo que debe tomar la institución, la práctica de valores, el conocimiento de gerencia educativa, presupuestos y manejo en general de gestión, puedan identificar conflictos, necesidades y con la aplicación de estrategias de cambio lograr que las escuelas, colegios, centros de educación superior tengan un currículo más funcional, procesos administrativos, técnicos, financieros de calidad, es decir que la oferta educativa que ofrece responda a las necesidades contextuales y contemporáneas de los estudiantes y por ende de la sociedad.

2.1.3. Tipos

Entre los tipos de gestión podemos mencionar:

⁶<http://www.rieoei.org/deloslectores/2811Botero.pdf>. *Cinco Tendencias de la Gestión Educativa*. Pág 2.

La gestión social, encargada de dinamizar las relaciones sociales y su espacio de acción, en donde la comunidad y sus miembros tienen un papel protagónico.

La gestión de proyectos, encargada de diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de diferente índole en beneficio institucional y social.

La gestión educativa, cuya misión es aportar en la construcción de instituciones organizadas, eficientes, inteligentes, en donde sus miembros estén abiertos a los cambios, a la innovación, a la experimentación, tendientes a lograr metas comunes, y ofrecer a sus clientes (alumnos/as) un servicio de calidad.

2.1.3.1. La gestión educativa estratégica

Conforme a la obra Modelo de Gestión Estratégica Educativa del Programa de Escuelas de Calidad de México, la gestión en el campo educativo de acuerdo al ámbito de acción y niveles de concreción se clasifica en: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica.

“El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la Unesco (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal y verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, 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, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistémico”⁷

Por lo referido la gestión en sí es uno de los mecanismos más importantes por los cuales una organización y/o institución educativa en este caso puede alcanzar niveles superiores de organización administrativa, política, académica y financiera; para lograrlo se necesita contar con personas capaces de planificar, ejecutar y evaluar acciones en beneficio institucional y de sus miembros, de hecho quienes están frente a estos procesos los líderes deben contar con una perfil personal y profesional probo, competente, empático, que a más de la capacidad técnica,

⁷ http://www.issuu.com/irvinggardea/docs/modelo_gestion_educativa_pec. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Pág. 43.

administrativa, ejecutiva, tenga en su práctica diaria habilidades sociales que le permitan sumar esfuerzos y no restarlos.

A continuación se incluye otro concepto importante sobre el tema en cuestión: “la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.”⁸

Por lo tanto, la gestión educativa estratégica va desde lo macro hasta lo micro, es decir, desde las instancias superiores hasta el aula si hablamos de una institución educativa, pero si hablamos del sistema educativo, desde las políticas de estado, el Ministerio de Educación, las Direcciones de Educación, las Instituciones Educativas, haciéndonos ver que no es un trabajo aislado, es un trabajo de conjunto, en donde los actores que participan del proceso tienen claros sus roles, sus funciones, y se esfuerzan por cumplir con las expectativas, propósitos y objetivos formuladas, teniendo como resultado una educación de calidad, que aportará a que los/as estudiantes desarrollen conocimientos, destrezas, actitudes que les asegure un desempeño competente.

Por ende características como: capacidad de trabajo en equipo, apretura al aprendizaje y la innovación, el asesoramiento, entre otras están presentes en las instituciones de formación docentes y en este caso en el Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”, así la centralidad en lo pedagógico es un principio rector del ISPED, la razón de ser de la institución es los/as estudiantes y la forma como desarrollan sus aprendizajes buscando que los mismos les permitan desarrollar habilidades, destrezas, competencias y comportamientos que les posibilite llegar a ser profesores con sólida formación técnico-académica-humanística, para ello debe iniciar procesos de gestión en los diferentes niveles y ámbitos institucionales, procesos que se forman parte de proyectos educativos, de innovación, planificaciones anuales, departamentales, institucionales, es decir, poner en marcha procesos de reconfiguración; el trabajo en equipo es otro de las prácticas

⁸http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf. *La Gestión Educativa Estratégica*. Pág. 16.

centrales del ISPED, por lo menos, intentar hacerlo, en forma sistemática, permanente, buscando el mejoramiento profesional.

2.1.3.2. Gestión institucional

“En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso de ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

... este tipo de gestión no solo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que se debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas.”⁹

De acuerdo con lo que menciona El Modelo de Gestión Estratégica Educativa del Programa de Escuelas de Calidad de México; se puede asegurar que la gestión institucional es un reto para quienes dirigen y forman parte de una institución, no es fácil reorientar procesos, cuando involucra un cambio de esquemas y dejar atrás procesos que muchas veces están enraizados y no permiten avanzar porque en un momento dado daba resultados y no se acepta que las realidades y circunstancias sociales, de tiempo y espacio también lo hacen

La teoría recomienda que los cambios, gestiones, alternativas a emprenderse deben ser contextualizadas, tal vez esa es la razón por la cual en ocasiones los intentos de innovación propuestos no han dado resultados, posiblemente porque son procesos copiados o traídos de otros países con una realidad socio-histórica-cultural y económica totalmente diferente, siendo importante entonces optar por procesos que respondan a nuestra realidad, solo allí serán eficientes, eficaces, pertinentes y guardarán la flexibilidad que requiere para ser evaluados y reenfocados.

⁹ http://www.issuu.com/irvinggardea/docs/modelo_gestion_educativa_pec. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Pág. 46.

“La **gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.”¹⁰

“El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución”¹¹

De acuerdo a este concepto la gestión institucional involucra a todos los miembros de una entidad educativa pero exige que su participación sea activa, constructiva, proactiva, para que con una visión objetiva, sean capaces de operativizar acciones contextualizadas que permitan enmendar errores, superar debilidades y afianzar los aciertos, tanto en el ámbito administrativo como pedagógico, académico, financiero, entre otros.

2.1.3.3. Gestión escolar

El siguiente concepto es parte del documento titulado El Modelo de Gestión Estratégica Educativa del Programa de Escuelas de Calidad de México y que cita el concepto de Armando Loera Varela y que dice: “Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a fines, objetivos y propósitos de la educación básica”¹² .

Por su contenido este concepto es más cercano a nuestra realidad y plasma de manera objetiva lo que implica la gestión escolar y a quienes involucra aclarando

¹⁰<http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>. *Gestión Institucional: Conceptos introductorios*.

¹¹<http://es.scribd.com/doc/55284254/02-GESTION-INSTITUCIONAL>. *Gestión Institucional*. Pág. 1

¹²http://www.issuu.com/irvinggardea/docs/modelo_gestion_educativa_pec. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Pág. 47.

que la misma es para mejorar las condiciones en las cuales se desarrolla el proceso enseñanza-aprendizaje y con la obtención de resultados óptimos.

“La gestión escolar en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.”¹³

Como se puede apreciar de acuerdo a la fuente consultada, la gestión escolar es abarcadora, holística, involucra todas las áreas de la dinámica institucional, siendo indispensable que quienes están al frente de la institución educativa tengan poder de liderazgo y gestión, no solo como directivos sino como impulsores al ámbito pedagógico, administrativo, financiero y vinculación con la colectividad, es decir, que el trabajo esté direccionado hacia la elevación del nivel de la calidad educativa.

“El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.”¹⁴

El texto citado simplemente corrobora que la gestión escolar es parte implícita del hacer diario institucional, en este proceso están inmersos todos los actores institucionales, directivos, docentes, administrativos, personal de apoyo, padres de familia, y la razón central de una institución los estudiantes, y para ellos, para lograr que su formación sea integral, las acciones a planificarse y ejecutarse deben estar

¹³<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>. *Qué es la Gestión Educativa?*.

¹⁴ http://www.issuu.com/irvinggardea/docs/modelo_gestion_educativa_pec. *Modelos de Gestión Educativa Estratégica*. Pág. 47-48.

en función de hacer que la escuela en sí sea el lugar que aplique estrategias potencializadoras de las capacidades para solucionar problemas y afrontar los retos que se presenten.

En consecuencia quien esté al frente no puede y no debe actuar como isla, deberá hacerlo en coordinación con los demás miembros del equipo de trabajo, solo el trabajo colaborativo puede lograr el alcance de objetivos comunes, puesto que en la gestión escolar las actividades y estrategias involucran y comprometen a todos los miembros de la institución educativa para dirigir, orientar y administrar la misma, en base a la identificación de problemas y el establecimiento de soluciones.

2.1.3.4. Áreas de la gestión escolar

El texto adaptado del Portal Colombia Aprende¹⁵, sugiere 4 áreas de la Gestión Escolar, así:

- Área de gestión directiva
- Área de gestión pedagógica y académica
- Área de gestión de la comunidad
- Área de gestión administrativa y Financiera

La Gestión Directiva se encarga de: orientar la institución educativa, lograr el direccionamiento estratégico, fomentar la cultura institucional, el clima laboral, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno; es el área responsable de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de la cultura escolar en el marco de la política educativa vigente, siendo el rector o director quien organiza, desarrolla y evalúa el funcionamiento de la institución, en coordinación con el equipo de gestión, la gestión directiva dependerá del nivel de liderazgo que ejerza la cabeza institucional.

La Gestión Pedagógica y Académica, es la razón de ser de una institución educativa, es el área en la cual se determinan, los procesos de diseño curricular, las prácticas pedagógicas institucionales, la gestión de clases, el seguimiento académico, teniendo como meta principal que el estudiante aprenda y desarrolle

¹⁵ <http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>. *Qué es la Gestión Educativa?*.

competencias, destrezas, habilidades, conocimientos que le permitan lograr un buen desempeño personal, social y profesional.

La Gestión de la Comunidad, se encarga de las relaciones interinstitucionales, con la comunidad, a través de la participación, colaboración, trabajo en común con miras a solucionar problemas que atañan a la colectividad.

La Gestión Administrativa y Financiera, es la responsable del uso efectivo de los recursos económicos de la institución, y tiene entre sus funciones el apoyar a todos los procesos de la gestión académica y directiva.

Estos tipos de gestión mencionados, están en relación directa con la estructura organizacional que tienen todas las instituciones educativas especialmente las del sistema de educación superior del país, en donde funcionan las comisiones de: Vinculación con la Colectividad, de Investigación, entre otras.

Por lo expuesto la gestión no es en un solo ámbito, abarca el ámbito administrativo, académico, económico, gerencial, comunitario, y no es exclusivo de los directivos institucionales, es una responsabilidad y compromiso de todos quienes integran una institución educativa.

2.1.3.5. Gestión pedagógica

“...La definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

...En tanto los maestros empeñan sus esfuerzos, corresponde a los actores educativos que desempeñan funciones directivas, de asesoría, de acompañamiento, de supervisión y de coordinación de servicios, apoyar y favorecer, desde su ubicación en el sistema educativo, que la gestión pedagógica adopte un enfoque estratégico y se oriente a la búsqueda permanente por mejorar la calidad de la

enseñanza, pues no deja de ser un propósito fundamental de la gestión escolar y la gestión institucional.”¹⁶

Conforme a este modelo, la gestión educativa estratégica, incluye en forma dinámica y sistemática la gestión institucional, escolar y pedagógica, las tres están íntimamente relacionadas su diferenciación estaría en los niveles en los cuales se desarrollan, y la gestión pedagógica sería la forma concreta donde se proyecta, la acción de la gestión institucional y escolar, es en la práctica pedagógica, en el proceso enseñanza aprendizaje donde se evidencia las nuevas corrientes pedagógicas y su aplicación, los principios que rigen el proceso enseñanza-aprendizaje, la gestión de los directivos institucionales y su injerencia en el personal docente para lograr un verdadero trabajo colaborativo, la gestión se verá revertida desde la parte física, tecnológica, administrativa, económica hasta el trabajo de aula.

“La gestión Pedagógica tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. En ese sentido, es posible definirla como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática”. (SANDER BENNO, 2002). Trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana.”¹⁷

“Esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación... En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad.”¹⁸

De acuerdo a lo especificado en las citas textuales referentes a la gestión pedagógica, se puede abstraer que la misma, es sinónimo de acción, de llevar al campo de la práctica docente estrategias que mejoren el proceso enseñanza-

¹⁶ http://www.issuu.com/irvinggardea/docs/modelo_gestion_educativa_pec. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Págs. 48, 49, 50.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos40/gestion-del-docente/gestion-del-docente2.shtml>. *La Gestión Pedagógica del docente en la integración de la escuela y la comunidad*. Pág. 2.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos55/gestion/gestion3.shtml>. *Gestión Pedagógica*. Pág. 3

aprendizaje, que eleven la calidad educativa que brinda una institución determinada, la gestión pedagógica va de la mano de la gestión institucional, escolar, involucra el cambio, el mejoramiento, la innovación educativa, para lo cual tanto los directivos como los docentes deben tener una visión proactiva, objetiva y contextualizada.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1. Concepto

“El liderazgo, es un elemento presente en toda organización, y en una institución educacional es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas. Según Bennis (1995), el líder es el que compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes y los puede convertir en agentes de cambio.”¹⁹

“La existencia de un grupo determina la presencia de un líder, término que es una transcripción fonética de la palabra inglesa “leader” que significa conductor, jefe, guía, este anglicismo es utilizado a menudo para designar a un jefe o a quien ocupa un primer lugar.”²⁰

Los dos conceptos consignados como se puede ver, coinciden en que el liderazgo puede ser desempeñado por una sola persona o por más de una en forma de responsabilidad compartida, cuyo rol es el de dirigir, coordinar y supervisar las acciones del grupo y la toma de decisiones.

Mucho dependerá del tipo de liderazgo que ejerza quien está al frente de una institución educativa, si es positivo, de hecho la misma tendrá ventajas entre ellas la planeación, organización, ejecución, evaluación de un trabajo eficiente, compartido, colaborativo, inclusivo; pero si es lo contrario, negativo, entonces esa institución está de una u otra manera encamina al estancamiento sino es al fracaso.

Lo expuesto en las líneas que anteceden no se contradice a lo que especifican los conceptos que siguen:

¹⁹<http://www.monografias.com/trabajos69/liderazgo-educativo/liderazgo-educativo2.shtml#conceptosa>.

Liderazgo Educativo. Pág. 2.

²⁰ Bernard, Ian-Risle, Miguel. Manual de Orientación Educativa Tomo 2. Página 25.

“Liderazgo es la situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico dentro de su ámbito”. “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través el proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, Idalberto. 1993).

Por lo tanto, el liderazgo es la capacidad de influir en los demás, en sus motivaciones y competencias, siendo importante también el cómo se influye, las estrategias que se utilicen para ello, puesto que un jefe o gestor de una institución educativa en este caso puede influir en su mandato y su gestión y no tener la cualidad o capacidad de ejercer liderazgo; tomando en cuenta que el seguidor del líder lo hace por decisión y convicción propia, como respuesta a la actitud del líder que provoca adhesión, imitación o seguimiento; en tal sentido “El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona de influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia”²¹

Como se puede observar los conceptos relacionados con liderazgo contemplan términos comunes como habilidad, cualidad, capacidad, potencialidad, gestión, trabajo, compartir, influencia, libertad, valoración, es decir que quien tiene la competencia para liderar es porque posee ciertas características personales que le posibilitan planificar, organizar, ejecutar, evaluar procesos de mejoramiento institucional, y que para lograrlo utiliza estrategias que involucra a todos los miembros de una entidad, haciendo de la causa común una política institucional cuyo alcance es sentido por sus miembros.

Es indudable que la entidad que posee buenos líderes tiene asegurado el éxito en los diferentes ámbitos, el administrativo, pedagógico, clima institucional, económico, entre otros; no en vano Lourdes Munch y otros, en su libro *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*, asegura que uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa es el liderazgo.

²¹<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>. *Conceptos y Estilos de Liderazgo*.

2.2.2. Tipos de liderazgo

De acuerdo al contenido del artículo publicado en www.crecenegocios.com, y denominado: Conceptos y estilos de liderazgo la clasificación más frecuente es la siguiente:

Según la formalidad en la elección, se divide en:

- **Liderazgo formal:** Se presenta cuando las cosas están preestablecidas por la organización.
- **Liderazgo informal:** Se presenta cuando las cosas se dan en forma emergente.

Según la relación entre el líder y sus seguidores, se divide en:

- **Liderazgo dictador:** Es cuando el líder impone sus ideas en el grupo en lugar de permitirles a los demás miembros del grupo, responsabilizarse y ser dependientes. Es inflexible y le gusta ordenar coartando el desarrollo de la creatividad.
- **Liderazgo autocrático:** Es cuando el líder del grupo toma decisiones por si mismo, toma las decisiones tanto del trabajo como de la organización del grupo, sin justificarlas en absoluto. Los criterios de evaluación utilizados por el líder son de su exclusivo conocimiento. La comunicación es unidireccional.
- **Liderazgo democrático:** El líder toma decisiones después de haber promovido el conocimiento y consenso de los demás miembros del grupo. Los criterios y normas de evaluación son explícitas y claras, para la solución de problemas el líder expone las alternativas y el grupo elige.
- **Liderazgo paternalista:** El líder tiene confianza en sus seguidores, toma las decisiones en la mayoría de los casos, entregando recompensas y castigos a la vez, con la finalidad de que su rendimiento sea de mejor calidad.
- **Liderazgo liberal (laissez faire):** El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo, no evalúa las acciones de los miembros del grupo, quienes tienen total libertad, contando con el apoyo del líder solo cuando se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados.

- **Liderazgo transaccional:** Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder, quien proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

“...relación de influencia entendida como intercambio (do ut des), en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo”²²

- **Liderazgo transformacional o carismático:** El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, actitudes y creencias de los colaboradores. Las principales acciones de este líder son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, formular propuestas de nuevas alternativas, el uso de medios no convencionales e innovadores, capacidad de asumir riesgos personales.

“... una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión”²³

- **Liderazgo auténtico:** Es aquel líder que se preocupa de liderarse, dirigirse a sí mismo, para lo cual pone en juego el autoconocimiento, la auto reflexión.
- **Liderazgo lateral:** Es el que ejerce entre personal del mismo rango dentro de una organización o institución, con la finalidad de lograr objetivos comunes.
- **Liderazgo servidor:** “una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.”²⁴

De los tipos de liderazgo identificados en estas tipologías podemos identificar formas de comportamiento propio de líderes que tienen la capacidad de ganar la voluntad de sus colaboradores, por lo tanto, no necesitan imponer sus acciones, opiniones y resoluciones, simplemente con una actitud democrática, empática promoviendo un liderazgo participativo, transaccional, transformacional, auténtico, el líder de ese grupo tendrá una participación activa, directiva y exitosa en el interior del grupo.

²² Guillén Parra, Manuel. 2006, *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*. Pág.173.

²³ Guillén Parra, Manuel. 2006, *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*. Pág.173.

²⁴ Guillén Parra, Manuel. 2006, *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*. Pág.174.

Otra clasificación de liderazgo es la de Bernard y Risle, en el Manual de Orientación Educativa, tomo 2., quienes los identifican como: imperativo (autócrata), consentidor (retraído), democrático (participativo).

- **Líder imperativo (autoritario):** Es un tipo de liderazgo cuyo ejercicio en ocasiones suele ser sobredimensionado, impartiendo e imponiendo órdenes e instrucciones, no siempre justificadas. En este caso el directivo quiere hacer sentir el peso de su poder, razón por la cual no busca consensos, asesoramiento u opiniones, buscando ser quien toma las decisiones implantando su fuerza e influencia; de acuerdo a estos autores, este tipo de liderazgo podría tener éxito en una institución caótica, donde el control se haya perdido y sus miembros sean incumplidos, irresponsables; pero en una institución donde la realidad sea diferente, este tipo de liderazgo estará destinado al fracaso rotundo.
- **Líder consentidor (retraído):** El liderazgo ejercido de esta manera es de incidencia menor en la conducción de un grupo, puesto que su rol no es el de direccionar acciones, sino más bien el de observar cómo se realizan las mismas.

“De él, el grupo no puede esperar mucho, porque su actitud de pasividad le hace “dejar hacer” sin imprimir un sello dinámico al grupo”²⁵

De hecho un directivo que ejerza este tipo de liderazgo no dejará huella en la institución y más bien será un elemento decorativo en la misma, debido a que sus miembros están conscientes que no se puede esperar mucho de él, por su actitud cómoda, mediante la cual no se complica con nadie, es decir, quien ejerce este tipo de liderazgo no despliega ni su autoridad ni su potestad.

- **Líder democrático (participativo):** Este tipo de liderazgo estaría en el medio de los dos tipos de liderazgo el consentidor y el autoritario, pudiéndose considerarlo que está ubicado en un punto de equilibrio, y quien lo ejerce se caracteriza por un guía facilitador del grupo por hacer uso de su potestad, pero también por haber ganado autoridad en su grupo, que es diferente a la condición de autoritarismo, tener autoridad es tener credibilidad y ascendencia entre los miembros del conglomerado.

²⁵ Bernard, Ian – Risle, Miguel. Manual de Orientación Educativa. Tomo 2. Pág. 227

“Un liderazgo de esta naturaleza supone estar dotado de ciertas habilidades y actitudes que deben transmitir a sus dirigidos, mediante la puesta en práctica de normas de consultas, aceptación de sugerencias y permanente interés por la búsqueda y encuentro de planteamientos que, si bien no satisfacen a la totalidad de las personas comprometidas, al menos, la gran mayoría hace suyos.

El dialogar, escuchar y hacerse escuchar, dar y recibir; exigir con prudencia, imponer con bases y razones, ser consecuente en la palabra y la acción son formas de conducirse en un criterio democrático”²⁶.

LIDERAZGO ETAPA	AUTOCRATA	DEMOCRATICO	CONSENTIDOR
PLANIFICAR	Debe ser según su criterio	Comparte métodos	Que lo hagan como deseen
PROGRAMAR	Impone normas	Comunica lineamientos	Deja que se auto designen tareas
EJECUTAR	Exige cumplimiento a tareas. Sólo importa que se haga. Se exige	Distribuye el trabajo buscando colaboración	Si se hace, bien. Si no ... ya se hará
EVALUAR	Es mandante de extremos. Todo o nada	Alcanza logros más estables	Podría lograrse el objetivo. Si no... en otra oportunidad será

Tomado de: Manual de Orientación Educacional, tomo 2 (Bernard, Ian y Risle, Miguel). Pág.228.

2.2.3. Características del liderazgo

Aunque no hay un inventario que enumere todas las características que debe tener quien ejerce liderazgo, el Manual de Orientación Educacional, Tomo 2, especifica las siguientes:

- Técnicas
- Filosóficas
- Conducción de personas
- Rectitud de conducta
- Tolerancia

²⁶ Bernard, Ian – Risle, Miguel. Manual de Orientación Educacional. Tomo 2. Pág. 228

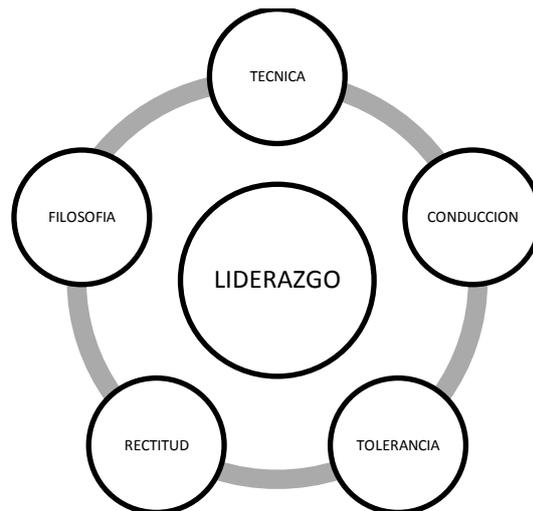
Y las explica de la siguiente manera:

- **Características técnicas:** Según este texto, para ejercer el liderazgo es necesario el directivo en este caso tenga dominio de ciertas técnicas, procedimientos, estrategias que permitan realizar una conducción atinada, “La persona que ejerce un tipo de liderazgo debe ser un estudioso del tema: preocuparse de la adecuada formulación de objetivos que se desea alcanzar, hacer un correcto manejo de sistemas, normas y métodos a los cuales debe agregar su propio sello identificador. La técnica conlleva a desarrollar estrategias y hacer usos de recursos (humanos, económicos y materiales)”²⁷
- **Características filosóficas:** Los autores de este texto, aseguran que es importante que un líder domine la filosofía de conducción de grupos sobre todo bajo el contexto del liderazgo democrático y participativo.
- **Manejo de personas:** Esta es una de las condiciones de mayor importancia que debe considerar quien dirige un grupo, es sabido que lo más difícil y comprometido para quien desempeña un cargo directivo es el manejo y contacto con seres humanos por la complejidad que cada puede representar.
- **Rectitud de conducta:** Para que un dirigente tenga liderazgo el líder debe haber ganado espacios y para ello debe tener la confianza, respeto y seguimiento del grupo basados en acciones honradas, virtuosas, veraces, francas y espontáneas. “Por lo demás, el observar una actitud de integridad en la persona que dirige, infunde ánimo, respeto y deseos de trabajar en un ambiente grato donde deben primar las actitudes de respeto y valoración entre los propios integrantes del grupo y hacia el líder a quién terminarán por admirar”²⁸
- **Tolerancia:** “Ser tolerante el adoptar posición en el plano del respeto y la condescendencia, el grupo que capta que sus proyectos, realizaciones y alcances son respetados y considerados prestará una mayor cooperación”²⁹

²⁷ Bernard, Ian – Risle, Miguel. Manual de Orientación Educacional. Tomo 2. Pág. 229

²⁸ Bernard, Ian – Risle, Miguel. Manual de Orientación Educacional. Tomo 2. Pág. 230

²⁹ Bernard, Ian – Risle, Miguel. Manual de Orientación Educacional. Tomo 2. Pág. 230



Diseño: Condiciones para ejercer el liderazgo.
Tomado del Manual de Orientación Educacional. Tomo nº 2.

De las condiciones mencionadas todas y cada una de ellas contribuirá en mayor o menor grado al ejercicio de un liderazgo positivo, propositivo, constructivo, que lleve implícito el deseo, de impulsar a una institución hacia niveles de calidad, de hecho implica que quien tenga un rol directivo, deba tener ciertas características que le hagan acreedor a la credibilidad, aceptación y seguimiento de los miembros de un grupo (institución educativa) que no implica sumisión, ni aceptación ciega a lo que haga el directivo, como tampoco implica que un directivo deba ceder a toda pretensión de algún/os miembros del grupo para mantener su puesto; al parecer hay un acuerdo en que la presencia de un líder democrático y participativo es el que puede lograr mejores resultados en una institución educativa, porque mediante su accionar alcanzará desarrollar un liderazgo transaccional y que su grupo o equipo de trabajo lo reconozca como líder y autoridad, mediante el ejercicio de un liderazgo transformacional, capaz de modificar conductas y climas institucionales basados en la reflexión y convencimiento que el logro de objetivos comunes es lo que mueve a todos quienes son parte de una organización, solo ese será un liderazgo auténtico.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

En principio un directivo debería ser líder, y su accionar debería lograr que los miembros de una institución lo sigan de manera auténtica, libre, convencida de que su gestión es positiva, en la práctica no todo directivo es líder, como no todo líder es directivo, entre el personal docente se encuentran personas con un marcado liderazgo pero que por diferentes motivos sean éstos personales, institucionales,

administrativos, entre otros no son directivos. Hay instituciones que a través de convenios con el Estado tienen potestad para nombrar directivos institucionales (Rector, Vicerrector y primer vocal del Consejo Directivo) donde no se opta por el concurso de méritos y oposición sino por otros mecanismos y en base a cierto perfil que exige esta nominación.

El cuadro que consta a continuación incluye actitudes que debe tener un líder pero también un directivo, para que su trabajo se enmarque dentro de lo ético y que lleve a la institución a la excelencia, el mismo describe los comportamientos que a nivel personal deberían ponerse en práctica para que a nivel organizativo el resultado sea óptimo, eficiente y de calidad, acciones que marcarán la calidad de servicio que brinda una entidad en su entorno e incluso la imagen que tenga ante la colectividad.

Construcción de confianza organizativa			
ETICA	NIVEL PERSONAL	NIVEL ORGANIZATIVO	ENTORNO
Ámbito de la justicia	Explicar tareas y procesos	Mejora de procesos	Servicio inmediato
	Dotar de formación y recursos	Mejora de rendimiento	Servicio eficiente
	Comunicar objetivos claros y realistas	Mejora de resultados	Servicio eficaz
	Decir siempre la verdad	Clima de transparencia	Servicio transparente
	Dar razones de las decisiones	Clima de confianza	Servicio razonado
	Delegar tareas y responsabilidades	Clima de trabajo en equipo	Servicio completo
	Fomentar y atender sugerencias	Clima de mejora continua	Servicio innovador
	Recompensar justamente	Clima de seguridad	Servicio honrado
	Reconocer méritos y esfuerzos	Clima de motivación	Servicio esforzado
	Cumplir con los compromisos	Clima de creatividad	Servicio veraz
Ámbito de la excelencia	No corregir en público	Clima de libertad	Servicio responsable
	No desautorizar en público	Clima de unidad	Servicio armónico
	Trato respetuoso y amable	Clima de respeto mutuo	Servicio amable
	Confiar en los demás	Clima de cooperación	Servicio integrado
	Favorecer las relaciones humanas	Clima de diálogo	Servicio dialogado
	Estar accesible y disponible	Clima de apertura	Servicio accesible
	Reconocer los propios errores	Clima de aprendizaje	Servicio continuado
	Pedir disculpas	Clima de implicación	Servicio activo
	Buscar unidad de propósito	Clima de compromiso	Servicio comprometido
	Interés por cuestiones personales	Clima de participación	Servicio personalizado
Dar la cara por los compañeros	Clima de unión	Servicio corporativo	
Actitud real de servicio a los demás	Clima de servicio	Servicio exhaustivo	

"Fuente: Basado en las respuestas de 23 directivos de concesionarios de la empresa Ford. Valencia. 14 de enero de 2005. Máster en gestión de concesiones Ford. Sesión sobre liderazgo, compromiso y cambio cultural."³⁰

³⁰ Guillén Parra, Manuel. 2006, *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*. Pág.194

Ser **directivo** es un reto en cualquier institución y área laboral mucho más en educación, porque de su accionar no solo depende el rumbo que toma la misma, sino también el desempeño del personal docente, administrativo, de apoyo, y la calidad de servicio que se brinda a los/as estudiantes, de allí nace una incógnita los directivos y los líderes nacen o se hacen?, para responder esta pregunta a continuación se transcribe parte del artículo: Directivos y Líderes, ¿se forman?, correspondiente de la serie cuatrimestral de la publicación Visión Cidtur del centro de Información y documentación turísticas, publicado en internet; contenido que a la vez establece diferencias entre un directivo y un líder. “La visión tradicional de la gestión, allá por 1977, cuando Abraham Zaleznik escribió: “directivos y líderes: ¿son diferentes?, giraba en torno a la estructura y a los procesos organizacionales.

El desarrollo de la gestión, en aquel entonces, se centraba exclusivamente en la creación de la competencia, el control y el adecuado equilibrio de poder. Esta visión en su opinión dejaba de lado los elementos esenciales de liderazgo de inspiración, visión y pasión humana, los cuales impulsan el éxito corporativo en la actualidad. Es por ello que su presente reflexión incorpora estos aspectos.

La **diferencia** entre los directivos y los líderes, escribió Zaleznik, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de la psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas.

En cambio los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, afirmaba Zaleznik, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.”³¹

³¹<http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm>. *Directivos y Líderes ¿se forman?*.

De acuerdo a este artículo el liderazgo exige el uso del poder para influir tanto en los pensamientos como en las acciones de los demás, conllevando ciertos riesgos, entre ellos el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos, el riesgo de pasar por alto las posibilidades y formas por las cuales las otras personas puedan acumular poder de manera legítima, y el riesgo de perder el control de uno mismo en el afán de controlar a los demás, ante estos riesgos Zelenznik enfoca los mismos desde la perspectiva de la personalidad del directivo y del líder, así:

- **Personalidad del directivo frente a la del líder:** Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control en cuanto a objetivos, recursos, estructura y personas de la organización; en todo caso la función del directivo es solucionar problemas, para ello el directivo exige que las personas trabajen con eficiencia, por lo tanto, para ser directivo se necesita perseverancia, tenacidad, inteligencia, capacidad analítica, tolerancia y buena voluntad; en cambio el líder a más de lo mencionado demuestra algo que le atribuye una personalidad fuerte al interior del grupo que es la inteligencia emocional.
- **Actitudes con respecto a las metas:** Los directivos tienden a asumir una actitud impersonal y pasiva frente a las metas, las mismas que son el resultado de las necesidades más que de los deseos. En cambio el líder asume una actitud personal y activa hacia las metas, la influencia que ejerce sobre las personas puede modificar estados de ánimo, generar deseos y objetivos que pueden redireccionar una institución, el líder es activo en lugar de reactivo.
- **Concepciones del trabajo:** Los directivos miran el trabajo como un proceso integrador que involucra personas e ideas que interactúan con el fin de definir, planificar y ejecutar estrategias de acción, toma de decisiones, para lo cual los directivos asumen una actitud por un lado de flexibilidad negociando, y por lado de inflexibilidad (coacción) por medio de premios y castigos. Los líderes trabajan en sentido contrario, pues los problemas viejos afrontan con enfoques y estrategias nuevas, asumiendo riesgos que le llevan a niveles en la mayoría de los casos de éxito.

- **Las relaciones con los demás:** Los directivos prefieren trabajar con los demás, arreglar diferencias, lograr y cumplir compromisos en una relación de equilibrio, sin embargo, los directivos al parecer carecen de una actitud empática y aunque no se ponen en el lugar de las otras personas si dependen de ellas.

En cambio los líderes se relacionan con los demás de forma más intuitiva y empática, toman en cuenta lo que tanto las situaciones institucionales como las decisiones significan para los miembros de una organización.

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LIDER	
DIRECTIVO	LIDER
Pone orden	Produce cambios
Elimina riesgos, planifica y prevé a corto plazo	Adopta riesgos, planifica y prevé a largo plazo
Aplica razonamientos deductivos	Aplica razonamientos inductivos
Organiza y asigna roles en forma personal, dentro de una estructura formal para obtener resultados.	Impulsa a todos al trabajo en equipo, en ocasiones dentro de una relación informal, para conseguir compromisos.
Estabiliza, controla y resuelve problemas.	Motiva, involucra a todos en la solución de problemas.
Dirige en trabajo, asigna tareas.	Trabaja con los demás, comparte tareas.
Contrata, sanciona, despide, es responsable de la capacitación y seguimiento de los funcionarios.	Conoce, ausculta, escucha, dialoga, decide, crea el valor de la motivación a los actores de una institución.
Ejerce su autoridad y se ampara en ella.	Influye en los demás, y se ampara en la buena voluntad.
Es reactivo en sus relaciones con los demás.	Es proactivo en sus relaciones con los demás.
Su interés central es alcanzar objetivos.	Su interés central es compartir y trabajar por alcanzar la visión y misión institucional.
Permite que los demás se involucren en la planificación hasta cierto límite.	Promueve el involucramiento de la gente y su compromiso en la planificación y ejecución de acciones
Desconoce al personal que se desempeña en el trabajo tan bien como el director	Reconoce a quienes quieran sobresalir y trabajar constructivamente
Informa solo aquello que los miembros del grupo necesitan o deben saber	Se comunica total y abiertamente, acepta preguntas
Ignora los conflictos entre los miembros del grupo o entre grupos	Interviene en los conflictos antes de que se hagan destructivos
Modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal	Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo
Mira la autoridad como un privilegio de mando.	Mira la autoridad como un privilegio de servicio.
Sabe cómo hacer las cosas y lo guarda celosamente.	Sabe cómo hacer las cosas y lo enseña desprendidamente.
Maneja a los funcionarios como fichas.	Maneja a los funcionarios como personas.
Llega a tiempo.	Llega antes.

Fuente: Varios Autores

Elaborado por: Rocío Jibaja J.

Por lo descrito en este cuadro y en los conceptos se puede inferir que ser directivo es más fácil que ser líder, pues para ser lo segundo se necesita una serie de cualidades, inteligencia emocional, habilidades sociales, conocimiento sobre manejo de grupos, manejo de grupos, planificación, evaluación, etc., que también un directivo puede conocer, pero que su actitud se ubica en la dirigir, asignar, delegar, entre otras cosas, más no en la de promover, guiar, compartir, dar ejemplo, como lo hace un líder; por lo analizado lo ideal y productivo para una institución educativa sería que todo directivo llegue a ser un verdadero líder, quien lo puede ser de hecho puede ejercer mejor el liderazgo y realizar una gestión institucional de calidad, con la aceptación y el compromiso de los miembros de la institución con la finalidad de alcanzar objetivos y metas comunes para brindar un mejor servicio a la colectividad.

2.4. Los valores y la educación

Pablo Latapí Sarre en su participación Valores y Educación dentro del ciclo de conferencias magistrales: Cátedra de Fin de Milenio en la UANL en el año 2000, define al valor de la siguiente manera: "Valor, es un término polivalente, de múltiples significados; por lo mismo, -educación en valores o de los valores- puede tener también muy diversos significados.

En general, entendemos por valor lo que se valora, lo que se considera digno de aprecio; así valor se identifica con lo bueno. La verdad es un valor, lo mismo que la salud o el sentido del humor; son bienes, son algo deseable. A partir de esto, tendemos a concebir todas las cualidades deseables, como grandes valores abstractos: la verdad, el bien, la belleza, la bondad; y tendemos a considerar que estas cualidades existen como realidades externas a nosotros, como objetos de nuestro deseo."³²

De la misma forma afirma que en el orden psicológico, los valores vienen a ser en cierta forma, los fines de la educación, son las propiedades de la personalidad que nos proponemos formar en los educandos; y que en el orden sociológico, adquieren otro significado, constituyéndose en preferencias colectivas, compartidas por un grupo.

³²[http://www.ingenierias.uanl.mx//11/...11 Pablo Latapi valores y educacion.pdf](http://www.ingenierias.uanl.mx//11/...11_Pablo_Latap%C3%AD_valores_y_educacion.pdf). *Valores y Educación*. Pág. 60

El autor entre estos dos órdenes establece el orden moral enfocándolo de la siguiente forma “aquí valor significa una toma de posición que percibimos como obligatoria para nosotros mismos en virtud de nuestra dignidad humana; los valores morales vienen a significar normas, normas de conducta que sentimos debemos cumplir por imperativo de nuestra conciencia, no por coacción externa.”³³

Por lo citado, el tema de valores en las instituciones educativas debería analizarse desde dos perspectivas que a la postre viene a ser la una reflejo de la otra; así se habla permanentemente de la educación en valores, de la importancia que los/as estudiantes los desarrollen, se habla de una sociedad con crisis de valores, se sostiene que el currículum debe contemplar aspectos relacionados con el rescate de valores, sobredimensionando este aspecto en los/as estudiantes, pero minimizándolo en el accionar de los maestros y directivos.

Pues, si se analiza este tema desde la vivencia de profesores y directivos tendría que hacerse un balance de cómo es el comportamiento de los mismos, ¿es ético?, ¿está matizado de valores?, ¿maestros y directivos actúan con madurez, defendiendo intereses institucionales y siendo coherente con el grupo?, ¿son un buen referente para los estudiantes?, cada una de estas interrogantes para responderlas sería objeto de un debate, llegando a la conclusión de que para que valores, educación y gestión, tengan un punto de confluencia y el uno sea condición básica del otro, es necesario que tanto gerentes institucionales, como maestros, padres de familia y comunidad en general, hagan una revisión de su accionar y que los valores se constituyan en el convivir diario no solo como discurso sino como práctica, consideraciones que deben estar presentes en la cotidianidad y mucho más en quienes tienen bajo su responsabilidad la gestión institucional.

A continuación se exponen otros conceptos de valores:

“Los valores éticos son aquellos aspectos del comportamiento y la realidad humana que son estimados en positivo por su contribución al bien de las personas en sentido ético y no exclusivamente en sentido útil o agradable, y por su propia valía para el desarrollo de la persona, son valores positivamente.”³⁴

³³ <http://www.ingenierias.uanl.mx//11/...11> Pablo Latapi valores y educacion.pdf. *Valores y Educación*. Pág. 61

³⁴ Guillén Parra, Manuel. 2006, *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*. Pág. 350

“Los valores éticos lo son por sí mismos. Son **valores éticos** aquellos aspectos del comportamiento que contribuyen al bien de las personas en cuanto personas, y no exclusivamente en sentido útil o agradable, y por esta razón son estimados (valorados positivamente), por su propia valía para el desarrollo de la persona.

De la misma forma estos conceptos dan la visión de que los valores están siempre asociados a lo positivo de las personas, aunque en la práctica resulta un tanto relativo este hecho, debido a que de acuerdo a la escala de valores que una persona maneje es posible que lo que para alguien es bueno para otra no lo sea tanto, aquí es donde precisamente la educación tiene un papel fundamental, en el desarrollo de la criticidad para poder distinguir entre lo que realmente es positivo de lo que no lo es, comprometiendo a los actores educativos a asumir un rol convincente y ético.

Martha Arana y Nuris Batista en su ponencia: La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional, exponen lo siguiente: “La comprensión de ¿qué son los valores?, ha sido objeto de reflexión y polémica por los más relevantes filósofos hasta la actualidad. Estas autoras puntualizan situaciones que podrían ocasionar que la intencionalidad de educar en valores fracase, esas situaciones son las siguientes:

- Cuando se piensa que sólo mediante saberes se forman y desarrollan los valores.
- Cuando se buscan comportamientos en hechos aislados, sin objetivos definidos, comprendidos y asumidos por el sujeto tanto en lo racional como en lo emocional.
- Cuando se piensa que formar y desarrollar valores sigue las mismas reglas del aprendizaje de conocimientos y habilidades.
- Cuando se considera que no es necesario incorporarlos como un componente de la labor educativa sino que se forman y desarrollan de forma espontánea, mecánica a través de la relación alumno-profesor.

Las situaciones mencionadas nos hace ver que la práctica de los valores no es producto de casualidad, ni de una simple información de sus conceptos y con ello asumir que fueron introyectados, entendidos y apropiados, nos hace pisar firme y tomar conciencia de que es el resultado de la comprensión de lo que significan en realidad los valores pero no desde una perspectiva conceptual únicamente sino

vivencial, cuando el estudiante tiene un comportamiento que ha sido trabajado, modelado, consolidado con el ejemplo de padres de familia y docentes, y que conjuntamente con su capacidad de decidir, analizar y optar por lo que cree correcto está proyectando su personalidad

A continuación se transcriben las condiciones para la educación en valores que las autoras consideran que son necesarias para que se de este proceso:

“Primera: conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.) actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).

Segunda: conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer)

Tercera: definir un modelo ideal de educación.”³⁵

De hecho cualquier proyecto, proceso, que se quiera emprender en el ámbito educativo, sea éste en el aula, en el patio, en la institución, etc. no será posible sino conocemos al elemento con el cual trabajamos, de su realidad personal, socio-familiar, económica, los problemas que puede estar atravesando, una de las características del currículo es por ejemplo que debe ser contextualizado, y ello implica trabajar con los/a estudiantes y su realidad, esta misma consideración se ajusta para quienes son líderes institucionales, si éstos no conocen al personal con quienes comparte actividades difícilmente va a llegar a ellos, y las relaciones laborales se reducirán al trato de jefe a subalterno.

Como sabemos todo proceso tiene un alcance, un resultado y la educación en valores no está exenta de este círculo de acción-reflexión-acción; y las autoras de este documento, mencionan las formas cómo incide la educación en valores, y las describen así:

- “Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo...
- Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad.

³⁵ <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>. *La Educación en Valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional.*

- Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.

Es decir, hacen hincapié en que la educación en valores aporta significativamente a reavivar esa parte de la personalidad del ser humano que lo hace receptivo, consiente, solidario, participativo, esa parte es la espiritualidad, trabajar ese aspecto es trabajar el lado sensible y humano de la persona.

En este sentido la educación en valores que va de la mano con la práctica no es solo para estudiantes, sino para todos: padres de familia, docentes, líderes institucionales, autoridades locales, porque posibilitan que las acciones sean éticas influyendo en la calidad de vida de las personas, y de hecho en el desempeño profesional, así lo especifica en el siguiente texto: “La educación en valores en la Universidad está dirigida hacia el desarrollo de una cultura profesional. Los nuevos fenómenos y procesos que la sociedad contemporánea engendra, las interrogantes, expectativas e incertidumbres sobre el futuro de la humanidad, hacen del análisis y la reflexión un imperativo para definir desde una perspectiva estratégica y coyuntural el desarrollo social de cada nación... Es por ello que entre los temas más trascendentes que hoy se analizan en la Educación Superior está el vínculo universidad-sociedad-desarrollo.”³⁶

Lo anotado hace reflexionar en el hecho de que la educación en valores no es un simple discurso, una teoría, es aplicación siendo necesario revisar el diseño curricular existente recurriendo al análisis de objetivos que se quieren alcanzar, de contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales que se quieren desarrollar, de las estrategias metodológicas que se quieren aplicar, del tipo de evaluación que se va a concretar, eso hablando en la nivel de microcurrículo de aula, porque si hablamos a nivel institucional nos obliga a pensar, en cuáles son las estrategias, las acciones, los procesos,

De la misma forma en el ámbito de la gestión que se está desplegando en el plano administrativo, académico, financiero, de relaciones laborales, de relaciones humanas, si realmente la institución educativa y sus miembros somos un buen referente para los estudiantes en cuanto al comportamiento y al desempeño de

³⁶ <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>. *La Educación en Valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional.*

funciones tanto de autoridades como de personal docente, administrativo y de apoyo; y si no lo somos qué alternativas se van a poner en práctica?

En las líneas que siguen se especifica lo que las autoras mencionan como razones que justifican el desarrollo de una Pedagogía de la Educación en Valores:

- **“Intencionar:** Encaminar el proceso docente-educativo hacia el modelo ideal de formación...determinar estrategias didácticas que involucren a los sujetos del proceso en una actividad consciente, protagónica y comprometida.
- **Explicar:** Eliminar el currículo oculto, precisando la cualidad orientadora del proceso docente-educativo... Precisar los contenidos de los sistemas de valores a formar y desarrollar según la aspiración social.
- **Particularizar:** Integrar las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación... Enriquecer la didáctica del saber y del saber hacer, del contenido, del método, etc., así como apoyarse en ellas.”³⁷

De la misma forma las autoras Arana y Batista definen como se identifican, manifiestan y estructuran los valores; para lo cual detallan lo siguiente:

“Se identifican:

- Con lo material o espiritual (cosas, hechos, personas, sentimientos y relaciones.
- Con cualidades reales externas e internas al sujeto, de significación social. Dicha significación se refiere al grado en que se expresa el redimensionamiento humano.
- Con cualidades de los componentes de la estructura de la personalidad, en tanto permitían captar los significados a través de la capacidad de los sentidos en la actividad humana.

Se manifiestan:

³⁷ <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>. *La Educación en Valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional.*

- A través de la actividad humana, la que permite interiorizar de la realidad aquellas cualidades que satisfacen necesidades e intereses individuales y sociales.
- En guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano.

Se estructuran:

- Por las circunstancias cambiantes de la realidad, por lo que puede su contenido expresarse de manera diferente en condiciones concretas.
- Se jerarquizan en dependencia del desarrollo de la personalidad y del desarrollo social del contexto.”³⁸

Como se puede inferir de lo descrito los valores son parte de las personas y se evidencian en las acciones que desplegamos en cualquier plano: personal, laboral, familiar, profesional y este documento manifiesta lo siguiente sobre el plano profesional; “Los valores profesionales no son más que los valores humanos contextualizados y dirigidos hacia la profesión. Sus significados se relacionan con los requerimientos universales y particulares a la profesión. Los valores profesionales constituyen a su vez rasgos de la personalidad profesional y contribuyen a definir una concepción y sentido integral de la profesión.

La personalidad profesional se manifiesta a través del conjunto de rasgos presentes en el individuo, en la actividad profesional, en los marcos de determinada comunidad y contexto, ejemplos de ello:

- Amor a la actividad profesional
- Sentido de respeto socio profesional
- Estilo de búsqueda profesional creativo-innovador.”³⁹

³⁸ <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>. *La Educación en Valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional.*

³⁹ <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>. *La Educación en Valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional.*

Las autoras de esta ponencia exponen lo que es la propuesta pedagógica de la educación en valores en la formación de los profesionales en Cuba, sin embargo, no se aleja de lo que es la realidad en el Ecuador en cuanto a la conceptualización y vivencia de los valores, y en un contexto más específico como son las instituciones educativas, se ratifica el principio de que educación y valores van de la mano, que quienes se desempeñan como docentes tienen una gran responsabilidad al formar en valores a sus estudiantes pero a partir de demostrar en sus acciones coherencia, honestidad, disciplina, veracidad, dedicación, entre otras, que le den no solo potestad ante los estudiantes y compañeros, sino que tenga autoridad porque goza de credibilidad, condiciones que no solo debe reunir el docente, sino el directivo en mayor escala para que pueda convertirse en el líder que motiva a su grupo, que es algo así como un motor en la institución y que su gestión en el área académica, administrativa, financiera, etc., logra que la institución que dirige crezca y ofrezca un servicio de calidad; es decir, eficiente, eficaz y ético.

Los conceptos expuestos y analizados confluyen en el proceso de gestión institucional, un proceso que involucra no solo conocimientos sino habilidades y valores a la vez, un proceso que exige que esté guiado por verdaderos líderes que a más de ser directivos tengan el carisma suficiente para inspirar a sus compañeros, y no lograr las cosas a través de la imposición, en todo caso dependiendo de la actitud que asuma un directivo, un líder podrá ubicarse en una de las tipologías del liderazgo y los logros que obtengan serán el resultado de las fuerzas que sumó con su intervención, claro está que un buen directivo, un buen líder, podrá lograr que conjuntamente con los demás miembros de la institución ésta pueda alcanzar las metas propuestas y cumplir con su misión y visión institucional, un buen directivo (que tenga la capacidad de liderazgo) que tenga la habilidad de trabajar en equipo, que tenga poder de convencimiento, que conozca de administración, que maneje procesos de gestión, que impulse innovaciones, que maneje grupos, que mire hacia delante, que sepa enmendar errores, de hecho, por deducción, será un buen gerente institucional.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó en el Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”, institución que tiene 36 años de trayectoria en la formación docente, entrega a la provincia de Morona Santiago profesores de Educación Básica- Nivel Tecnológico, iniciando en el año lectivo 2010-2011 la formación de Profesores de Educación Inicial, su orientación es Fiscomisional regentada por la Comunidad Salesiana, y el presupuesto que subvenciona los gastos proviene del Estado.

Una parte importante del ISPED “José Félix Pintado” constituye la escuela de Aplicación Pedagógica “Dolores Sucre”, centro adscrito al mismo y lugar donde los docentes realizan demostraciones de acciones pedagógicas y didácticas, contando además con el apoyo de las escuelas de práctica docente. La jornada de trabajo es matutina,

El personal directivo está conformado por el Rector; Vicerrector y Consejo Directivo, la planta docente por 15 profesores, la administrativa por 7 funcionarios y la de apoyo por 2 personas; parte del personal institucional es contratado, la mayoría con nombramiento, y dos funcionarios con pases administrativos.

3.1. Participantes

La población seleccionada para este trabajo estuvo integrada por 41 participantes desglosados de la siguiente manera: 6 directivos (Rector, Vicerrector, Director de Educación Básica y tres miembros del Consejo Directivo); 15 docentes (la totalidad); y una muestra de 20 estudiantes (10 de la especialidad de Educación Básica y 10 de la especialidad de Educación Inicial); **no se incluye a padres de familia** por ser una institución de educación superior; a este grupo se le aplicaron los instrumentos de investigación diseñados para el efecto.

A continuación se describen los datos obtenidos:

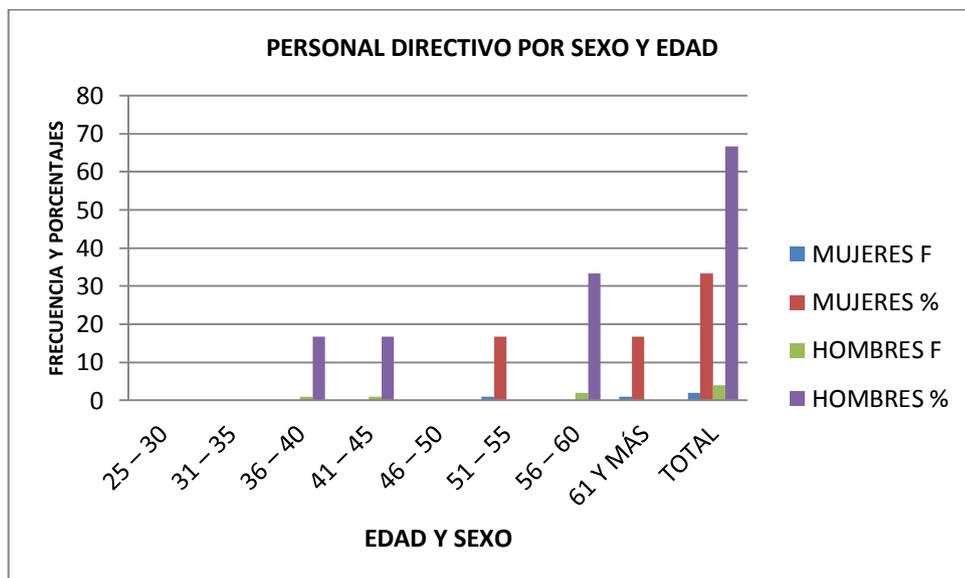
Tabla y figura N° 1

- Personal directivo clasificado por sexo y edad

SEXO EDAD	MUJERES		HOMBRES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
25 – 30	0	0,0	0	0,0	0	0,0
31 – 35	0	0,0	0	0,0	0	0,0
36 – 40	0	0,0	1	16,7	1	16,7
41 – 45	0	0,0	1	16,7	1	16,7
46 – 50	0	0,0	0	0,0	0	0,0
51 – 55	1	16,7	0	0,0	1	16,7
56 – 60	0	0,0	2	33,3	2	33,3
61 Y MÁS	1	16,7	0	0,0	1	16,7
TOTAL	2	33,3	4	66,7	6	100,0

FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Lic. Rocío Jibaja J.



Como consta en la Tabla N° 1 el personal directivo de la institución, tiene las siguientes características, en lo referente a sexo el 66,7% son hombres y el 33,3% son mujeres, y; en lo referente a edad el 33,3% del personal directivo fluctúa en una edad comprendida entre 56 y 60 años; el 16,7% entre 36 y 40 años, el mismo porcentaje entre 41 y 45 años, y entre 61 años y más.

Lo que indica que la equidad de género no es un principio que esté presente en el nivel directivo pues hay un número mayor de hombres que de mujeres.

En cuanto a la edad la mayoría de los directivos son mayores de 56 años, lo que garantiza la experiencia de quienes toman decisiones por los conocimientos y destrezas desarrolladas a lo largo del ejercicio docente y administrativo; constituyéndose al mismo tiempo en un riesgo por la posibilidad de que posean esquemas difíciles de superarlos.

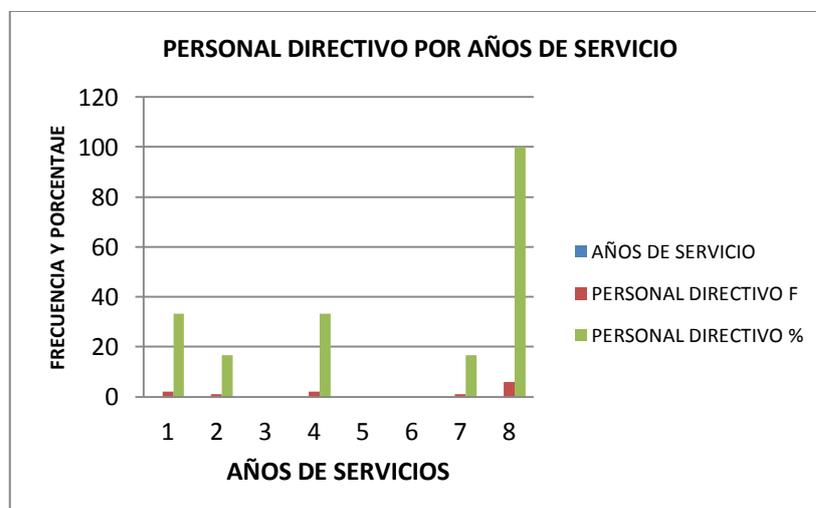
Tabla y figura N° 1.1.

- **Personal directivo clasificado por años de servicio**

AÑOS DE SERVICIO	PERSONAL DIRECTIVO	
	F	%
15 – 19	2	33,3
20 -24	1	16,7
25 – 29	0	0,0
30 – 34	2	33,3
35 – 39	0	0,0
40 – 44	0	0,0
45 – 49	1	16,7
	6	100,0

FUENTE: Secretaría del establecimiento.

ELABORACION: Lic. Rocío Jibaja J.



En lo referente a los años de experiencia del personal directivo de la institución, el 33,3% (3 docentes) tienen entre 15 y 19 años y entre 30 y 34; mientras que el 16,7% (1 maestro/a) tiene entre 20 y 24 años y entre 45 y 49 años de experiencia.

Como se puede observar quienes conforman el nivel directivo el que menos años de servicio tiene es de 15 años, lo que garantiza tener experiencia y elementos de juicio válidos para tomar decisiones que marcan la marcha institucional, que junto a quienes tienen 45 años de servicio o más, pueden hacer un buen equipo de trabajo en función institucional.

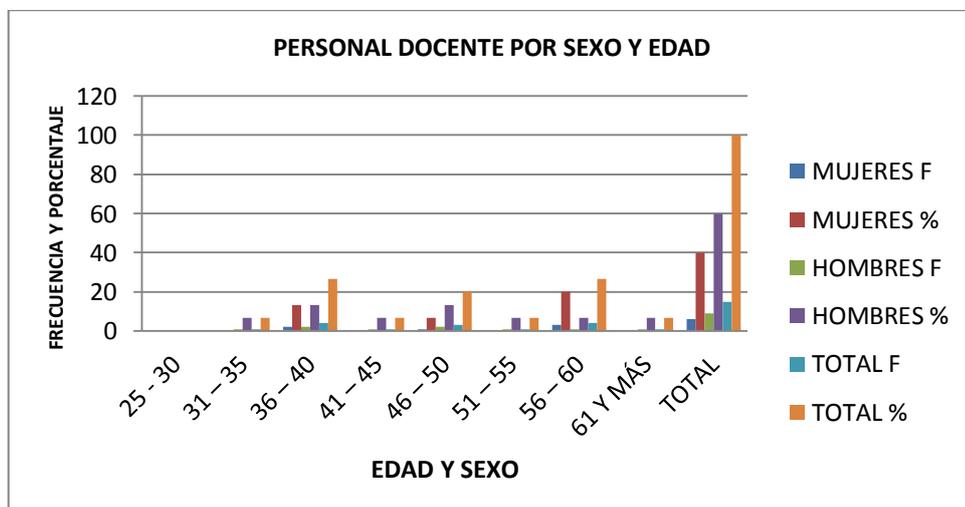
Tabla Nº 2

- **Personal docente clasificado por sexo y edad**

SEXO EDAD	MUJERES		HOMBRES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
25 – 30	0	0,0	0	0,0	0	0,0
31 – 35	0	0,0	1	6,7	1	6,7
36 – 40	2	13,3	2	13,3	4	26,7
41 – 45	0	0,0	1	6,7	1	6,7
46 – 50	1	6,7	2	13,3	3	20,0
51 – 55	0	0,0	1	6,7	1	6,7
56 – 60	3	20,0	1	6,7	4	26,7
61 Y MÁS	0	0,0	1	6,7	1	6,7
TOTAL	6	40,0	9	60,0	15	100,0

FUENTE: Secretaría del establecimiento.

ELABORACION: Lic. Rocío Jibaja J.



El personal docente tiene las siguientes características; en lo referente a sexo el 40% son mujeres y el 60% hombres, lo que no está en relación directa a lo que sucede a nivel nacional; pues de acuerdo al Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador SINEC, en el año 2006 de 192.848 profesores registrados, el 61% (117.823 docentes) son mujeres, mientras que el 39% que corresponden a 75.025 docentes, son hombres.

En lo que respecta a la edad el 26.7% (4 docentes) del personal se encuentra ubicado en una edad que fluctúa entre los 36 – 40 años, y 56 – 60 el mismo porcentaje; mientras que el 20% (3 docentes) tiene una edad comprendida entre 46 y 50 años; siendo el porcentaje minoritario 6.7% los docentes (1) que se encuentran en edades comprendidas entre 31 – 35 años, 41 - 45 años, 51 – 55 años y de 61 años o más, pudiéndose determinar que la media del Isped en cuanto a edad es de 47.8 años; situación que no es tan acorde a lo que sucede a nivel nacional, puesto que de acuerdo a los datos obtenidos en el Censo del Magisterio Fiscal del Ministerio de Educación en el año 2000, el promedio de edad de los docentes era de 42 años.

La mayor parte del personal docente tiene una edad superior a los 45 años, se asegura por un lado la experiencia en el desempeño docente, pero también establecer innovaciones puede dificultarse debido a la resistencia al cambio que puede presentarse.

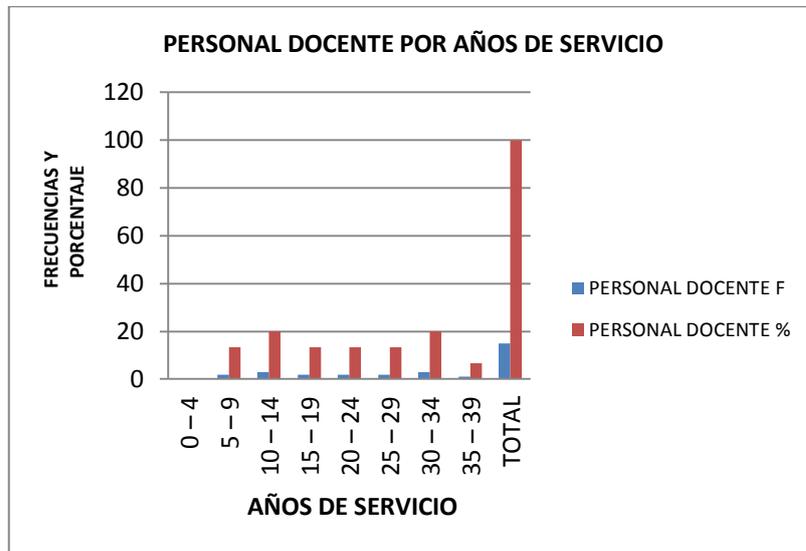
Tabla N° 2.1

- **Personal docente clasificado por años de servicio**

AÑOS DE SERVICIO	PERSONAL DOCENTE	
	F	%
0 – 4	0	0,0
5 – 9	2	13,3
10 – 14	3	20,0
15 – 19	2	13,3
20 – 24	2	13,3
25 – 29	2	13,3
30 – 34	3	20,0
35 – 39	1	6,7
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Secretaría del establecimiento.

ELABORACION: Lic. Rocío Jibaja J.



En lo que respecta a la experiencia (años de servicio) de los docentes del ISPED “José Félix Pintado”, como se puede verificar en la tabla N° 2.1; el 20% de los mismos (3 maestros) tienen entre 10 y 14 años de servicio y con el mismo porcentaje entre 30 y 34 años; mientras que el 13.3% que equivale a 2 docentes tienen entre 5 y 9 años; 15 y 19 años, 20 y 24 años, y entre 25 y 29 años; y el 6,7% (1 docente) tiene una experiencia entre 35 y 39 años; observándose que estos datos son diferentes a lo que sucede a nivel nacional así lo demuestran los datos obtenidos en el Censo del Magisterio Fiscal del 2000, elaborado por el Ministerio de Educación según los cuales el 53,24% de los docentes tiene 15 años de experiencia o menos; el 43,27% entre 16 a 35 años de servicio y el 4,48% entre 35 años o más; en cambio en la institución investigada el mayor porcentaje se encuentran entre 16 años de experiencia o más.

El mayor porcentaje de los docentes del Isped tienen más de 20 años de servicio, garantizando la experiencia como constante en el instituto, situación positiva por un lado, pero con ciertas descompensaciones que podría darse el caso de prácticas ancladas en lo anterior en cuanto a metodología, conocimientos, etc.

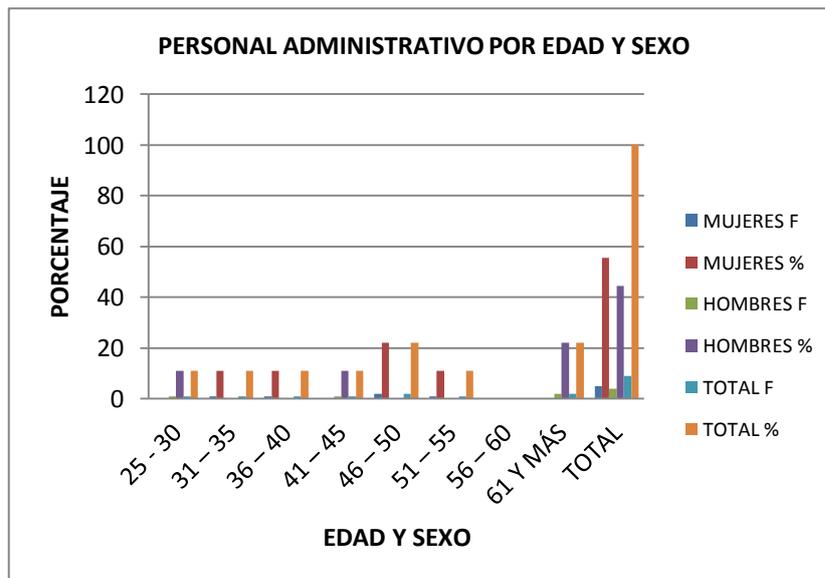
Tabla N° 3

- Personal administrativo y de apoyo clasificado por sexo y edad

SEXO EDAD	MUJERES		HOMBRES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
25 - 30	0	0,0	1	11,1	1	11,1
31 - 35	1	11,1	0	0,0	1	11,1
36 - 40	1	11,1	0	0,0	1	11,1
41 - 45	0	0,0	1	11,1	1	11,1
46 - 50	2	22,2	0	0,0	2	22,2
51 - 55	1	11,1	0	0,0	1	11,1
56 - 60	0	0,0	0	0,0	0	0,0
61 Y MÁS	0	0,0	2	22,2	2	22,2
TOTAL	5	55,6	4	44,4	9	100,0

FUENTE: Secretaría del establecimiento.

ELABORACION: Lic. Rocío Jibaja J.



Como puede observarse en la tabla N° 3; en lo referente a la edad del personal administrativo y de apoyo, el mayor porcentaje que es el 22,2% tiene una edad comprendida entre 46 y 50 años, y entre 61 años y más; mientras que con el 11,1% se encuentran las edades comprendidas entre: 25 y 30 años; 31 y 35; 36 y 40; 41 y 45; 51 y 55 años; si hacemos un análisis encontramos que la mayoría del personal

administrativo y de apoyo es mayor de 40 años, siendo el personal joven y quienes se ubican prácticamente en la tercera edad el grupo minoritario.

En lo que respecta al sexo, el mayor número son mujeres y corresponde al 55,6%; mientras que el 44,4% son varones.

Con respecto a esta variable se da una situación diferente al personal docente, ya que en el grupo de los administrativos la mayoría son mujeres.

Tabla Nº 3.1

- **Personal administrativo y de apoyo clasificado por años de servicio**

AÑOS DE SERVICIO	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO	
	F	%
0 – 4	1	11,1
5 – 9	2	22,2
10 – 14	0	0,0
15 – 19	1	11,1
20 – 24	1	11,1
25 – 29	1	11,1
30 - 34	1	11,1
35 -39	1	11,1
40 y más	1	11,1
TOTAL	9	100,0

FUENTE: Datos de Secretaría

ELABORACION: Lic. Rocío Jibaja J.



En cuanto a los años de servicio (ver tabla N° 3.1); el 22,2% del Personal Administrativo y de apoyo tienen una experiencia que oscila entre los 5 y 9 años; mientras que con el 11,1% tienen un tiempo de servicios comprendido entre: 0 y 4 años; 15 y 19 años; 20 y 24 años; 25 y 29 años; 30 y 34 años; 35 y 39 años; 40 años y más; como se puede observar la mayoría del personal administrativo y de apoyo tienen un tiempo de servicio superior a los 20 años.

Al igual que el personal docente, la mayor parte del administrativo y de apoyo tiene más de 20 años de servicio, dándose el mismo fenómeno, lo positivo la experiencia, y lo negativo, la resistencia al cambio que se podría suceder.

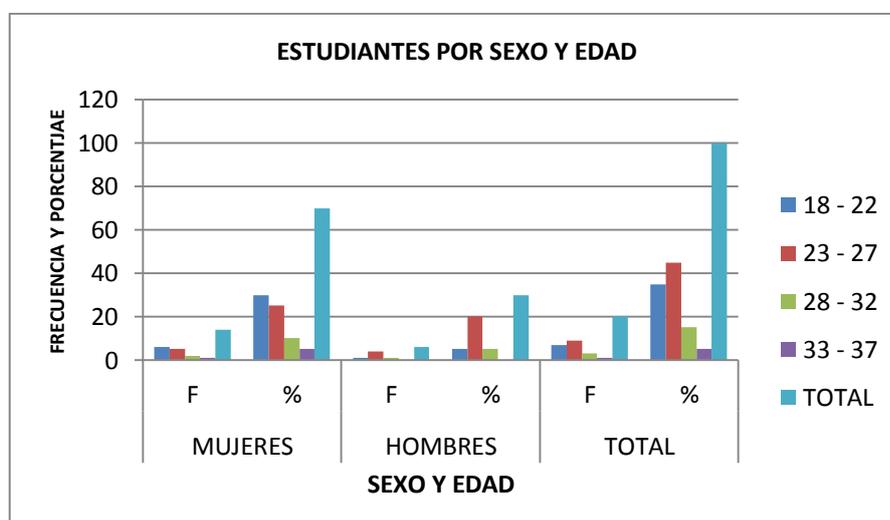
Tabla N° 4

- Población estudiantil por edad y sexo

SEXO EDAD	MUJERES		HOMBRES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
18 – 22	6	30	1	5	7	35,0
23 – 27	5	25	4	20	9	45,0
28 – 32	2	10	1	5	3	15,0
33 – 37	1	5	0	0	1	5,0
TOTAL	14	70	6	30	20	100,0

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: Lic. Rocío Jibaja J.



En lo referente a los estudiantes que participaron en la investigación (ver tabla N° 4), el 70% de la muestra son mujeres, y el 30% son hombres; y en lo que respecta a la edad; el 45% de los/as estudiantes tienen entre 23 y 27 años de edad; el 35% entre 18 y 22 años, el 15% entre 28 y 32 años y el 5% entre 33 y 37 años. Existiendo un predominio del género femenino, la mayoría de egresados será un grupo relativamente joven, pudiendo iniciar su carrera docente a una temprana edad con proyecciones incluso de continuar sus estudios y mejoramiento de títulos.

3.2. Materiales e instrumentos

Los instrumentos de investigación que se aplicaron fueron encuestas y entrevistas, elaboradas con el diseño y directrices emanadas desde la U.T.P.L., también se trabajó con la técnica de la observación.

3.2.1. Encuesta

Este instrumento se aplicó a directivos, docentes y estudiantes, por ser una institución de educación superior no se aplicó a padres de familia; la finalidad fue recabar información sobre la gestión, organización y clima institucional; el desarrollo de valores y liderazgo, así como elementos generales como datos identificación, ubicación y tipo de establecimiento educativo; y el cuestionario, en el caso de los directivos estuvo conformado por trece preguntas con sus respectivos subítems cada una; en el caso de los docentes por 16 ítems, y en el de los estudiantes por 14 declaraciones.

3.2.2. Entrevista

Instrumento que fue aplicado a los directivos exclusivamente y cuya finalidad fue recabar información, criterios sobre aspectos relacionados con el clima organizacional y de gestión de la institución, el tipo de liderazgo que se ejerce en la misma, y los valores que están presentes o ausentes en ella.

3.2.3. Observación

Una de las principales técnicas de investigación que se aplicó fue la observación y el análisis de los instrumentos de gestión y curriculares existentes en la institución como: PEDI, POA, entre otros

3.3. Método y procedimiento

El proceso metodológico desarrollado en esta investigación partió del diseño del proyecto que incluyó el marco teórico que fundamentó la propuesta, el diagnóstico institucional; la recolección de la información mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, la posterior tabulación y análisis de los datos obtenidos, los mismos que fueron tratados estadísticamente y representados en forma gráfica.

Para la recolección de la información se recurrió al trabajo de campo, a la observación y análisis de instrumentos curriculares institucionales como PEDI, POA, planificaciones departamentales, entre otros; las encuestas y entrevistas fueron las técnicas a utilizarse con sus respectivos instrumentos, que aportaron la información necesaria para el diagnóstico y la formulación de conclusiones y recomendaciones.

Los métodos que estuvieron presentes en la investigación fueron el inductivo-deductivo, pues el análisis individual sirvió para establecer inferencias generales; el método descriptivo permitió llegar al conocimiento de costumbres, actitudes, situaciones dominantes, por lo que el tema a investigarse fue adecuado puesto que no se limitó a la recolección de la información sino que permitió exponer y resumir la misma de forma objetiva, cuidadosa y luego de su análisis extraer generalizaciones claras y precisas.

Como parte del procedimiento está la selección de la población y muestra, pues en el caso de los directivos y docentes, se trabajó con la totalidad de los mismos, mientras que de los estudiantes se seleccionó una muestra de cada una de las especialidades en la formación docente, siendo necesario mencionar que no se seleccionó muestra de padres de familia, por ser una institución de educación superior y los estudiantes se auto representan siendo autónomos en sus acciones.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en el Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”

4.1.1.1. El manual de organización

“Manual de Organización del Centro Educativo.

Este instrumento es un documento escrito que concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada”.⁴⁰

El ISPED “José Félix Pintado” **no cuenta** con este instrumento de gestión educativa; todos los Institutos Superiores del país están en un proceso de transición, a partir de octubre de 2004 pasaron a formar parte del Sistema de Educación Superior con dependencia académica del CONESUP; administrativa y financiera del Ministerio de Educación; a partir abril de 2011 la dependencia administrativa, académica y financiera de los ISPEDs pasa a ser exclusiva de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT, situación que de una u otra forma afecta la organización institucional ya que por un lado no existe aún el Reglamento a la Ley de Educación Superior y tampoco a nivel institucional se cuenta con el manual de organización.

Por lo descrito anteriormente el ISPED “José Félix Pintado” hasta el término del año lectivo 2010-2011 estuvo regido en la organización de gestión, administrativa, académica, por el Reglamento Especial de los Institutos Pedagógicos de 1991; y a

⁴⁰<http://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Organizacion-De-Centro-Educativo/1269372.html>

partir del año lectivo 2011-2012 la organización en éstos ámbitos estará regida por el Reglamento respectivo y hasta su publicación, a nivel interno las autoridades institucionales han diseñado un documento denominado: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y ACADÉMICA DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO “JOSÉ FÉLIX PINTADO” DE CONFORMIDAD CON LA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR, documento que transitoriamente está direccionando la organización institucional, como es la organización de Comisiones Académicas, las mismas que reemplazarían a los Departamentos Técnicos que habían venido funcionando, éstas comisiones son de: Investigación Educativa, Vinculación con la Comunidad y Fomento de Relaciones Interinstitucionales, Práctica Pedagógica y Seguimiento a los Egresados, Evaluación Institucional, y la Unidad de Bienestar Estudiantil; cada una con sus respectivas funciones y ámbitos de acción, documento que estará vigente hasta la publicación del Reglamento pertinente.

4.1.1.2. El código de ética

Este documento contempla un conjunto de principios básicos como sinceridad, honestidad, honradez, responsabilidad, competencia, respeto a la opinión ajena, solidaridad, diligencia y actualización, interrelación con los padres de familia, liderazgo, comunicación, entre otros, que fundamenten la estructura para una práctica profesional responsable, en el aula, en la administración, en las interrelaciones humanas, en la toma de decisiones.

Este instrumento de gestión educativa **tampoco está elaborado** en la institución, es decir, no hay un documento elaborado en este sentido que recoja las directrices de comportamiento ético de los miembros de la institución educativa, el accionar de autoridades, docentes, personal administrativo, de apoyo y estudiantes está regulado por los reglamentos, instructivos que en su momento han estado vigentes.

El no contar con el Código de Ética, podría ser un motivo para que se presenten comportamientos reñidos con la moral y la ética profesional, ya que este instrumento fija normas que regulan el comportamiento de las personas dentro de un contexto determinado; sin embargo las funciones de los miembros de la institución están reguladas por los documentos legales vigentes.

4.1.1.3. El plan estratégico

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

Es **cuantitativo**: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, **manifiesto**: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y **temporal**: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

El plan estratégico recoge tres puntos principales:

- **Objetivos**
- **Políticas**
- **Acciones**⁴¹

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional vigente tiene una duración de tres años ha sido elaborado en el 2008 y termina en el 2011, el mismo contiene:

- Datos Informativos
- Antecedentes Institucionales
- Diagnóstico Institucional
 - Matriz de Estrategias de Cambio
- Identidad Institucional
 - Perfil de docentes
 - Perfil de estudiantes
 - Modelo pedagógico
 - Visión
 - Misión
 - Objetivos Estratégicos Institucionales
- Componente Curricular
 - Matriz Curricular
- Componentes de Gestión
 - Manual de Procedimientos Administrativos

⁴¹http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

- Manual de Procedimientos Financieros
- Micro proyectos Específicos o Estratégicos
- Matriz de Objetivos Estratégicos y Resultados Esperados

Este instrumento curricular **si contempla aspectos relacionados con la gestión institucional**, en el Componente de Gestión está incluido el Reglamento Interno que norma el accionar administrativo, académico y económico del ISPED, de las diferentes instancias institucionales, en figuras como el Manual de procedimientos financieros; aunque parte del Reglamento Interno no ha sido aplicado como es la estructura organizativa por Comisiones por estar vigente hasta el término del año lectivo 2010- 2011 el Reglamento de los Institutos Pedagógicos del país de 1991, el mismo que contemplaba la organización por departamentos técnico-pedagógicos.

Dentro de los proyectos específicos o estratégicos formulados para este periodo como alternativas de cambio y mejoramiento se encuentran planes que ameritan gestión y liderazgo por parte de los directivos, involucramiento de los miembros de la institución como son proyectos de: Evaluación Interna con fines de Mejoramiento y Acreditación, Formación de Profesores de Educación Inicial, Capacitación institucional, Mejoramiento de la Infraestructura y equipamiento institucional, Coordinación interinstitucional, Optimización de los Recursos Humanos de la Unidad Educativa, de Formación de profesores de Cultura Física, Mejoramiento de la Práctica Docente; la mayor parte de los mismos se han cumplido hasta la fecha, unos pocos no serán ejecutados en vista de que el plazo de vigencia del PEDI está por concluir; cabe mencionar que en este instrumento no se contemplan acciones ni espacios encaminadas al ámbito del desarrollo de valores; aunque en la práctica sea un tema que está latente y presente en la formación docente.

De la misma forma contempla aspectos básicos como el perfil de los docentes que incluye la preparación académica y experiencia profesional que debe poseer; a más de ello competencias como: guía en la construcción de los aprendizajes; diseñador del microcurrículo y características psicológicas propias de un docente en donde prevalezca la inteligencia emocional.

En lo referente al perfil de los alumnos especifica las competencias de entrada que debe demostrar y las de salida, las mismas que serán las necesarias para desempeñar el rol de docentes de forma eficiente y eficaz.

El PEDI de la misma forma especifica el modelo pedagógico que direcciona las acciones académico-pedagógicas-curriculares de la formación docente, siendo el paradigma de Análisis Crítico el que fundamenta la misma con las corrientes de aprendizaje: cognitivo-cultural y humanista, y con el modelo pedagógico constructivista.

En cuanto a los objetivos estratégicos institucionales están enrumados a superar las debilidades y amenazas detectadas en el FODA.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

“El plan operativo anual, constituye un desglose del plan general. En él están contenidos los proyectos y subproyectos con la información básica que orienta su diseño, gestión y evaluación. Se los formula y aprueba en el último trimestre del año anterior...”⁴²

El Plan Operativo Anual del Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado” construido y desarrollado durante el año lectivo 2010-2011, contempla los proyectos a implementarse que se derivan del PEDI y de las necesidades identificadas, este instrumento especifica las actividades que cada departamento técnico ha planteado en su Plan Departamental dentro de su ámbito de acción, para desarrollarlas en el periodo mencionado; sin embargo, se observa que las mismas son más bien las que se derivan de las funciones que en forma obligatoria le corresponde cumplir a cada departamento, sin encontrar propuestas que en forma tácita estén direccionadas a abordar y mejorar el tema del liderazgo y valores; no así en el ámbito de gestión que sobre todo en la parte administrativa si se plantean actividades concretas a realizarse.

4.1.1.5. El proyecto educativo educacional (PEI)

Es un instrumento de planificación y gestión estratégica construido en un proceso permanente de reflexión y colaboración que involucra a todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada cumplir con la misión institucional.

⁴² Aranda, Alcides. 2007. Planificación estratégica educativa. Pág. 176,178

La institución no tiene un documento con esta denominación, más bien se lo equipara con el PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional). Instrumento que direcciona las actividades institucionales, los planes operativos anuales, los microproyectos, las estrategias de solución implementadas, su estructura está detallada en el tema plan estratégico de este documento.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

El Reglamento Interno de la institución es parte de uno de los componentes del PEDI como es el de Gestión, este instrumento incluye los objetivos, fines y estrategias institucionales, la normativa para el régimen académico; y para regular el ámbito de acción y funciones de los diferentes departamentos y comisiones y organismos institucionales; este documento involucra acciones relacionadas con la gestión y desarrollo institucional, y tanto al normar acciones como al direccionarlas de manera implícita está abordando el tema de los valores, debiéndose recalcar que como un apartado explícito del mismo no se observa en el documento. Sin embargo, es necesario mencionar que este instrumento está descontextualizado, la realidad de los Institutos ha cambiado, y no se han hecho rectificaciones, ni actualizaciones que permita ir a tono con las perspectivas y proyecciones institucionales.

4.1.2. La estructura organizativa de la institución

4.1.2.1. Misión y Visión

Misión: “La misión es la concepción implícita del porqué de la organización, su razón de ser, presenta las cualidades y características que explican la existencia de la institución ante los ojos de la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático”⁴³

De la misma forma la Misión, cumple con los lineamientos técnicos que deben ser tomados en cuenta para su elaboración, pues lo que contempla la Misión formulada **(anexo 5)**, corresponde justamente a los objetivos de la institución, se centra en el papel que cumple la misma en la formación docente, contempla acciones

⁴³ Aranda, Alcides. 2007. Planificación estratégica educativa. Pág. 128

encaminadas hacia el ámbito de la gestión institucional, el liderazgo, y se centra en el tema del desarrollo de valores.

Visión: “La visión representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales, a través de la práctica social que oferta. Constituye una aspiración factible, un sueño realizable, difícil pero no imposible.

La visión es el deber ser, el futuro deseado pero factible a largo plazo...”⁴⁴

Una vez analizada la Visión formulada por el Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado” (**anexo 5**) se concluye, que cumple con los lineamientos técnicos para su elaboración pues su contenido contempla lo que dice la caracterización de la misma, como es el dar a conocer lo que la institución quiere alcanzar, el nivel de calidad que quiere tener, haciendo alusión a los valores que quiere desarrollar y que de una u otra forma influye en el clima institucional.

4.1.2.2. El organigrama

El ISPED **no cuenta con un organigrama estructurado**. Al ser el organigrama una representación gráfica de la estructura de una institución en este caso educativa, gráfico que representa los organismos que la estructuran: departamentos, comisiones, entre otros; y establecen las relaciones jerárquicas entre sus miembros; la institución investigada no cuenta con un modelo que permita visualizar la estructura de la entidad.

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y líneas de autoridad”⁴⁵

“Existen cuatro formas de representar los organigramas y sus niveles jerárquicos:

Vertical: Los niveles jerárquicos se representan de arriba hacia abajo, son lo más utilizados.

Horizontal: Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

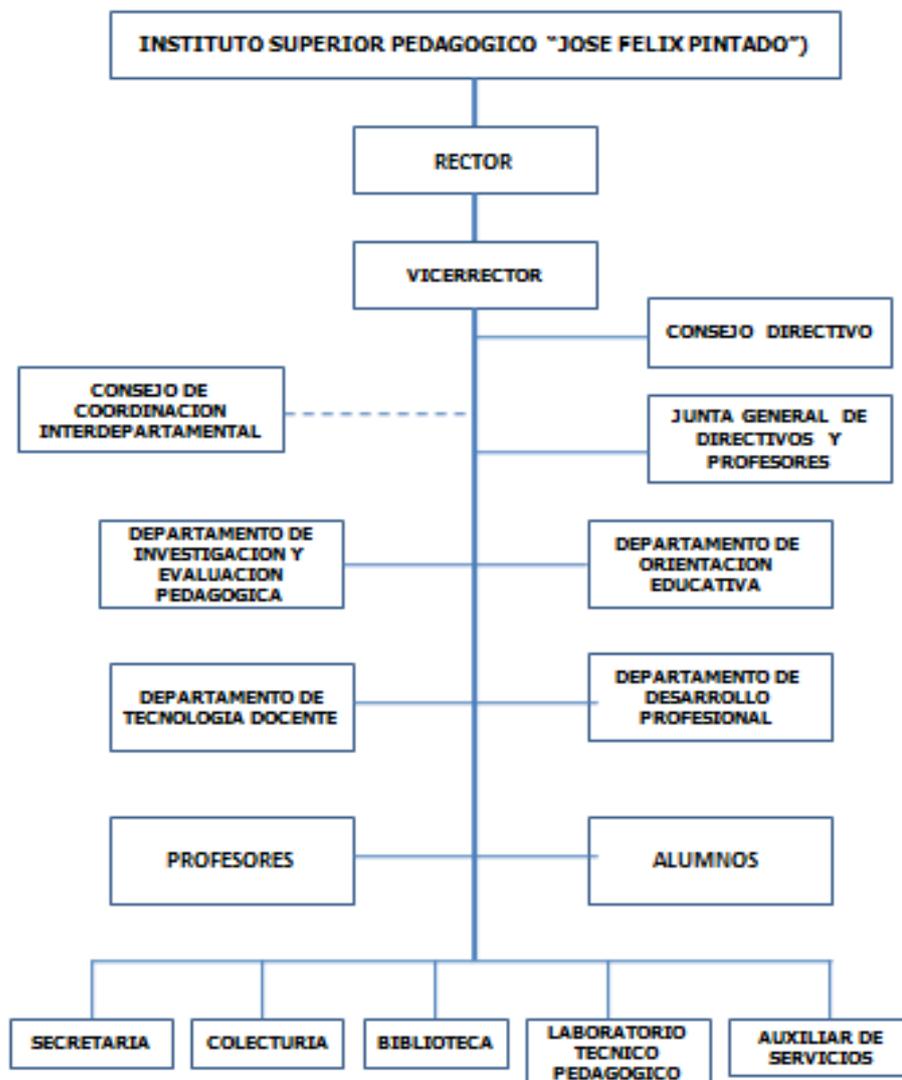
⁴⁴ Aranda, Alcides. 2007. Planificación estratégica educativa. Pág. 120

⁴⁵ Munch, Lourdes y otros. Administración y planeación de Instituciones Educativas. 2011. Pág. 115

Circular: Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.

Mixto: Utilizan tanto la representación horizontal como vertical”.⁴⁶

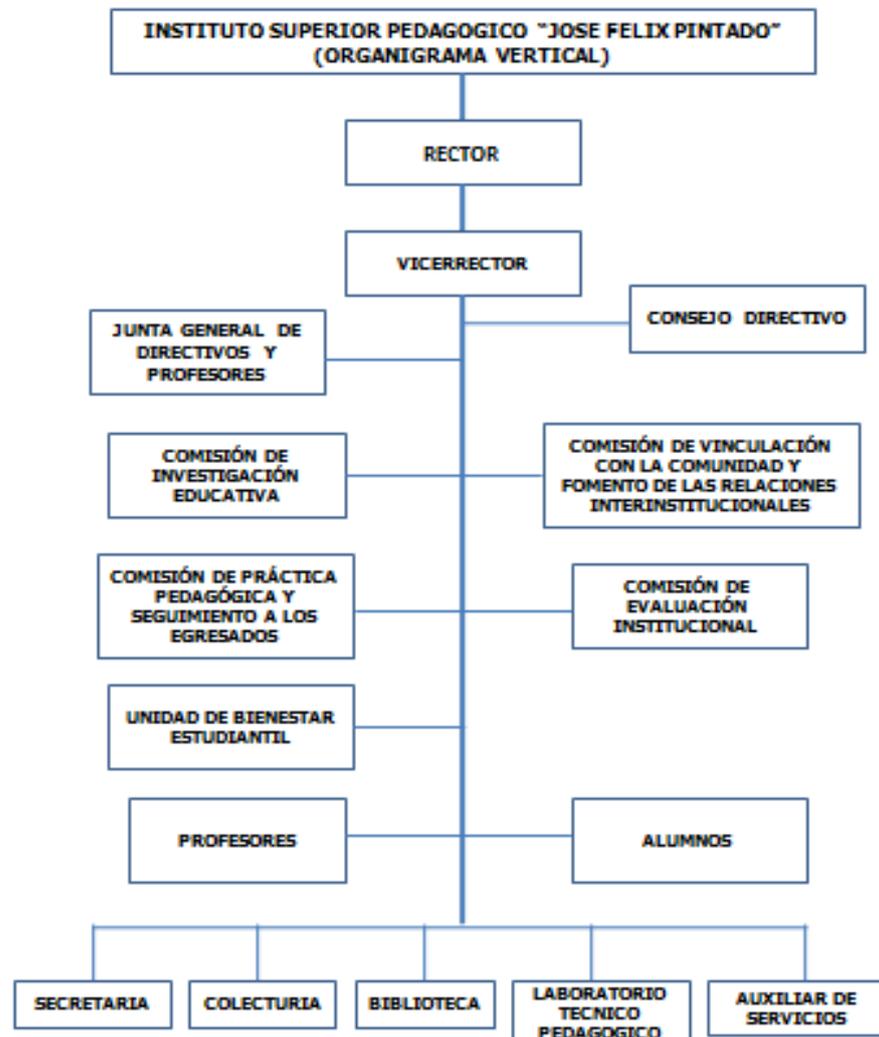
A continuación se realiza dos propuestas de lo que podría ser el organigrama institucional, el primero de acuerdo a la organización institucional regida por el Reglamento Especial de los Institutos Pedagógicos del país y que estuvo vigente hasta culminar el año lectivo 2010-2011; y el segundo de acuerdo a la organización institucional regida por el instrumento legal transitorio elaborado por las autoridades institucionales en base a Ley Orgánica de Educación Superior.



Elaborado por: Rocío Jibaja J.

Fuente: Observación directa

⁴⁶ IDEM, páginas 115 y 116.



Elaborado por: Rocío Jibaja J.

Fuente: Observación directa

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

El ISPED **no está conformado por áreas**, hasta el término del año lectivo 2010-2011 estuvo organizado por departamentos los mismos que eran encargados de organizar y ejecutar acciones técnico-pedagógicas encaminadas a la formación docente, los jefes de estos departamentos conformaban un organismo denominado CCI Consejo de Coordinación Interdepartamental, que encabezado por el Vicerrector/a eran responsables de la marcha técnico-académica institucional, se encargaban de analizar y aprobar los planes departamentales, de disciplinas, entre otras cosas; siendo responsabilidad de este organismo hacer las observaciones y/o

recomendaciones pertinentes en cuanto a los instrumentos curriculares de cada disciplina.

Los departamentos que funcionaron hasta el término del año lectivo 2010-2011 son:

- Departamento de Investigación y Evaluación Pedagógica: cuyas funciones son entre otras las siguientes:
 - Establecer las necesidades técnico-pedagógicas de la institución y del sector, basadas en investigaciones y evaluaciones.
 - Supervisar, evaluar y orientar el desarrollo de la currícula en coordinación con el vicerrector.
 - Facilitar y ejecutar innovaciones y experimentaciones de carácter pedagógico.

Este departamento cuenta con dos secciones: Investigación Pedagógica y Sección de Evaluación.

- Departamento de Tecnología Docente: cuyas funciones entre otras son las siguientes:
 - Programar y evaluar el desarrollo de la práctica docente y de los recursos didácticos en base a las necesidades técnico-pedagógicas de la institución.
 - Asesorar permanentemente al personal responsable de la práctica docente y de los recursos didácticos.
 - Diseñar nuevos instrumentos curriculares que posibiliten la práctica de innovaciones pedagógicas para responder a una realidad local y regional.

Este departamento cuenta con dos secciones: Supervisión de Práctica Docente y Recursos Didácticos.

- Departamento de Orientación: cuyas funciones entre otras son las siguientes:
 - Coordinar y programar la orientación educativa y el seguimiento de la formación docente inicial y mejoramiento.
 - Ofrecer a los estudiantes el mejor ambiente educativo y la ayuda necesaria para la prevención y solución de problemas personales, académicos y profesionales.

- Asesorar a las organizaciones estudiantiles y entidades representativas de la comunidad para promover su participación en el desarrollo institucional y comunitario.

Este departamento cuenta con dos secciones: Seguimiento Estudiantil y Gestión Comunitaria.

- Departamento de Desarrollo Profesional: cuyas funciones entre otras son las siguientes:
 - Planificar acciones tendientes a la profesionalización, capacitación y perfeccionamiento de los docentes de la zona de influencia.
 - Elaborar y difundir instructivos, boletines informativos, guías didácticas, instrumentos curriculares, revistas, folletos y otros documentos que faciliten el desarrollo de los procesos de capacitación y perfeccionamiento docente.

Este departamento cuenta con dos secciones: Profesionalización y Capacitación.

Por ser la institución Fiscomisional, funciona el Departamento de Pastoral, que tiene bajo su responsabilidad la organización y ejecución tendiente a realizar actividades religiosas y de identificación con el carisma Salesiano.

A partir del año lectivo 2011-2012, los departamentos quedan insubsistentes y entran en funcionamiento Comisiones, que serán reglamentadas por un instrumento legal transitorio elaborado por las autoridades institucionales hasta que se publique el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior, y el Reglamento que regirá a los Institutos Pedagógicos del país; las comisiones son las siguientes:

- Comisión de Investigación Educativa
- Comisión de Vinculación con la Comunidad y Fomento de relaciones Interinstitucionales.
- Comisión de Práctica Pedagógica y Seguimiento a los egresados
- Comisión de Evaluación Institucional.
- Unidad Administrativa de Bienestar Estudiantil.

Se mantiene el Departamento de Pastoral.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Los centros educativos, son organizaciones que enseñan y aprenden constantemente con la práctica de la convivencia y la gestión constructiva del conflicto. En este sentido, asumimos que la existencia del conflicto es algo inherente a la condición humana, de tal modo que no podemos entender por convivencia pacífica la ausencia total del mismo, sino su resolución constructiva y no violenta. La comunidad educativa debe, pues, concebir la buena convivencia escolar como un proceso, creativo y respetuoso con todos/as de resolución de los conflictos, tanto previniendo su aparición como evitando su aumento cuando se haya producido⁴⁷.

La convivencia escolar es la relación entre todos los actores institucionales. Esto implica que los niños, jóvenes y adultos son considerados partícipes de la convivencia adscribiéndoseles derechos y responsabilidades⁴⁸

En el Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”, la convivencia escolar es uno de los aspectos a los cuales se le da énfasis, debido a que es una institución en la cual se forman los futuros docentes, los aspectos metodológico, didáctico, pedagógico, psicológico son tomados en cuenta incluso como parte de la formación docente a través de las disciplinas del currículo, porque éstos contribuyen a la salud emocional de los estudiantes y a alcanzar mejores niveles de rendimiento.

Otro de los factores que influye en esta percepción y práctica es el hecho de que al ser una institución Fiscomisional, hay trabajo constante de los Salesianos. No obstante el clima institucional no siempre es favorable ya que existen momentos de divergencia de opiniones que de una u otra forma influyen en las relaciones interpersonales y que eventualmente alteran las relaciones laborales.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

El ISPED “José Félix Pintado” institución encargada de la formación docente, está direccionado por los principios filosóficos - epistemológicos, psicológicos, sociológicos, pedagógicos, que sustentan el **paradigma de análisis crítico**, así:

⁴⁷http://www.educantabria.es/informacion_institucional/publicaciones/estudio-del-clima-escolar-y-la-convivencia-en-los-centros-educativos-de-cantabria-2006

⁴⁸http://www.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/convivencia_escolar.pdf

- ***Fundamentos filosóficos – epistemológicos***

Sostienen que todo conocimiento se inicia en base al trabajo práctico guiado por una teoría y se puede conocer la realidad solamente cuando actuamos sobre ella y a la vez la práctica puede tomarse como criterio de verdad, por lo tanto la práctica es el punto final del conocimiento; en consecuencia no hay conocimiento posible sin la acción del mundo material sobre nuestra conciencia y la aprehensión de éste en la conciencia del hombre. Este enfoque califica la visión de realidad del conocimiento, apropiación de la conciencia, potencialidad de la capacidad de razonamiento y transformación del conocimiento y la conciencia, de manera que permita orientar las dimensiones de las exigencias epistemológicas en la formación de los futuros docentes; por lo tanto, la posibilidad del conocimiento es básicamente la capacidad de los docentes para estructurar relaciones del contexto en el que desarrolla su práctica docente y profesional, con las circunstancias en las se desarrollan las mismas.

- ***Fundamentos Sociológicos***

Las relaciones sociales son relaciones entre personas que se desarrollan bajo formas sociales establecidas históricamente, bajo condiciones sociales específicas de tiempo y lugar, de tal forma que las relaciones humanas se basan en metas, valores, patrones y normas, un cambio en las formas sociales de la interacción humana cambian inevitablemente las mismas determinando de alguna manera las actitudes sociales frente a las personas; en este contexto las principales demandas que la sociedad hace hoy a la educación son: la formación ética y nuevas competencias para una sociedad cambiante, igualdad de oportunidades en la educación como política de equidad, la formación de la ciudadanía para la democracia, una formación de calidad para participar en el desarrollo económico y enfrentar la competitividad en un mundo cada vez más globalizado, trabajo en equipo.

- ***Fundamentos Psicológicos***

Sustentan el Paradigma de Análisis – Crítico las corrientes del aprendizaje cognitivo, histórico- cultural y humanista.

En enfoque cognitivo encuentra sus primeros apoyos en líneas de investigación como los de Tolman sobre aprendizajes latentes, los de Bandura con el aprendizaje observacional, los de Piaget con la teoría del desarrollo psicogenético, los de Bruner con el aprendizaje por descubrimiento, los de Ausubel con el aprendizaje significativo, entre otros.

Estos psicólogos sostienen que el aprendizaje es un proceso dinámico, de modificación interna, personal e intransferible, un proceso por el cual, quien aprende desarrolla nuevos conceptos, destrezas y valores, o cambian los anteriores de manera continua y permanente. Sostienen que los procesos neurológicos y los cognitivos forman parte de las variables intermedias del organismo, de tal manera que la utilización de mapas cognitivos, las representaciones mentales, los procesos del pensamiento, además del propio aprendizaje, son algunos de los procesos mediadores.

- ***Fundamentos Pedagógicos***

Se basan en la Pedagogía por Procesos, cuyos seguidores sostienen que la enseñanza por procesos se refiere a procesos: de construcción de conceptos, curriculares, de evaluación, entre otros, articulando la teoría con la práctica en el diseño y desarrollo curricular, en el proceso de interacción maestros-alumnos y todo esto dentro del gran proceso histórico-cultural.

La enseñanza-aprendizaje por procesos, hace énfasis al recorrido crítico y creativo que realizan los alumnos, mediante la investigación – acción y el uso permanente de estrategias cognitivas y metacognitivas, orientado por un currículo contextualizado y flexible en función de la sociedad y del ser humano que se desea formar.

Por otro lado la Pedagogía Crítica se basa en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje a partir del intercambio de conocimientos y experiencias entre “iguales”, en un trato horizontal, democrático, donde alumnos y maestros participen crítica y creativamente, dando énfasis a los procesos de pensamiento convergente y divergente.

El constructivismo que concibe a la educación como una alternativa de ayuda al educando a acceder progresiva y secuencialmente a un estilo superior de desarrollo intelectual respetando la evolución mental del niño y creándole un ambiente para la construcción activa de redes conceptuales validadas.

De lo analizado los institutos pedagógicos tienen como objetivo formar docentes en función de la sociedad que se desea construir, con un diseño curricular contextualizado, flexible e innovador, para lo cual es necesario potenciar el trabajo grupal, en el que los alumnos y maestros participen democráticamente en base a la propuesta y defensa de tesis con sus respectivos argumentos.

El Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado” al igual que los demás del país trabaja con un diseño curricular por competencias que parten de los objetivos tanto generales como específicos que pretende alcanzar, describe las competencias generales y específicas que debe demostrar el graduado y las que el estudiante debe demostrar al término de cada nivel, lo que le asegura poder desenvolverse en cualquier escenario educativo; debiendo los estudiantes aprobar una malla curricular que está formada por ejes de formación: humana, básica, profesional, optativas y de libre opción que incluye cada uno disciplinas que están encaminadas a desarrollar en el futuro docentes competencias idóneas y que le permitan desplegar un trabajo competente.

El diseño curricular de la formación docente es por competencias, especificando competencias generales y específicas que debe desarrollar al término de cada nivel. La matriz curricular que los estudiantes deben aprobar se encuentra organizada por los ejes de formación: humana, básica, profesional, práctica docente, optativas y libre opción; debiendo completar para incorporarse 220 créditos, la matriz curricular incluye disciplinas encaminadas a desarrollar competencias docentes y trabajar valores, ética y gestión institucional, entre ellas: Desarrollo Humano, Gestión Educativa, Ética Profesional, Políticas, Legislación, Deberes y Derechos de la Niñez y Adolescencia, Didácticas, Currículo, entre otras.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Por estar en una etapa de transición hasta la culminación del año lectivo 2010-2011, el ISPED “José Félix Pintado” se rigió por el Reglamento de los Institutos Pedagógicos del país para ciertas circunstancias y para otras por el Reglamento Interno del ISPED que contempla la estructura de acuerdo a lo que estipulaba la Ley de Educación Superior y su Reglamento derogada, y el Reglamento General de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos; de tal manera que de acuerdo al Reglamento General de los Institutos Pedagógicos del año 1991, el ISPED estuvo

conformado por niveles: directivo, asesor, operativo y auxiliar o de apoyo, así estipula el art. 10 de este documento legal.

Así en el nivel directivo, estuvo constituido por: Consejo Directivo, Rector, Vicerrector. (Art. 11).

El nivel asesor, estuvo constituido por los siguientes cuerpos colegiados: Junta general de directivos y profesores, Junta de profesores de curso y Consejo de coordinación interdepartamental (Art. 12).

El nivel operativo, estuvo constituido por: Departamento de Investigación y Evaluación Pedagógica, Departamento de Tecnología Docente, Departamento de Orientación y Departamento de Desarrollo Profesional. Siendo parte de esta estructura el Jardín y escuela del Instituto (Art. 13).

El nivel auxiliar o de apoyo, estuvo constituido por: secretaría, colecturía, servicios de bienestar estudiantil y servicios generales.

La organización vigente hasta julio de 2011 fue la descrita, y a partir del presente año lectivo entra en vigencia un documento legal transitorio denominado: "Organización Administrativa y Académica del Instituto Superior Pedagógico José Félix Pintado de conformidad con la nueva Ley de Educación Superior", este documento especifica la nueva organización institucional constituida por Comisiones, así:

- Comisión de Investigación Educativa,
- Comisión de Vinculación con la Comunidad y Fomento de Relaciones Interinstitucionales,
- Comisión de Práctica Pedagógica y Seguimiento a los Egresados,
- Comisión de Evaluación Institucional,
- Unidad Administrativa de Bienestar Estudiantil

normativa respaldada por la Nueva Ley Orgánica de Educación Superior, y que estará en vigencia hasta que se cuente con el Reglamento General de esta Ley, y el Reglamento que será propio para los Institutos Superiores Técnicos, Tecnológicos, Pedagógicos.

Cabe mencionar que a partir del 26 de abril de 2011, los Institutos Superiores Pedagógicos del país tienen dependencia directa en los ámbitos académico,

administrativo y financiero de la SENESCYT (Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación), lo que antes fue el CONESUP.

Por lo analizado no hay una normativa establecida y única para direccionar la institución, dependiendo de las circunstancias se recurría bien, al Reglamento de los Institutos Pedagógicos del país que ya no tiene sustento legal, en otras al Reglamento Interno, en otras ocasiones al Reglamento de los Institutos Técnicos y Tecnológicos y a la Ley de Educación Superior; lo que crea cierta inestabilidad a nivel institucional por la falta de definición en las políticas institucionales y su normativa.

En el Reglamento Interno, Reglamento de los Institutos Pedagógicos que estuvo vigente, no tienen un apartado específico sobre valores; sin embargo está latente o implícito en las expresiones de estos documentos, en la descripción de los roles que cada miembro de la institución debe poner en práctica. Por otro lado, debido a la orientación Fiscomisional de la institución funciona el Departamento de Pastoral que se encarga de organizar actividades religiosas con el carisma Salesiano.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

En este ámbito la parte administrativa está liderada por el rector de la institución y la parte financiera está bajo la responsabilidad de la colectora en corresponsabilidad con el gerente institucional; el Reglamento Interno en su capítulo 3 especifica la normativa con respecto al régimen económico, y el manejo del presupuesto de la institución, además tanto el Reglamento de los Institutos Pedagógicos que estuvo vigente en su art. 21 especifica los deberes y atribuciones del rector entre ellos “Racionalizar los recursos del instituto y administrar solidariamente con el consejo directivo y el colector, el manejo de los fondos del establecimiento”, y el art. 100 especifica las funciones y atribuciones del colector.

La colectora de la institución tiene bajo su responsabilidad a más del tema salarios, adquisiciones, compras, pago de servicios básicos, el cobro por concepto de matrículas y pensiones, el pago de los/as alumnos/as que realizan en el quinto y sexto nivel el Año de Servicio Obligatorio de Educación Rural, quienes perciben una bonificación de 150,00 dólares mensuales durante los diez meses de clases.

Hasta el momento el manejo económico por parte de la autoridad competente y la responsable directo ha sido transparente, pues no ha habido problemas entre ellos malversación de fondos, glosas, etc.

De la misma forma la normativa del Reglamento Interno también toma elementos del Estatuto General para los Institutos Superiores Públicos (art. 19); y el art. 44 del Reglamento General de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos que estipula los órganos de gobierno del Instituto, que debió haber funcionado pero que por la situación en la que se encuentra este ISPED al igual que otros del país, no lo ha hecho en su totalidad sino una parte, coincidiendo en lo referente a las autoridades: rector, vicerrector, la junta general de profesores, el consejo directivo; y en cuanto a las comisiones no han funcionado en su lugar lo han hecho los departamentos técnico-pedagógicos especificados en el apartado anterior; las comisiones como tal entrarán en vigencia a partir del año lectivo 2011-2012.

En cuanto a los valores están presentes en la institución, tanto las autoridades como el personal docente, administrativo y de apoyo, están conscientes de su importancia y aunque a veces hay ciertas dificultades la práctica de valores es una causa común, proyectándose este principio a los/as estudiantes.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

El Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado” tiene una proyección comunitaria significativa, a través de las acciones que realiza en diferentes lugares de la provincia, a través del ASOER Año de Servicio Obligatorio de Educación Rural que cumplen los estudiantes del quinto y sexto nivel de la formación docente en las comunidades a donde son asignados, aparte de la labor académica que ejecutan, desarrollan proyectos de labor comunitaria, que involucra a todos los miembros de la comunidad.

Aunque el Reglamento Interno incluye el funcionamiento de la Comisión de Vinculación con la Comunidad, la misma no ha funcionado como tal, por estar en vigencia hasta el año lectivo que culminó el Reglamento de los Institutos Pedagógicos, normativa que determina el funcionamiento de departamentos y el de Práctica Docente es el que en parte asumía la organización y seguimiento de este tipo de actividades; sin embargo, a través del Departamento de Pastoral se llevan

adelante trabajos que tienen proyección en la comunidad, que involucran actividades religiosas, sociales, deportivas, con identidad Salesiana.

A partir del presente año lectivo entran nuevamente en vigencia las Comisiones dentro de la organización institucional y funcionará la Comisión de Vinculación con la Comunidad y Fomento de Relaciones Interinstitucionales.

El Isped “José Félix Pintado” ha desarrollado proyectos en convenios con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, lo que le ha fortificado la proyección comunitaria.

En el trabajo desplegado por alumnos y docentes se pone énfasis en la dimensión axiológica, en el desarrollo de valores.

4.1.3. Análisis FODA

FODA es la sigla que corresponde a FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS que posee una entidad determinada, es una herramienta con la cual se puede establecer el diagnóstico de una institución educativa, en este caso del ISPED “José Félix Pintado”. El mismo que se aborda desde dos dimensiones: la interna y la externa.

Dimensión Interna: Corresponden a la misma las Fortalezas y Debilidades identificadas mediante la auditoría interna.

Dimensión Externa: Corresponden a la misma las Oportunidades y Amenazas identificadas mediante la auditoría externa.

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

“Son aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en relación a otros centros

educativos similares de la región y el país. Estos logros son en todas la áreas de su competencia”⁴⁹

Tal como especifica el concepto consignado, las cosas que están bien en el ISPED “José Félix Pintado”, las ventajas competitivas que posee son:

- Cuenta con personal docente capacitado, el 67% aproximadamente poseen título de cuarto nivel, y los demás están en proceso de mejoramiento de títulos, a más de ello en forma permanente están asistiendo a cursos de capacitación.
- El personal docente de la institución posee competencias profesionales que les garantizan cumplir a cabalidad con la formación docente.
- En el ámbito administrativo hay gestión, agilidad, el Rector tiene habilidades administrativas lo que se evidencia en las mejoras realizadas en la infraestructura, adquisición de mobiliario, arreglo de ambientes de aprendizaje, entre otras cosas.
- El liderazgo ejercido en la institución posee características técnicas y rectitud de conducta por parte de la autoridad.
- En cuanto a los instrumentos curriculares el ISPED cuenta con el: PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional), cuya vigencia termina en el 2011.
- De la misma forma cuenta con el POA (Plan Operativo Anual) 2010-2011, instrumento que fue construido en base a las Estrategias de Cambio propuestas en el PEDI y a las necesidades departamentales e institucionales detectadas.
- El ISPED tiene prestigio institucional, representatividad, proyección en la colectividad, es la institución que forma a los docentes que trabajan a lo largo y ancho de la provincia y que aporta a las escuelas de creación unidocentes y pluridocentes y más apartadas con la participación de los/as alumnos/as que realizan la ruralía.

Debilidades

⁴⁹ Aranda, Aranda Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Pág. 293

“Son consideradas como aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización y en las cuales otras similares presentan mayores ventajas”⁵⁰

Entre las desventajas que tiene el ISPED “José Félix Pintado” se encuentran las siguientes:

- No tiene estructurado el Manual de Organización que tiene como finalidad describir la estructura organizacional a través de la especificación de objetivos, funciones, responsabilidades de los diferentes miembros de la institución y los puestos que cada uno tiene, sin embargo, hay otros instrumentos legales que contienen esta información, sin que ello implique que no sea necesario contar con el mismo.
- La institución tampoco tiene un organigrama diseñado, lo que no permite observar en forma gráfica y por lo tanto holística, la estructura orgánica de la institución, sus áreas, las relaciones entre ellas y los niveles jerárquicos.
- Tampoco cuenta con un Código de Ética, instrumento necesario para regular el comportamiento de los funcionarios, si bien es cierto, existe el Reglamento Interno, pero el Código de Ética tiene un alcance de compromiso personal, no es coactivo, más bien involucra el ámbito moral de las personas.
- Pese a contar con el Reglamento Interno, como uno de los componentes del PEDI, su aplicabilidad es relativa, por estar regido el ISPED hasta el año lectivo 2010-2011 por el Reglamento de los Institutos Pedagógicos de 1991 y contemplar otra estructura organizativa diferente a la del Reglamento Interno, puesto que el mismo fue elaborado tomando como base la Ley de Educación Superior que estuvo vigente, su Reglamento, el Reglamento General de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Ecuador, entre otros documentos legales, en conclusión éste instrumento de gestión está desactualizado.
- No tener una normativa definida al parecer es una de las debilidades de mayor peso, pues en ocasiones se trabaja, resuelven situaciones con el Reglamento de los Institutos Pedagógicos de 1991, en otras ocasiones con lo que contempla la normativa para los centros de educación superior, es decir,

⁵⁰ Aranda, Aranda Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Pág. 292

no hay claridad en este aspecto, ni políticas institucionales definidas que permitan tener certeza de lo que va a pasar en determinadas circunstancias.

- En el aspecto académico-técnico-pedagógico, el nivel de gestión no es el mismo que el administrativo, no hay la suficiente coordinación, habiendo vacíos muchas veces que los docentes llenan gracias a la experiencia que les caracteriza, este ámbito necesita ser reforzado.
- El liderazgo ejercido en la institución en ciertas ocasiones es autocrático, evidenciando una relativa debilidad en la conducción de las personas y en los niveles de tolerancia que debe existir, lo que de alguna manera interfiere en las relaciones humanas, a más de que los niveles de comunicación entre los miembros de la institución no son muy óptimos.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades

Son fenómenos que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la institución o favorecen su desarrollo”⁵¹

- El pertenecer al Sistema de Educación Superior es una gran oportunidad para el ISPED, tanto para los docentes como para los estudiantes, una de las ventajas son los títulos que obtienen los egresados que es de nivel tecnológico, teniendo la opción de completar en una universidad del país los créditos necesarios para obtener la licenciatura, de la misma forma para los docentes es una gran posibilidad de crecimiento profesional.
- Los ISPEDs del país tienen la oportunidad de articularse académicamente a la Universidad Nacional de Educación UNAE una vez que esté conformada, así lo estipula el artículo 163 de la Ley Orgánica de Educación Superior.
- Todas las instituciones de nivel superior debe acreditar ante el CEAACES (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior) organismo que reemplazó al CONEA, el lograrlo es una oportunidad de proyección y garantía institucional.

⁵¹ Aranda, Aranda Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Pág. 294

- El ISPED cuenta con el apoyo de los organismos locales gubernamentales y no gubernamentales, lo que posibilita emprender nuevos proyectos institucionales.
- Los cursos de capacitación que diferentes instancias ofertan se convierten en oportunidades de mejoramiento profesional para el personal docente y administrativo de la institución.
- La imagen institucional lograda a lo largo de su trayectoria, es otra oportunidad ante la comunidad, puesto que la expectativa que despierta en la comunidad se constituye en un reto para la misma.

Amenazas

“Son fenómenos que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro que dificultan el logro de los objetivos de la institución y que inclusive ponen en peligro su sobrevivencia”⁵²

Entre los fenómenos que pueden dificultar el logro de objetivos de la institución están:

- El riesgo de no acreditar ante el CEAACES, lo que de alguna manera implicaría cierta desventaja de la institución ante la colectividad.
- La presencia de otras instituciones de educación superior que ofertan títulos en el área educativa, lo que de alguna manera afecta al número de alumnos que ingresan al ISPED, los cuales no son muchos.

4.1.3.3. Matriz FODA

La matriz FODA a más de aportar al procesamiento y presentación del medio interno y externo, ayuda en la identificación de las estrategias de cambio. A continuación se detalla este instrumento producto del diagnóstico realizado en el Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”.

⁵² Aranda, Aranda Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Pág. 292

AUDITORIA INTERNA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión en la parte administrativa. • Personal docente, con títulos de cuarto nivel • Profesores con un perfil competente para la formación docente (predisposición para el trabajo) • Contar con el PEDI (vigencia 2008-2011) • Disponer del POA 2010-2011 • Prestigio institucional, con proyección en la colectividad. • Liderazgo ejercido con características técnicas y rectitud de conducta. 	<ul style="list-style-type: none"> • . No contar con instrumentos de gestión curricular como: Manual de Organización y Código de ética. • Reglamento interno desactualizado. • Estar regido en ocasiones por un Reglamento que no responde a la realidad de los ISPEDs al ser parte del Sistema de Educación Superior. • No contar con un organigrama estructurado. • Falta de gestión y coordinación en el ámbito académico-técnico-pedagógico. • Niveles de comunicación no muy óptimos. • El liderazgo ejercido en ciertas ocasiones es autocrático, (debilidad en la conducción de personas y tolerancia)
AUDITORIA EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecer al Sistema de Educación Superior. • La posible articulación del ISPED a la UNAE • Posibilidades de Acreditar ante el CEAACES • Apoyo de organismos gubernamentales y no gubernamentales. • Cursos de capacitación. • Expectativa de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • No acreditar ante el CEAACES • La existencia de ofertas de formación profesional en educación por parte de otros centros de educación superior.

FUENTE: Encuestas, entrevistas, archivos

ELABORACION: Lic. Rocío Jibaja J.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

A continuación se consignan los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas a 6 directivos, 15 docentes (la totalidad), 7 administrativos, y, 20 estudiantes (muestra); y entrevistas a dos directivos; del Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”, de la ciudad de Macas, una institución formadora de maestros/as de Educación General Básica y Educación Inicial.

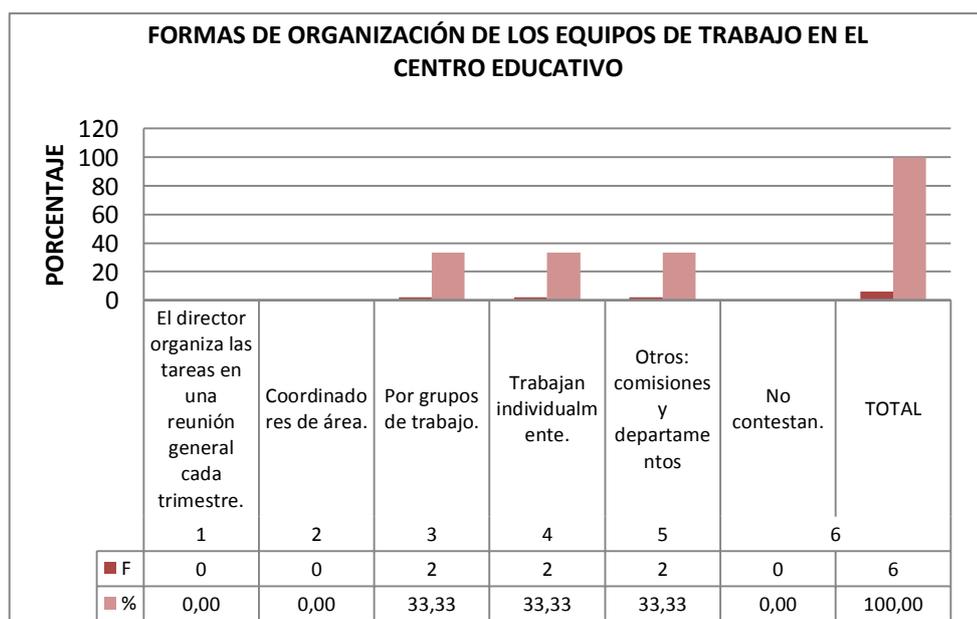
4.2.1. De los Directivos

TABLA Nº 6: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

Nº	FORMA DE ORGANIZACIÓN	F	%
1	El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	0	0,00
2	Coordinadores de área.	0	0,00
3	Por grupos de trabajo.	2	33,33
4	Trabajan individualmente.	2	33,33
5	Otros: comisiones y departamentos	2	33,33
6	No contestan.	0	0,00
	TOTAL	6	100,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



En la tabla N° 6 se aprecia que el 33.33% de los encuestados opinan que la organización del trabajo en el Instituto Pedagógico, se realiza en grupos de trabajo, trabajan individualmente como también lo hacen por comisiones y departamentos.

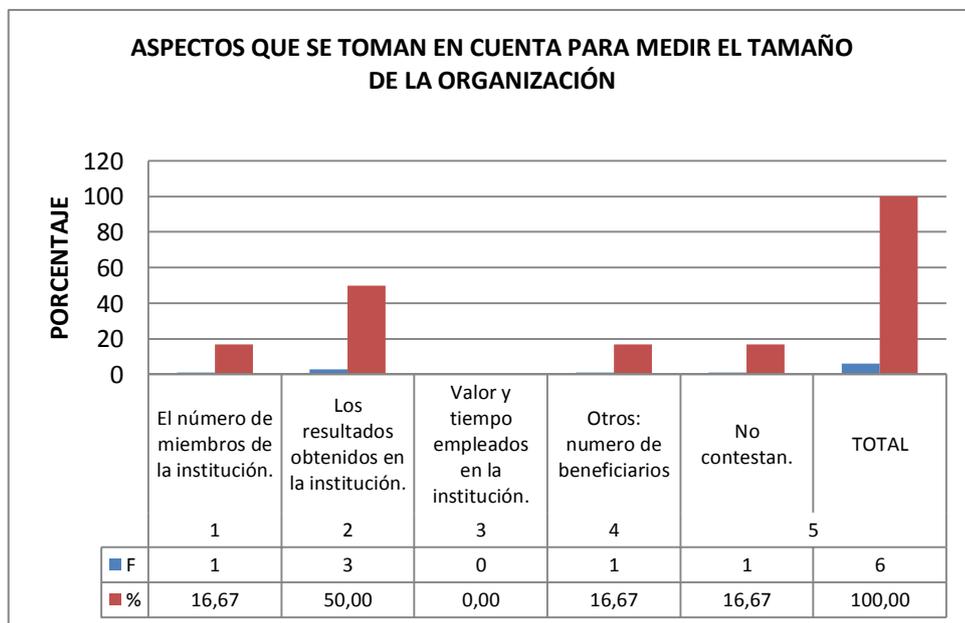
Como se puede observar en las respuestas se observa diversidad de criterios, encontrándose que las tres formas son las utilizadas para conformar los equipos de trabajo a nivel institucional.

TABLA N° 7: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Nº	ASPECTOS	F	%
1	El número de miembros de la institución.	1	16,67
2	Los resultados obtenidos en la institución.	3	50,00
3	Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0,00
4	Otros: número de beneficiarios	1	16,67
5	No contestan.	1	16,67
	TOTAL	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



En base a la Tabla N° 7 se puede determinar que el 50% de los directivos opinan que los resultados obtenidos en la institución, es el aspecto mediante el cual se mide el tamaño de la misma. En cambio el 16,67% opinan que es por el número de

miembros, el mismo porcentaje que es por el número de beneficiarios; finalmente encontrando que el mismo porcentaje prefiere no contestar.

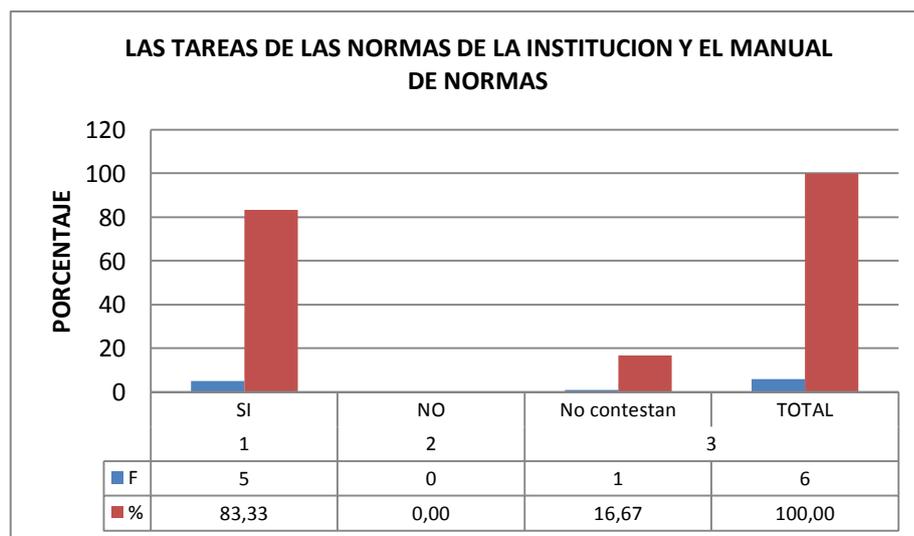
Concluyendo que a nivel institucional se da importancia a los resultados obtenidos en la formación docente, ya que es el objetivo principal de la misma, preparar docentes para la provincia y el país.

TABLA N° 8: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

Nº	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
1	SI	5	83,33
2	NO	0	0,00
3	No contestan	1	16,67
	TOTAL	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



Como se puede constatar en la Tabla N° 8, el 83,33% de los directivos, consideran que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, mientras que el 16,67% (1 directivo) no emite respuesta.

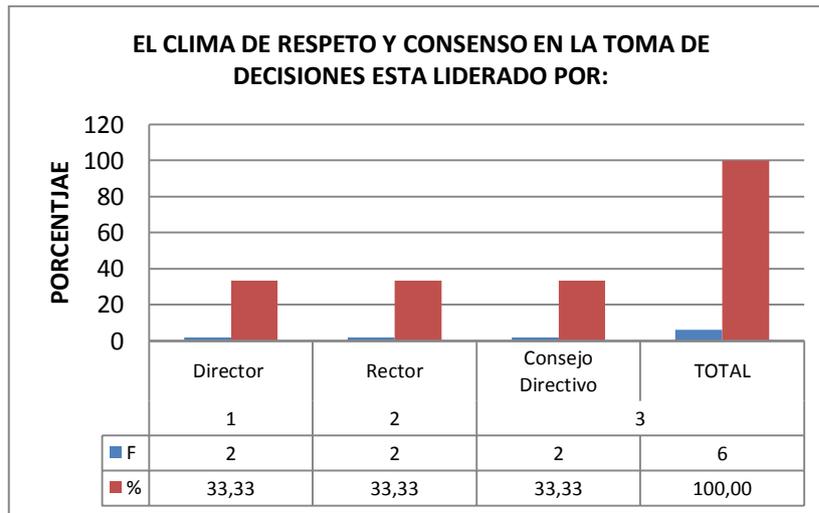
Las respuestas emitidas en este aspecto hace observar cierta contradicción con los resultados del diagnóstico realizado, ya que el mismo determinó que la institución no cuenta con el Manual de Organización del Centro Educativo, ésta se direcciona por el Reglamento Interno y normativas emitidas tanto del Ministerio de Educación, como de la SENESCYT dependiendo de las circunstancias.

TABLA Nº 9: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADO POR

Nº	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
1	Director	2	33,33
2	Rector	2	33,33
3	Consejo Directivo	2	33,33
	TOTAL	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



En cuanto al liderazgo en la conservación del clima de respeto institucional y en la toma de decisiones en base a consensos, el 33,33% de los encuestados opinan que la tiene el Director en este caso de la Unidad Educativa adscrita al ISPED “José Félix Pintado”; el mismo porcentaje, considera que estos aspectos están liderados por el Rector, y por el Consejo Directivo.

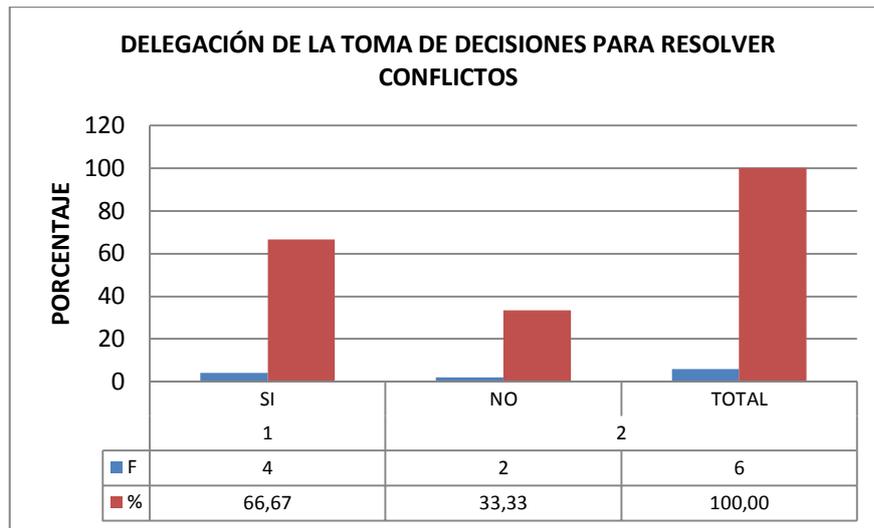
Como puede observarse los criterios en este aspecto están divididos, lo que podría hacer pensar que no existe un liderazgo marcado o que el mismo es compartido.

TABLA Nº 10: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Nº	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
1	SI	4	66,67
2	NO	2	33,33
	TOTAL	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



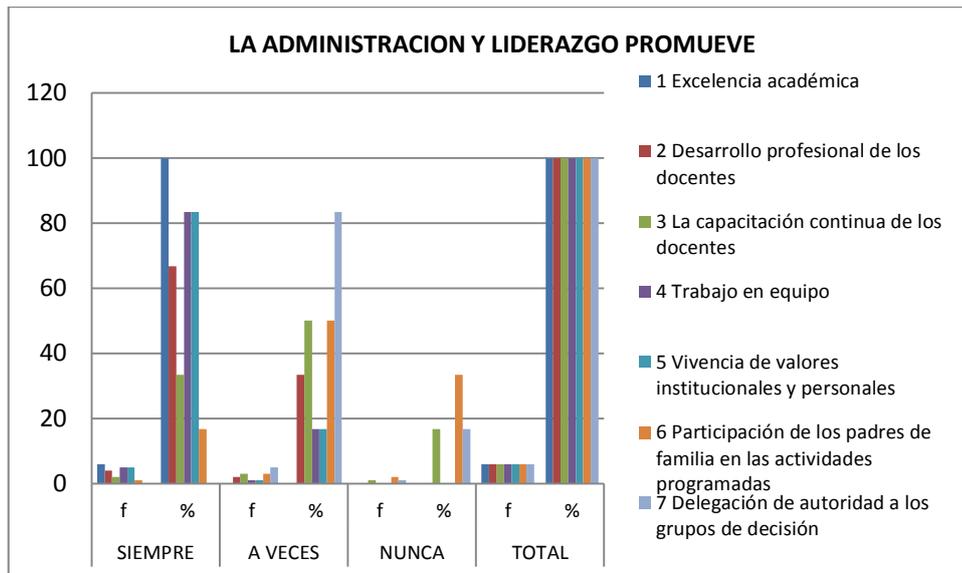
De acuerdo a los datos que constan en la Tabla N° 10, el 66,67% de los encuestados consideran que hay delegación a un grupo de colaboradores para la toma de decisiones en la resolución de conflictos y la promoción de soluciones pertinentes y oportunas; mientras que el 33,33% opinan que no se produce esta acción en la institución.

Se puede observar que en este aspecto si bien la mayoría opina que se brinda oportunidades a otras personas en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos, hay un grupo minoritario pero significativo que cree que no es así.

TABLA N° 11: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO PROMUEVE

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	F	%	f	%
1	Excelencia académica	6	100	0	0	0	0	6	100
2	Desarrollo profesional de los docentes	4	66,67	2	33,33	0	0	6	100
3	La capacitación continua de los docentes	2	33,33	3	50	1	16,67	6	100
4	Trabajo en equipo	5	83,33	1	16,67	0	0	6	100
5	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83,33	1	16,67	0	0	6	100
6	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	16,67	3	50	2	33,33	6	100
7	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0	5	83,33	1	16,67	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



Como se puede confirmar en la Tabla N° 11, en lo referente a lo que logra la administración y liderazgo en la institución, los resultados son los siguientes: el 100% de los encuestados opina que siempre promueve la excelencia académica. El 66,67% cree que siempre promueve el desarrollo profesional de los docentes, mientras que el 33,33% cree que la hace a veces.

En cuanto a la capacitación continua de los docentes: el 50% de los encuestados considera que la actual administración lo hace a veces, mientras que el 33,33% siempre y el 16,67% nunca. El 83,33% considera que siempre promueve el trabajo en equipo, mientras que el 16,67% cree que lo hace a veces. En referencia a la vivencia de valores institucionales y personales, el 83,33% opinan que siempre se promueve, mientras que el 16,67% asegura que lo hace a veces.

En cuanto a la participación de padres de familia en las actividades programadas, el 50% opinan que a veces se promueve este aspecto, el 33,33% asegura que nunca, y el 16,67% asegura que siempre lo hace. En lo que respecta a la delegación de autoridad a los grupos de decisión el 83,33% considera que se lo hace a veces, y el 16,67% asegura que nunca.

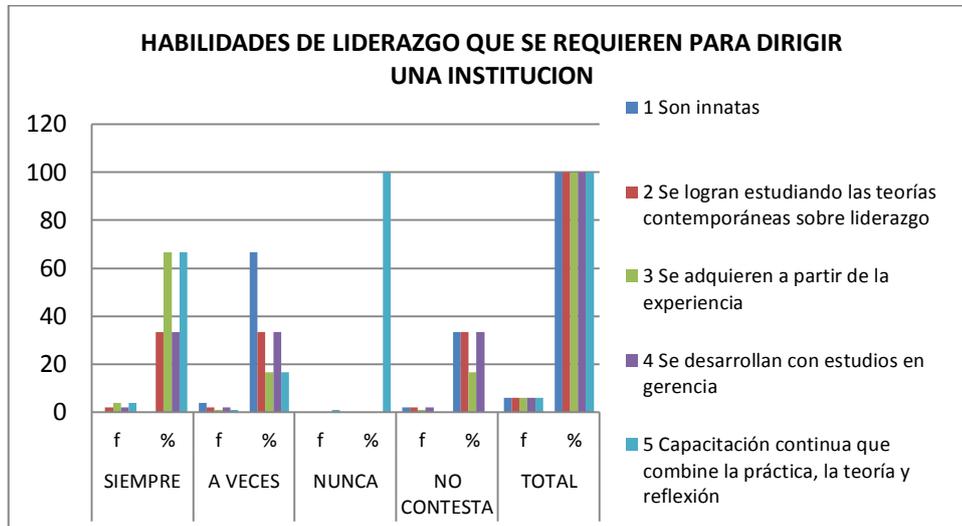
Se puede observar que hay consenso en los criterios emitidos en lo relacionado a la promoción de la excelencia académica, el trabajo en equipo, a la vivencia de los valores institucionales y personales; se puede decir que también en el desarrollo profesional de los docentes; sin embargo, en lo relacionado a la participación de los padres de familia en las actividades programadas, hay cierta contradicción ya

que no hay participación directa de los mismos en la institución, debido a que son estudiantes adultos pertenecientes al sistema de educación superior; y en lo relacionado a la delegación de la autoridad a los grupos de decisión se observa cierta concordancia con los datos que constan en la tabla y figura N° 10.

TABLA N° 12: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		NO CONTESTA		TOTAL	
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
1	Son innatas	0	0	4	66,67	0	0	2	33,33	6	100
2	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33,33	2	33,33	0	0	2	33,33	6	100
3	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66,67	1	16,67	0	0	1	16,67	6	100
4	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33,33	2	33,33	0	0	2	33,33	6	100
5	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	66,67	1	16,67	1	100	0	0	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



Con respecto a las habilidades de liderazgo que se necesita para dirigir una institución: el 66,67% de los encuestados considera que a veces son innatas, mientras que el 33,33% no emite respuesta. El 33,33% piensa que éstas se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, el mismo porcentaje considera que con esta estrategia se logran a veces, y el mismo porcentaje no contesta.

En cambio el 66,67% opina que estas habilidades son producto de la experiencia, el 16,67% dice que se logra a veces, y el mismo porcentaje no contesta. El 33,33% considera que las habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios de gerencias, mientras que el 33,33% considera que lo podría lograr a veces, y el mismo porcentaje no contesta. En referencia a que si la capacitación continua que combine la práctica con la teoría y reflexión pueden promover el desarrollo de habilidades de liderazgo, el 66,67% consideran que siempre lo harán, el 16,67% asegura que a veces lo logrará y el 16,67% piensa que nunca.

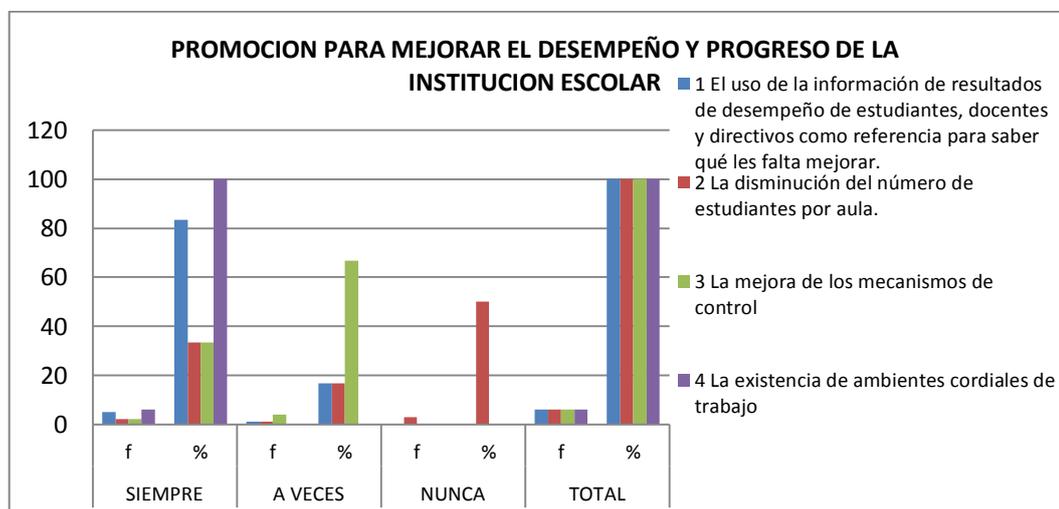
De las respuestas emitidas se puede observar que un porcentaje minoritario pero significativo prefieren abstenerse de opinar respecto a las habilidades que se requieren para dirigir una institución y la forma de desarrollarlas.

TABLA Nº 13: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	f	%	F	%	f	%
1	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	83,33	1	16,67	0	0	6	100
2	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	33,33	1	16,67	3	50	6	100
3	La mejora de los mecanismos de control	2	33,33	4	66,67	0	0	6	100
4	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100	0	0	0	0	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



Como puede verificarse en la Tabla N° 13, mediante los resultados de la encuesta aplicada, se puede determinar que los directivos para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar lo hacen mediante la promoción de los resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos, contestando el 83,33% que siempre se utiliza este medio, mientras que el 16,67% asegura que es a veces cuando se lo hace.

En cambio el 50% considera que nunca se utiliza como estrategia para lograr este fin la disminución del número de estudiantes por aula, mientras que el 33,33% dice que siempre, y el 16,67% que se utiliza a veces. Por otro lado, el 66,67% de los encuestados asegura que a veces para promocionar el progreso de la institución se lo hace mediante la mejora de los mecanismos de control, mientras que el 33,33% dice que se lo hace siempre. En cuanto a que si para mejorar el desempeño y promoción institucional, se utiliza la existencia de ambientes cordiales de trabajo, el 100% asegura que siempre se lo hace.

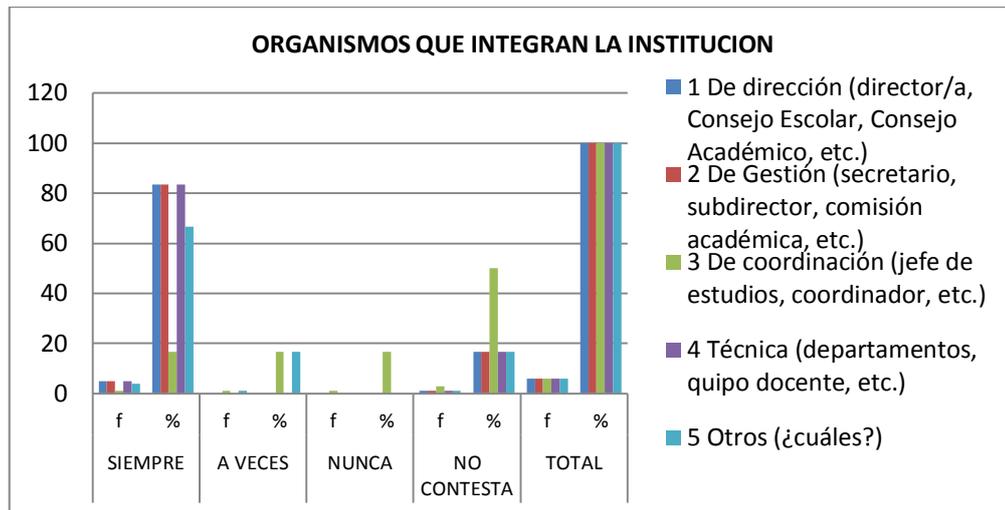
Por lo mencionado se infiere que para los directivos institucionales es muy importante el ambiente de trabajo y la utilización de los resultados obtenidos por la institución para promover la misma.

TABLA N° 14: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		NO CONTESTA		TOTAL	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	De dirección (director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	5	83,33	0	0	0	0	1	16,67	6	100
2	De Gestión (secretario, subdirector, comisión académica, etc.)	5	83,33	0	0	0	0	1	16,67	6	100
3	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	16,67	1	16,67	1	16,67	3	50	6	100
4	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83,33	0	0	0	0	1	16,67	6	100
5	Otros (¿cuáles?)	4	66,67	1	16,67	0	0	1	16,67	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



Ante la interrogante de cuáles son los organismos institucionales que promueven la integración institucional: el 83,33% asegura que es el nivel directivo quien siempre lo hace, y el 16,67% no emite respuesta alguna. En cuanto a si es el organismo de gestión que realiza esta tarea, el 83,33% asegura que siempre lo hace, y el 16,67% no contesta. En lo referente a que si es el nivel de coordinación quien asume esta responsabilidad, el 50% no contesta, el 16,67% dice que siempre, y con el mismo porcentaje dicen que a veces y nunca. Ante la pregunta de que si es el nivel técnico quien promueve la integración escolar (departamentos y equipo docente), el 83,33% asegura que siempre y el 16,67% no contesta. Un porcentaje considerable 66,67% dice que son otros organismos institucionales quienes siempre logran este propósito, el 16,67% dice que a veces, y el mismo porcentaje prefiere no contestar.

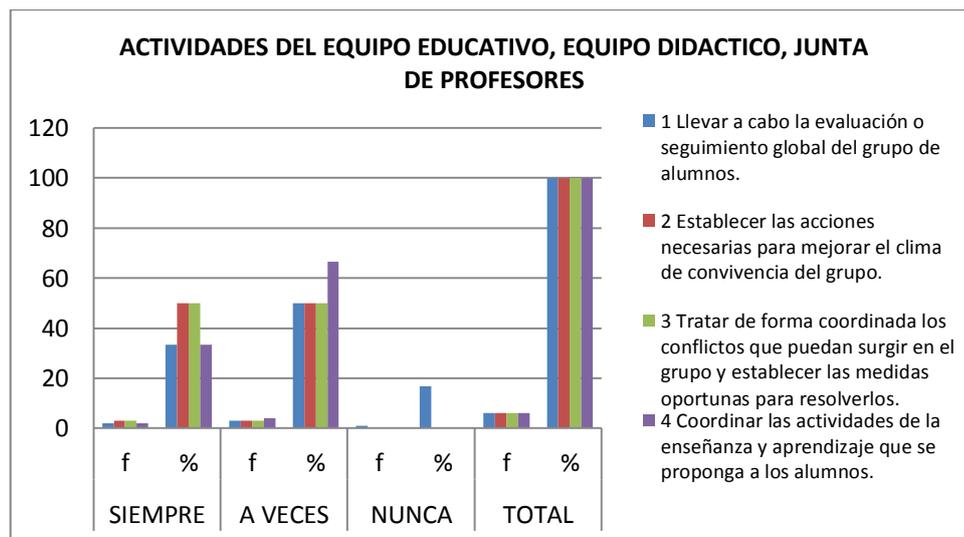
De los datos obtenidos se puede deducir que a nivel institucional hay una promoción de los organismos que la integran desde los ámbitos de dirección, gestión y técnica, pero no así de coordinación de estudios, puesto que la mitad de los encuestados prefieren no emitir respuestas.

TABLA Nº 15: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	f	%	f	%	f	%
1	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	2	33,33	3	50	1	16,67	6	100
2	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50	3	50	0	0	6	100
3	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	50	3	50	0	0	6	100
4	Coordinar las actividades de la enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	33,33	4	66,67	0	0	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



De la totalidad de encuestados, el 50% asegura que a veces el equipo educativo, didáctico y junta de profesores, son los encargados de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, mientras que el 33,33% dice que siempre, y el 16,67% se abstiene de emitir una respuesta. El 50% dice que estos equipos son los que siempre se encargan de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, y el 50% dice que a veces. En cuanto a que si estos equipos tratan en forma coordinada los conflictos y establecen medidas oportunas para solucionarlos el 50% opina que siempre lo hace el 50% que a veces. De la misma forma el 66,67% asegura que los equipos de trabajo mencionados a veces

coordinan actividades de enseñanza y aprendizaje propuestos a los estudiantes, mientras que el 33,33% dice que siempre lo hacen.

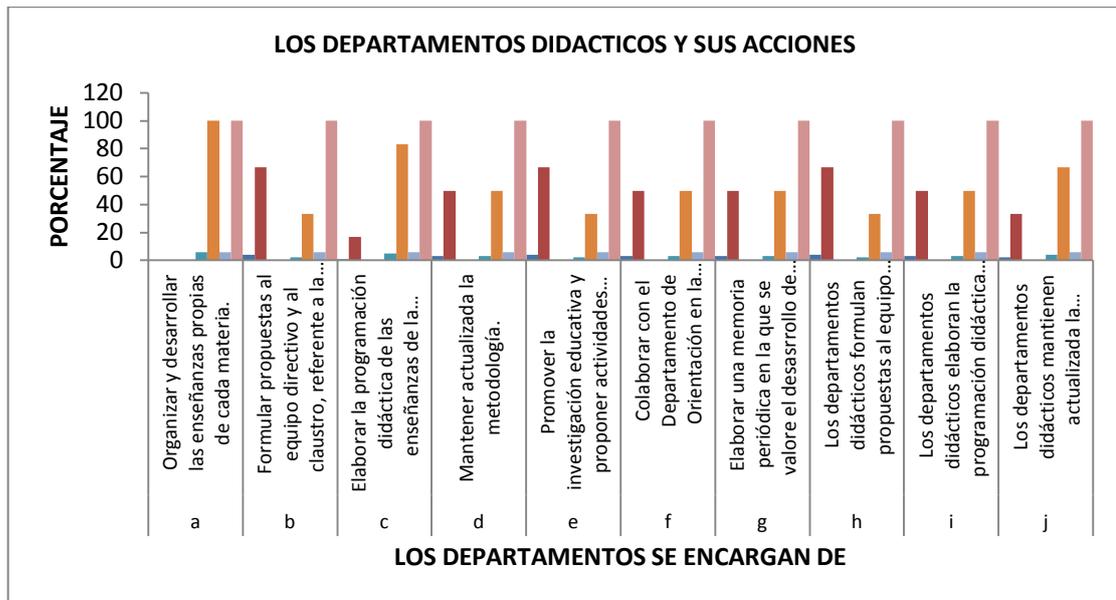
En lo referente a este aspecto al parecer es necesario impulsar el trabajo en el ámbito académico, pues muchas de las responsabilidades de los equipos de trabajo y procesos que deben realizarse se lo hace a veces.

TABLA N° 16: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	SI		NO		NO CONTESTA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	0	0	0	0	6	100	6	100
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	66,67	0	0	2	33,33	6	100
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	1	16,67	0	0	5	83,33	6	100
D	Mantener actualizada la metodología.	3	50	0	0	3	50	6	100
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	66,67	0	0	2	33,33	6	100
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	3	50	0	0	3	50	6	100
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	50	0	0	3	50	6	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	66,67	0	0	2	33,33	6	100
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	50	0	0	3	50	6	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	33,33	0	0	4	66,67	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



Ante la aseveración de que si los departamentos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia el 100% no contesta.

En cuanto a las acciones que realizan los diferentes departamentos técnicos institucionales: el 66,67% considera que se encargan de formular propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, el mismo porcentaje piensa: que se encargan de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento de sus miembros; y de proponer propuestas al equipo directivo; mientras que el 50% considera que colaboran con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, el mismo porcentaje considera que: se encargan de mantener actualizada la metodología; de la elaboración de una memoria periódica en el que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; y que se encargan de la elaboración de las programaciones didácticas de las asignaturas.

El 33,33% de los encuestados considera que los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

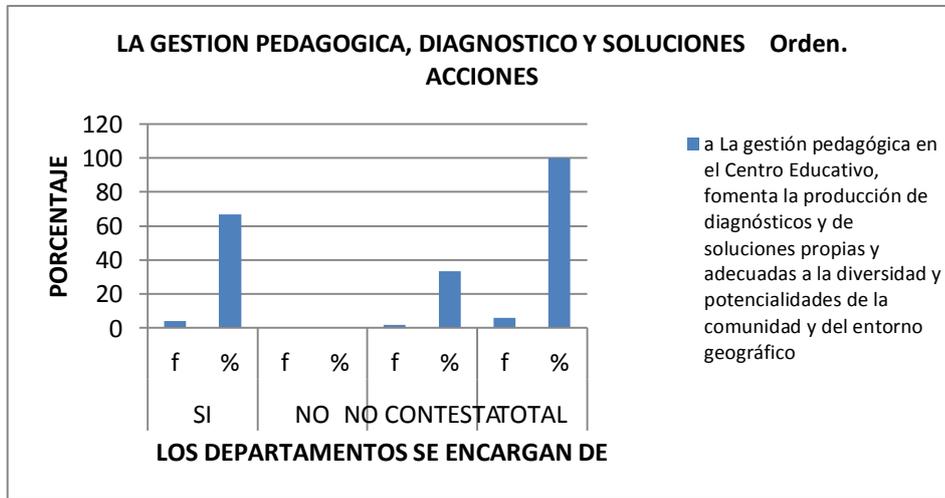
Algunos de los resultados obtenidos en este aspecto llaman la atención ya que al parecer hay desconocimiento de las funciones de los departamentos ya que un buen porcentaje prefiere no contestar.

TABLA Nº 17: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ORDEN. ACCIONES

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	SI		NO		NO CONTESTA		TOTAL	
		f	%	f	%	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	4	66,67	0	0	2	33,33	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



El 66,67% de los encuestados aseguran que la gestión pedagógica en el ISPED, fomenta la producción de diagnósticos, producción de soluciones adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico.

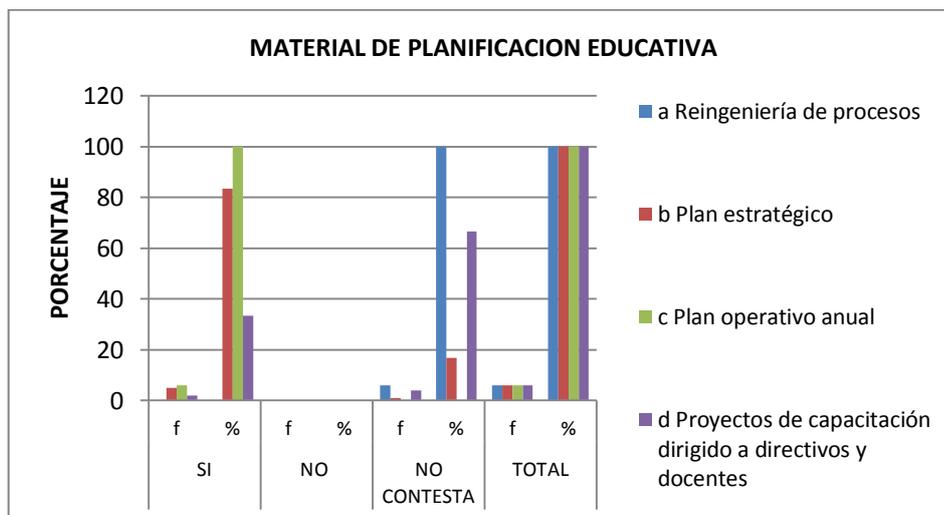
Estos resultados tienen concordancia con los resultados obtenidos y consignados en la tabla anterior, pues al parecer la gestión pedagógica presenta cierta vulnerabilidad, lo que de una manera u otra tiene un fuerte impacto a nivel institucional y comunitario por ser una institución formadora de maestros, en donde la parte académica, técnico-pedagógica, es el motor institucional.

TABLA N° 18: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACION	SI		NO		NO CONTESTA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	0	0	0	0	6	100	6	100
b	Plan estratégico	5	83,33	0	0	1	16,67	6	100
C	Plan operativo anual	6	100	0	0	0	0	6	100
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	33,33	0	0	4	66,67	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



De acuerdo a los datos que constan en la Tabla N° 18, el 100% de los encuestados no emite respuesta ante la estrategia de que si las autoridades han realizado una reingeniería de procesos. El 83,33% opina que los directivos han promovido la elaboración del Plan Estratégico, el 100% asegura que han promovido la construcción el Plan Operativo Anual; en cambio con respecto a la elaboración de proyectos de capacitación para directivos y docentes el 66,67% prefiere no contestar.

Estos datos concuerdan con lo obtenido en el diagnóstico, pues la institución cuenta con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y el Plan Operativo Anual; sin embargo, parece ser que en cuanto a proyectos de capacitación y procesos de reingeniería son ámbitos todavía no explorados en la medida en la que deberían serlo.

4.2.2. De los Docentes

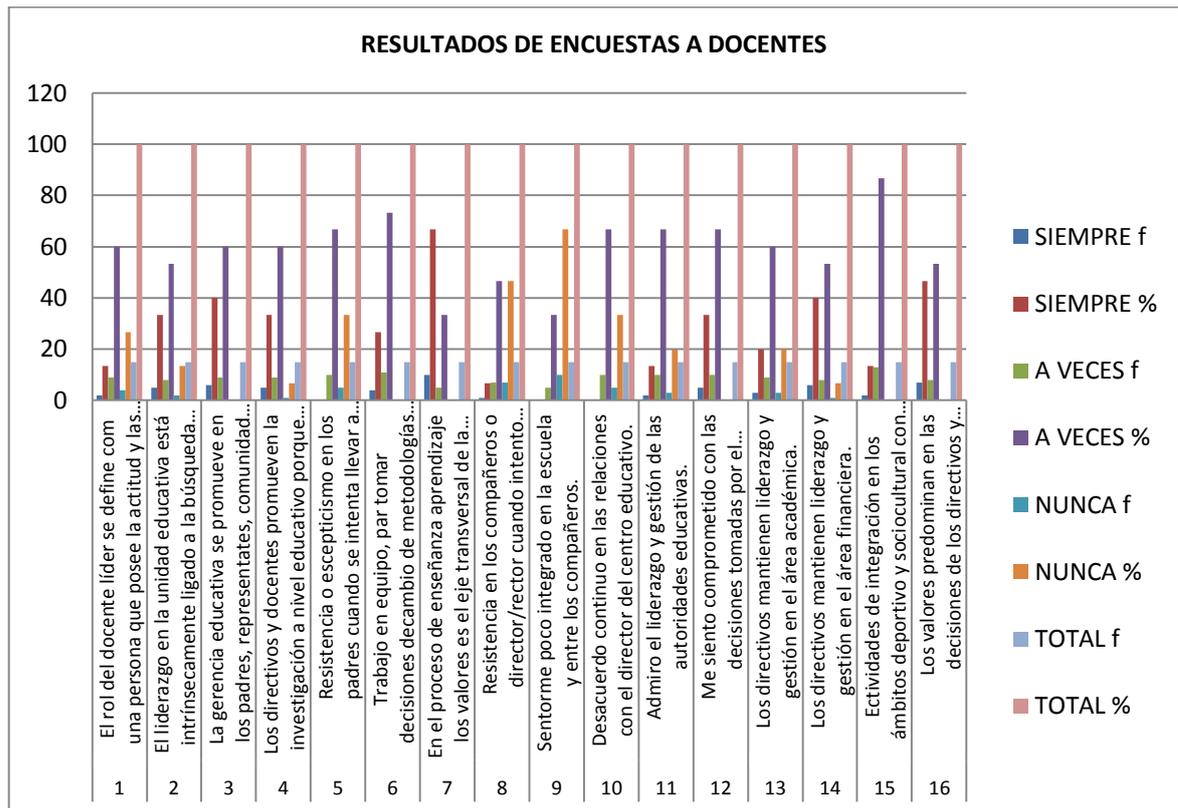
TABLA N° 19: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define con una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	2	13,33	9	60	4	26,67	15	100
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	5	33,33	8	53,33	2	13,33	15	100
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.	6	40	9	60	0	0	15	100
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, familias, asociación civil, padres y representantes consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	5	33,33	9	60	1	6,67	15	100
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	10	66,67	5	33,33	15	100
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	4	26,67	11	73,33	0	0	15	100
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	10	66,67	5	33,33	0	0	15	100
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	6,67	7	46,67	7	46,67	15	100
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	5	33,33	10	66,67	15	100
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	10	66,67	5	33,33	15	100
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	13,33	10	66,67	3	20	15	100
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/rector del centro educativo.	5	33,33	10	66,67	0	0	15	100
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	3	20	9	60	3	20	15	100
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área financiera.	6	40	8	53,33	1	6,67	15	100

15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, adre de familia, docentes y estudiantes.	2	13,33	13	86,67	0	0	15	100
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	46,67	8	53,33	0	0	15	100

Fuente: Encuesta directa a Docentes

Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta aplicada a 15 docentes (la totalidad) del ISPED “José Félix Pintado”: el 60% opina que a veces el rol del docente líder se define como una persona con actitudes y habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

De la misma forma el 53,33% considera que a veces el liderazgo institucional está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio, mediante el cuestionamiento tendiente a impulsar la transformación de las formas habituales de escolarización.

El 60% de los encuestados piensan que a veces la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad, siendo importante brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

En cuanto a que si los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo donde se integran docentes, familias, padres, representantes, consejo comunal con el fin de alcanzar metas institucionales, el 60% consideran que lo hacen a veces.

El 66,67% de los docentes consideran que a veces hay resistencia en los padres de familia cuando se proponen cambios de metodologías en el proceso enseñanza-aprendizaje.

El 73,33% de la población encuestada consideran que a veces el trabajo en equipo, es un medio para la toma de decisiones de cambio en las metodologías de enseñanza-aprendizaje.

En cambio el 66,67% considera que siempre en el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores deben ser el eje transversal en la formación integral de los estudiantes.

El 46,67% de los encuestados piensa que a veces hay resistencia en los compañeros y/o directivos cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, y el mismo porcentaje prefiere no contestar al respecto.

En referencia a que si se sienten poco integrados a la institución y con los compañeros, el 66,67% no emiten ninguna respuesta.

Por otro lado el 66,67% a veces está en desacuerdo continuo en las relaciones con el directivo institucional. Mientras que el mismo porcentaje a veces admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

El 66,67% de los docentes, a veces se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Rector de la institución.

El 60% de los docentes, consideran que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, mientras que el 20% asegura que nunca, y el mismo porcentaje siempre; en cambio en el liderazgo y gestión en el área financiera, el 53,33% dice a veces, el 40% siempre y el 6,67% nunca.

En cuanto al desarrollo de actividades de integración en los ámbitos deportivo, sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 66,67% consideran que se producen a veces.

Finalmente, para el 53,33% de los encuestados en las decisiones de los directivos y profesores predominan los valores a veces, mientras que para el 46,67% siempre.

En base a los resultados emitidos por el personal docente se puede verificar que existen ciertos puntos de coincidencia con la perspectiva que tienen los directivos, en cuanto a la promoción del trabajo en equipo, a que los valores están presentes en la formación de los estudiantes, que en forma parcial directivos y docentes promueven la investigación educativa; sin embargo, se puede también percibir que hay una relativa resistencia para incursionar en nuevos métodos de enseñanza, que existe cierto desacuerdo en la relaciones con los directivos institucionales, que hay docentes que no se sienten totalmente integrados a la institución, que no siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por los directivos, y que la gestión financiera es más eficaz que la académica.

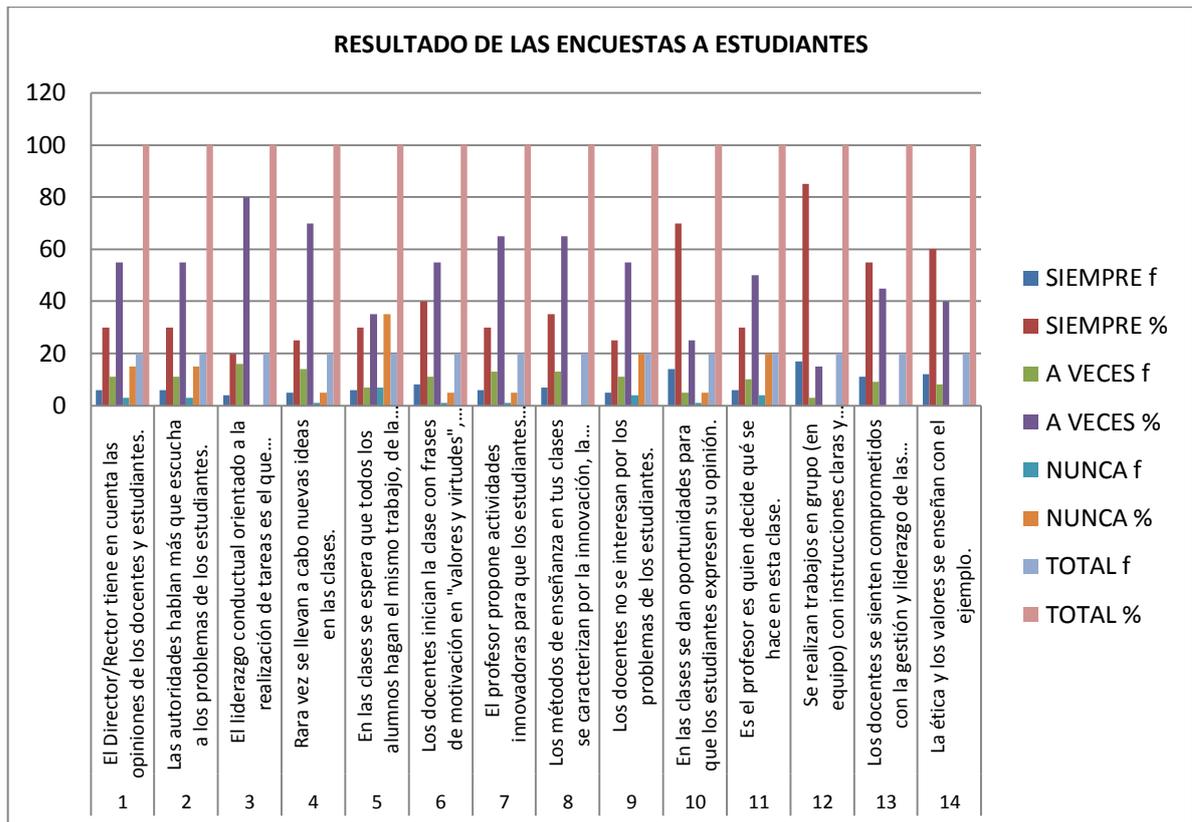
4.2.3. De los Estudiantes

TABLA Nº 20: RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	30	11	55	3	15	20	100
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	6	30	11	55	3	15	20	100
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20	16	80	0	0	20	100
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25	14	70	1	5	20	100
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	6	30	7	35	7	35	20	100
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	40	11	55	1	5	20	100
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30	13	65	1	5	20	100
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	7	35	13	65	0	0	20	100
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25	11	55	4	20	20	100
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70	5	25	1	5	20	100
11	El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	6	30	10	50	4	20	20	100
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	17	85	3	15	0	0	20	100
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	55	9	45	0	0	20	100
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	60	8	40	0	0	20	100

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes

Elaboración: Lic. Rocío Jibaja J.



Como consta en la tabla N° 20, el 55% de los estudiantes encuestados, consideran que a veces el Rector toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, mientras que el 15% asegura que nunca.

De la misma manera el 55% de la muestra encuestada piensa que a veces los directivos hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes.

Para el 80% de los investigados afirman que a veces en la realización de tareas que se observa diariamente en el ambiente escolar prima el liderazgo conductual.

Ante la declaración: Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 70% de los encuestados, contestan que esto se produce a veces.

En la declaración: En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. El 35% de los estudiantes investigados aseguran que esto sucede a veces, el mismo porcentaje nunca, y el 30% siempre.

El 55% de la muestra encuestada afirma que los docentes a veces inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, y el 5% dice que nunca.

En la declaración: El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 65% asegura que a veces lo hacen, y el 5% que nunca.

De la misma forma el 65% de los encuestados, aseguran que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Según el criterio de los estudiantes, el 55% de los docentes a veces no se interesan por los problemas de éstos, y el 20% opinan que nunca.

El 70% de los estudiantes encuestados aseguran que siempre los docentes en las clases brindan oportunidades para que los mismos expresen su opinión.

La mitad de los encuestados 50%, consideran que a veces los docentes son quienes deciden lo que se hace en la clase, mientras que el 20% dice que nunca.

El 85% de los alumnos aseguran que siempre realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, mientras que el 15% dice que a veces.

El 55% de los estudiantes ante la declaración: Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, contestan que siempre, en cambio para el 45% es a veces.

El 60% de los estudiantes encuestados consideran que los docentes siempre enseñan con la ética y valores, con el ejemplo, mientras que el 40% considera que esto se da a veces.

Se puede observar que los criterios de los estudiantes coinciden en algunos aspectos con los de los directivos y profesores, entre ellos que los docentes dan importancia al ámbito de la motivación en valores y virtudes, en que no siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades institucionales deduciéndose que los estudiantes perciben este hecho; evidenciándose que no siempre los estudiantes se sienten escuchados o tomados en cuenta tanto en sus opiniones como en sus problemas.

4.2.4. De los Padres de Familia

En este apartado no se incluyen tablas, debido a que no se trabajó con padres de familia, por ser una institución perteneciente al nivel de educación superior, por lo tanto los estudiantes son autónomos, se autorepresentan.

4.2.5. De la entrevista a directivos

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	Es la apertura del espíritu de palabras y de acciones.	1		
		Es el diálogo interactivo entre el emisor y el receptor, en cambio la información es unidireccional.	1		
		.		La información es estrictamente académica, concreta, sin el ingrediente del espíritu de a persona	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?			No se cuenta con este instrumento	2
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	El Rector debe ser un mediador de conflictos, con capacidad de escuchar para luego tomar decisiones	1		
		Con unas decisiones basadas en una estrategia de resolución de conflictos.	1		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Conocedor de las personas y de la institución, tener comunicabilidad, tener iniciativas, ser propositivo.	1		
		Ser una persona abierta, a la comunicación, con capacidad de escucha, tener una visión optimista de la institución y las personas.	1		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la	Democrática tanto a nivel directivo, como de docencia y estudiantil.	2		

	dirección, docencia y alumnado?		Democrático, buscando el equilibrio entre la horizontalidad y verticalidad	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Cooperación, excelencia académica, convivencia armoniosa, solidaridad con los grupos menos favorecidos.	2	
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Respeto, dedicación, honestidad, ayuda mutua cooperación, responsabilidad, solvencia académica.	2	
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?		Falta de transparencia y franqueza en la comunicación convivencia.	1
		Considera que no los hay.	1	

Fuente : Entrevista a directivos

Elaborado por. Lic. Rocío Jibaja J.

Tomando en cuenta las respuestas emitidas por las autoridades institucionales (Rector y Vicerrector), en la entrevista aplicada, se puede notar que en cierta medida consideran la comunicación como un proceso de diálogo bidireccional; diferenciándola de la información al considerar esta última como un proceso frío, sin involucrar la esencia de la persona.

Coinciden con el diagnóstico realizado en cuanto a la ausencia de un manual o reglamento que especifiquen los procesos y las tareas que debe cumplir cada organismo y/o funcionario.

Es notorio que tienen coincidencias en los criterios vertidos sobre la solución de conflictos. De la misma forma se observa que tienen claridad de los conceptos que poseen sobre liderazgo y las características de un líder educativo, en este punto coinciden con la teoría investigada, en lo referente a este tema.

En lo referente al tipo de liderazgo que predomina en la institución afirman que es democrático, aunque es un poco curioso pensar que esta característica se pueda tener cuando se ha obtenido un equilibrio entre la horizontalidad y verticalidad.

Las autoridades coinciden en identificar los valores que predominan en la institución, en los docentes (cooperación, excelencia académica, solidaridad, entre otros); y solo uno de ellos identificó antivalores como la falta de transparencia y franqueza en la comunicación.

4.2.6. Matriz de problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
<p>El ISPED "José Félix Pintado", no cuenta con instrumentos de gestión curricular como: el manual de organización, el código de ética; y un reglamento interno desactualizado.</p>	<p>Por estar en una etapa de transición, al pasar a pertenecer al Sistema de Educación Superior.</p>	<p>Tener ambivalencia en la toma de decisiones, en ocasiones como parte del Ministerio de Educación y en otras como parte de la SENESCYT, antes CONESUP.</p>
	<p>No contar con una reglamentación propia de los Institutos Pedagógicos, y tenerse que adaptar a la de instituciones de otra naturaleza.</p>	<p>En unas ocasiones trabajar en base al reglamento Especial de los Institutos Pedagógicos, expedido en 1991. En otras ocasiones tomar aspectos normativos del Reglamento de los Institutos Técnicos y Tecnológicos del país. Adaptarse a la normativa que regula realidades de institutos superiores con diferente realidad y objetivos. Tomar decisiones no siempre enmarcadas en una normativa definida.</p>
	<p>Por falta de seguimiento en el desarrollo de estos instrumentos de gestión curricular. Por creer suficiente la normativa que estipulan las reglamentaciones vigentes.</p>	<p>Actuar de diferente manera ante situaciones comunes. No tener un instrumento que regule las actitudes de las personas. No contar con un documento no punitivo que recoja los valores básicos e importantes que la institución desea cultivar.</p>
<p>El ISPED "José Félix Pintado", no cuenta con el organigrama institucional.</p>	<p>No se ha diseñado por el cambio que ocasiona la etapa de transición.</p>	<p>No disponer de una representación gráfica de la estructura institucional, que proyecte las relaciones jerárquicas de la misma.</p>
	<p>Hacer intentos de diseños de organigrama, sin llegar a ser aprobado y legalizado a nivel institucional.</p>	

<p>El ISPED "José Félix Pintado", no cuenta con una normativa definida.</p>	<p>Estar en constantes cambios, respondiendo a normativas que en un momento dado han estado vigentes.</p>	<p>No contar con una normativa definida que rija el aspecto académico y administrativo en la institución.</p>
	<p>La bicefalia entre el Ministerio de Educación, SENESCYT (antes CONESUP), estando los ISPEDs del país regentados por los dos organismos hasta hace pocos meses.</p>	<p>Decisiones contradictorias y diferentes ante situaciones comunes.</p>
<p>Falta de gestión en el aspecto académico-técnico-pedagógico.</p>	<p>Falta de coordinación y seguimiento en el aspecto académico-técnico-pedagógico.</p>	<p>Desorganización y falta de coordinación institucional.</p>
		<p>Proyectos de capacitación relativamente ausentes.</p>
		<p>Planificación curricular sin revisión, seguimiento y/o sugerencias tanto en su elaboración como ejecución.</p>
		<p>No se impulsa la investigación e innovación pedagógica.</p>
	<p>Confiar en la responsabilidad de los docentes y asumir que las cosas deben darse.</p>	<p>Contradicciones y confusiones en las actividades a desarrollarse.</p>
		<p>Liderazgo débil en el ámbito académico, técnico, pedagógico.</p>
<p>Falta de acuerdos y políticas institucionales que direccionen acciones en este aspecto.</p>	<p>Cierta verticalidad directiva.</p>	
	<p>Decisiones momentáneas, improvisadas y contradictorias ante eventos similares.</p>	

<p>Liderazgo autocrático ejercido en ciertas ocasiones.</p>	<p>Vulnerabilidad en las habilidades de manejo de personal, falta de tolerancia.</p>	<p>Incertidumbre ante las decisiones tomadas. Resentimientos, fricciones entre las partes involucradas en un determinado problema. Resoluciones tomadas desde una sola persona desconociendo los niveles de acción de cada instancia.</p>
	<p>Comunicación no muy óptima.</p>	<p>Distanciamiento eventual entre el personal directivo, docente, administrativo y de apoyo. Resoluciones tomadas y desconocidas por los miembros de la institución. Relaciones humanas afectadas.</p>

5. DISCUSIÓN

En base a los resultados obtenidos, se ha podido determinar que el Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado” tiene algunas fortalezas que le permiten cumplir con la misión institucional y proyectarse hacia la concreción de la visión propuesta; sin embargo, se observan debilidades y/o problemas que le obstaculizan alcanzar niveles de calidad más altos; estas dificultades latentes, unas conscientes por ser de conocimientos público, otras inconscientes porque están allí pero no hay la aceptación debida por parte de sus autoridades y personal que labora en el mismo; hacen necesario un análisis fundamentado de los datos estadísticos obtenidos contrastados con la fundamentación teórica y la experiencia como profesional de la educación.

DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

En lo que se refiere a los directivos institucionales, se determinó que **la forma de organizar los equipos de trabajo en la institución, es por comisiones o departamentos**, así lo asegura la tercera parte de los encuestados, y así es en la realidad, de acuerdo a la estructura organizacional de los institutos pedagógicos del país hasta el término del año lectivo 2010-2011, el ISPED estuvo organizado por 5 departamentos: Orientación Educativa, Investigación y Evaluación pedagógica, Desarrollo Profesional y Tecnología Docente, tal como contemplaba el Reglamento Especial de los Institutos Pedagógicos del país vigente desde 1991, funcionando también el Departamento Pastoral por ser una institución Fiscomisional con carisma Salesiano.

A partir del año lectivo 2011-2012, **estos departamentos fueron reestructurados con la figura de comisiones**, de acuerdo a la organización de las instituciones del Sistema de Educación Superior y tomando en cuenta la naturaleza de los pedagógicos, las autoridades institucionales mediante la elaboración de un instrumento legal transitorio interno conformaron las comisiones de: Evaluación Institucional, Investigación Educativa, Vinculación con la Comunidad y Fomento de la Relaciones Interinstitucionales, Práctica Pedagógica y Seguimiento a los egresados, y la Unidad Administrativa de Bienestar Estudiantil; hasta que se

publique el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior y la parte pertinente a los pedagógicos.

Las otras formas de organización de los equipos de trabajo en la institución que aseguran los directivos que funcionan en la misma, son por grupos e individualmente, modalidades permanentes, pues las responsabilidades institucionales así lo exigen.

En este aspecto se observa que **la institución investigada, se organiza para el trabajo de acuerdo a las circunstancias que las instancias a nivel nacional determinan**, situación que no afecta en forma determinante el trabajo ya que el mismo depende de la organización y la eficiencia con la que trabajen sus integrantes.

En lo que se refiere a los aspectos que se toma en cuenta **para medir el tamaño de la organización**, el 50% de las autoridades institucionales aseguran que es **mediante los resultados que obtiene la misma**, acreditándole un peso menor al número de miembros de la institución, al número de beneficiarios y no le consideran como un indicador del tamaño de la misma el valor y tiempo empleados en la institución; aspectos que no deberían ser subvalorados puesto que en la práctica también se constituyen en referentes visibles y cuantificables del tamaño de la institución educativa.

En cuanto a **las tareas de los miembros de la institución**, el 83,3% de **los directivos aseguran que las mismas se encuentran especificadas en el Manual de Normas**, sin embargo, **se pudo comprobar que este instrumentos como tal no existe**, las responsabilidades de los funcionarios se encuentran especificadas en documentos como: Reglamento Especial de los Institutos Pedagógicos del país, instrumento vigente hasta el término del año lectivo 2010-2011; en el PEDI vigente, en el apartado correspondiente a Reglamento Interno;

Y a partir del año lectivo 2011-2012, las actividades están delimitadas en el documento elaborado por las autoridades institucionales denominado: Organización Administrativa y Académica del Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado” de conformidad con la Ley de Educación Superior, realizando adaptaciones de acuerdo a la naturaleza de los ISPEDs, y que está vigente hasta la publicación de la Reglamentación pertinente por parte de la SENESCYT.

Situación que de una u otra manera está en contraposición a lo que sucede en las instituciones que se encuentran normadas en forma específica y que disponen de la reglamentación pertinente, hecho que incide en la toma de decisiones y en los procesos académicos, administrativos, de gestión y financieros.

En lo pertinente al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, desde la perspectiva de las autoridades, **está liderada por el Rector, el Director y el Consejo Directivo**, es decir, que está compartida entre estos tres estamentos, en la práctica es así, el Rector es quien ejecuta las resoluciones tomadas por el Consejo Directivo en algunas ocasiones, en otras es quien toma decisiones por sí solo, y el Director actúa de forma similar debido a que su injerencia directa es en la Escuela de Aplicación Dolores Sucre, pero en el momento en el cual se realizó la investigación era parte integrante del Consejo Directivo, situación que al momento ya no se da, pues este organismo está conformado únicamente por el personal docente del ISPED “José Félix Pintado”, a raíz de la dependencia exclusiva de los ISPEDs a la SENESCYT.

Lo descrito comparado con la teoría **en la toma de decisiones**, es lo correcto, hay decisiones que el nombramiento de **Rector** le atribuye potestad para hacerlo es la parte ejecutiva en la institución y es responsable de la gestión administrativa, económica y conjuntamente con el **Vicerrector** académica; en cambio hay decisiones que debe tomarlas en el seno del **Consejo Directivo**, organismo conformado por un Representante de la Misión Salesiana, así rezan los convenios con el Estado, por dos representantes de los docentes, asumiendo que la dirección institucional y la toma de decisiones es compartida.

Este análisis concuerda con lo que sucede en la delegación de toma de decisiones para resolver conflictos y la promoción de soluciones en forma pertinente y oportuna, pues el 66,67% de los directivos opinan que en la institución se recurre a esta estrategia, siendo así, **el representante institucional estaría cumpliendo con una de las características del líder que es la de considerar que la toma de decisiones es una responsabilidad de todos los miembros de equipo** y no una potestad exclusiva de quién dirige una institución.

Este hecho influye directamente en la perspectiva que tienen los directivos con respecto a su administración y el liderazgo educativo que promueven, desde su perspectiva **impulsan la excelencia académica**, así lo asegura el 100% de los

directivos encuestados, **el trabajo en equipo** el 83,3%, y **la vivencia de valores institucionales y personales** con el mismo porcentaje; **aunque aspectos como la capacitación continua de los docentes y la delegación de la autoridad a grupos de decisión son aspectos que desde su perspectiva no siempre se dan**, existiendo un poco de contradicción con las opiniones anteriores respecto a la delegación de funciones.

De acuerdo a la encuesta aplicada a **los directivos**, se puede percibir que **en su mayor parte (66,67%) creen que las habilidades de liderazgo que se necesitan para dirigir una institución son innatas**, es decir, que vienen con la persona, que tienen una predisposición hacia el liderazgo, complementándose con la experiencia, y con la capacitación permanente que permita combinar la teoría, la práctica y reflexionar sobre la misma; aseverando de la misma forma que no siempre estas habilidades se adquieren a partir del estudio de gerencia y liderazgo; siendo así, daría lugar a una interrogante ¿qué función entonces tendría estudiar estrategias para liderar en forma democrática, eficiente y eficaz?, la respuesta tal vez involucra los dos aspectos, que por un lado obedece a características personales de quien en un momento dado está al frente de una institución y de su predisposición a aceptar observaciones, sugerencias y desarrollar una gestión descentralizada, y por otro a la preparación, capacitación y perfeccionamiento que el líder puede llegar a tener.

Desde la perspectiva de la totalidad de los directivos **la existencia de un ambiente cordial del trabajo es la estrategia idónea para mejorar el desempeño** y por ende el progreso escolar, y desde la perspectiva de la mayoría (83.33%) **otra estrategia utilizada para el mismo fin es el uso de la información de resultados obtenidos** en procesos de evaluación del desempeño de las diferentes instancias institucionales. Realidad que está acorde con la teoría, pues la misma recomienda que para que una institución pueda tener una visión clara de su realidad, debe recurrir al análisis de datos concretos, respaldándose en la información que proporciona la evaluación del desempeño docente, procesos que un directivo institucional debe estar capacitado para planificarlos y ejecutarlos, y con sus resultados iniciar procesos de reenfoque de acciones y mejoramiento institucional, lo que estaría en la línea de cumplimiento de una de las políticas nacionales la rendición de cuentas; y reforzaría una de las características del líder como es la toma de conciencia de la realidad e impulsar que las personas alcancen su máximo

potencial, si esto se suma a un ambiente agradable de trabajo, el mejoramiento va a ser el resultado.

Los datos consignados por el 83.33% de los directivos en la encuesta aplicada, permiten determinar que esta institución **cuenta con organismos a nivel directivo como el Consejo Directivo**, conformado por el Rector, Vicerrector, 3 vocales principales y 3 suplentes, **a nivel de gestión por el Consejo de Coordinación Interdepartamental** hasta el término del año lectivo 2010-2011 que estaba integrado por los jefes departamentales, y a partir del año lectivo 2011-2012 la Comisión Académica que está integrado por el Vicerrector, dos representantes de cada una de las carreras: Educación Inicial y Educación Básica, a nivel de coordinación por los jefes departamentales hasta el año lectivo anterior y por coordinadores de comisión a partir del presente año lectivo, los mismos que desarrollan un trabajo técnico en conjunto con los miembros de las comisiones antes departamentos. Lo que nos hace ver que en cuanto a organismos el ISPED, cuenta con un equipo bien estructurado para organizar, ejecutar y evaluar acciones.

En cuanto a las actividades que el equipo educativo, didáctico y la junta de profesores promueven, el criterio de los directivos se divide, entre coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje en beneficio de los alumnos, solucionar conflictos en forma coordinada, establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia grupal, y realizar la evaluación y seguimiento de los estudiantes, acciones que en el caso del ISPED están bajo la responsabilidad de la Junta Académica que está conformada por los docentes del nivel, quienes analizan diferentes situaciones y plantean sugerencias a otras instancias de decisión como el Consejo Directivo, la Comisión Académica y el Consejo Directivo.

Lo descrito se sustenta en lo que a juicio de los directivos sucede en la institución, en cuanto a las funciones de los departamentos didácticos, pues el 66.67% aseguran que son los encargados de: formular propuestas al equipo directivo en cuanto a la elaboración de proyectos, planes y programaciones institucionales, promover la investigación educativa que se ve reflejada en los proyectos de investigación que realizan los estudiantes del Año de Servicio Obligatorio de Educación Rural; un sector de los directivos (66.67%) aseguran que los departamentos se encargan de formular propuestas al equipo directivo, encontrando que el colaborar con lo que era el Departamento de Orientación y que hoy pasó a

ser la Unidad de Bienestar Estudiantil y que tiene como finalidad detectar y prevenir problemas de índole personal y académico, es una actividad a la cual no se le da mayor énfasis pues la mitad de los directivos (50%) son los que le ven como prioridad, lo mismo sucede con la elaboración de una memoria periódica en donde se evalúa la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, para formular propuestas a los directivos. Siendo la gestión pedagógica uno de los aspectos que más énfasis se pone por ser una institución formadora de maestros, fomentando la producción del diagnóstico que tiene como finalidad identificar y formular alternativas de soluciones adecuadas y contextualizadas, y que por alguna razón la mitad de los directivos la considera como una actividad importante.

Llama la atención la respuesta emitida por los directivos en cuanto a la organización y desarrollo de cada materia, pues el 100% de docentes prefirieron no contestar, coincidiendo con el 83,33% de los directivos que prefieren abstenerse de emitir criterios en lo referente a la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente, lo que podría significar que bien los directivos desconocen las acciones de la institución o no lo hacen.

Por las respuestas emitidas por la mayoría de los directivos se puede determinar que los instrumentos curriculares elaborados a nivel institucional son el Plan Estratégico así lo asegura el 83.3%; **el Plan Operativo Anual**, el 100%; **pero la mayoría en cambio de abstiene al momento de opinar sobre la reingeniería de procesos y los proyectos de capacitación** dirigido a directivos y docentes, encontrando entonces que aspectos tan importantes como la revisión de la organización institucional para mejorar su desempeño, así como a la capacitación de directivos y docentes, son procesos a los cuales no se les da el énfasis del caso.

DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Mediante la entrevista concedida por los directivos institucionales (Rector y Vicerrector), se pudo constatar que desde la perspectiva de los directivos se diferencia entre la comunicación, y la información, la primera involucra una dinámica entre el emisor y el receptor, y aspectos importantes del ser, mientras que la información es algo superficial y unidireccional; los dos directivos concuerdan en que la solución de conflictos exige el saber escuchar a los involucrados y poner en práctica estrategias para solucionar los mismos.

Los dos directivos concuerdan en que las características de un buen líder es conocer a las personas, tener iniciativas, ser propositivos, abiertos a la comunicación, con capacidad de escucha; sin embargo, se podría considerar que hay cierta contradicción con el tipo de liderazgo que aseguran hay en la institución, pues opina uno de ellos que es democrático buscando el equilibrio entre la horizontalidad y la verticalidad, porque asegura que el directivo institucional es quien toma las decisiones, luego de una consulta a los demás. De acuerdo a la teoría sobre liderazgo algunas de las respuestas de los directivos estarían enmarcadas dentro de sus principios.

Por ello afirman que los valores que buscan desarrollar en la institución son la cooperación, excelencia académica, solidaridad, convivencia armoniosa, solidaridad con los grupos menos favorecidos, siendo esto último un poco relativo determinar, puesto que se podría caer en la subjetividad de interpretar quienes son los menos favorecidos, pudiendo propiciar algún tipo de conflicto. A su vez los directivos consideran que los valores predominantes en el personal docente son el respeto, dedicación, honestidad, ayuda mutua, cooperación, responsabilidad, solvencia académica. No obstante uno de los directivos considera que el antivalor presente es la falta de transparencia y franqueza en la comunicación y convivencia; de ser así es lógico pensar que las relaciones humanas no serán del todo óptimas y que de una u otra manera influirá en el desarrollo de actividades.

Una de las contradicciones que se encontró entre las respuestas emitidas en las encuestas por los directivos (6), y la entrevista a Rector y Vicerrector, es que los primeros en su mayoría aseguraban que el ISPED cuenta con un manual o reglamento que regule las tareas de los miembros, mientras que los segundos aceptan que no se cuenta con este instrumento.

DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Otro de los sectores que fue investigado es el docente a través de la aplicación de una encuesta, en base a sus resultados se pueden hacer las siguientes reflexiones: la mayor parte de los mismos (60%) consideran que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee actitudes y habilidades para cuestionar órdenes existentes, habiendo un porcentaje significativo (26.67%) que elige como respuesta nunca, lo que podría hacer pensar que en la institución no siempre la criticidad ante determinados hechos está presente. De la misma forma de acuerdo al

53.33% de los docentes piensa que no siempre sino a veces el liderazgo institucional está ligado a la búsqueda de la innovación y cambio para transformar las formas habituales de escolarización, concordando con lo mencionado anteriormente.

De la misma forma el 60% de los docentes aseguran que **a veces** la gerencia educativa institucional brinda a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; aunque también hay un sector significativo que asegura que esto se da siempre, lo que sería beneficioso para la institución pues la razón de ser de una institución educativa son sus estudiantes. En lo referente al trabajo con los padres de familia es un hecho que no se desarrolla debido a que los estudiantes se auto representan por ser una institución del nivel superior.

En lo referente a la promoción de **la investigación educativa** en la institución por parte de los directivos y docentes al parecer **es una práctica que no se la hace con frecuencia**, pues así lo asegura el 60% de los encuestados, **situación que no beneficia a la institución**, pues la investigación es uno de los pilares fundamentales de las instituciones que son parte del sistema de educación superior, y una de las herramientas básicas para mejorar procesos e innovarlos. Estos datos concuerdan con la evaluación realizada por el CONEA hoy CEAACES, cuando evaluó a los Institutos Pedagógicos del país y determinó que una de las debilidades de los mismos es la falta de investigación.

De acuerdo al criterio de **la mayoría de los docentes (66.67%) considera que a veces hay resistencia o escepticismo por parte de los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, respuesta que podría considerarse como una contradicción debido a que los estudiantes son estudiantes autónomos y la injerencia de los padres de familia es indirecta.**

En cuanto al trabajo en equipo que se desarrolla en la institución para tomar decisiones de cambio en la metodología utilizada en el proceso de enseñanza y aprendizaje, el 73.33% de los docentes opinan que es una acción que la realizan a veces, lo que se constituye en una alternativa de mejoramiento, pudiendo ser una fortaleza si esta coordinación se llevara a cabo siempre. Situación que podría afianzarse con el hecho de que el 66.67% del personal docente asegura que **los valores son el eje transversal que se pone en práctica para lograr la formación**

integral mediante el proceso de enseñanza y aprendizaje, escenario que va acorde con la formación docente y que cumpliría con uno de los objetivos centrales de la educación: la formación integral del ser humano.

Los cambios que se quieran implementar o las innovaciones en las cuales se quieran incursionar solo son posibles si no hay resistencia en el personal docente y directivos para desarrollar nuevos métodos de enseñanza, en el ISPED por ventaja el 46.67% nunca lo hace, es decir, que ese **sector está abierto al cambio**, y un porcentaje igual que lo hace a veces, en todo caso, **la obstaculización de actividades no es una práctica generalizada**. Lo que contribuye a que un grupo considerable el 66.67% de los docentes no se sientan poco integrados a la institución y entre los compañeros, es decir, que un nivel óptimo de integración entre los compañeros y al ámbito escolar.

La situación que se deducen a través de los resultados obtenidos es que **a veces hay desacuerdos en las relaciones con el rector de la institución**, lo que podría influir en algún momento dado en la dinámica institucional, el desempeño de sus miembros, y la proyección en la comunidad; siendo importante que las autoridades revisen sus actitudes personales y profesionales. Lo que coincide con la admiración ante el liderazgo y la gestión que la autoridad institucional inspira en sus colaboradores ya que el 66.67% aseguran que lo hacen a veces, mientras que el 20% no lo hace nunca, situación que debería llamar a la reflexión de los directivos, si bien es cierto el puntaje no corresponde a la mayoría pero si es significativo.

Lo descrito explica porque el 66.67% de los docentes a veces se siente comprometido con las decisiones que toman las autoridades, y un número minoritario 33.33% lo hace siempre. Posiblemente este sentir se deba a que **la mayoría del personal docente el 60% considera que los directivos a veces mantienen un liderazgo en la gestión académica**, y un 20% nunca, es decir, que no siempre el ámbito académico es el eje central en la gestión institucional **situación preocupante más todavía por tratarse de un instituto pedagógico que tiene como misión la formación profesional de los futuros docentes**.

En el caso de **la gestión financiera el panorama cambia un poco**, debido a que el 53.33% del **personal docente considera que los directivos mantienen el liderazgo de este ámbito** a veces y el 40% siempre, es decir, que de acuerdo a estos datos está mejor atendida el área financiera, antes que el académico;

encontrando incluso que le dan mayor énfasis a las actividades de tipo sociocultural, deportivo, religioso por la naturaleza institucional, pues el 86.67% consideran que esto se lo impulsa a veces.

Un aspecto interesante es que el 53.33% **de los docentes consideran que los valores direccionan las decisiones de los directivos y profesores** siempre, y el 53.33% a veces, lo que concuerda con las respuestas emitidas por directivos en la entrevista, en la cual mencionan algunos valores que son parte del accionar de los docentes, y que al tenerlos y practicarlos les dan credibilidad ante los estudiantes, **aunque el antivalor identificado por uno de los directivos como es la falta de transparencia y franqueza en la comunicación y convivencia diaria** podría minar la relativa estabilidad institucional que al parecer existe.

DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Si se realiza un análisis de los datos consignados por los estudiantes en la encuesta aplicada a los mismos, se puede comprobar que existen ciertas coincidencias con las respuestas emitidas por el personal docente; así el 55% considera que el Rector a veces toma en cuenta las opiniones de los estudiantes y docentes, y el 15% asegura que nunca, lo que podría evidenciar cierto nivel de autoritarismo por parte de las autoridades, no obstante debería considerarse el hecho de que casi la tercera parte de los estudiantes aseguran que la primera autoridad institucional siempre toma en cuenta los criterios de los demás, lo que hace deducir que para un sector de alumnos el directivo institucional cumple con una de las características del líder como es saber escuchar, y tomar en consideración el punto de vista de los involucrados en un proceso, para la toma de decisiones.

Las opiniones vertidas por los estudiantes y descritas en el párrafo anterior, de alguna manera coinciden con el 55% de los mismos al asegurar que a veces las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes, y el 30% dice que esto sucede siempre, deduciéndose entonces que una parte significativa de la muestra encuestada considera que los directivos no han desarrollado una de las características de los líderes democráticos como es la de saber escuchar. Perspectiva que se contradicen al opinar el 80% de los estudiantes que a veces el liderazgo conductual es el que observan cotidianamente en la institución, y siempre el 20%, lo que hace pensar que las autoridades a más de directivos institucionales tratan de ejercer cierto nivel de liderazgo.

En lo que respecta al proceso enseñanza y aprendizaje la mayoría de los encuestados (70%) **aseguran que en el aula no se llevan a cabo ideas nuevas, es decir, que no se estaría incursionando en innovaciones**; situación reforzada cuando opina el 75% de alumnos entre siempre y a veces que en las clases se espera que todos hagan el mismo trabajo, al mismo tiempo y de la misma forma, evidenciando que no se toma en cuenta las diferencias individuales, a más de ello los estudiantes en su mayoría creen que sus profesores no se interesan en sus problemas.

Sin embargo; **se encuentran contradicciones con las respuestas emitidas por los estudiantes** cuando el 65% asegura que a veces los docentes proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, y el 30% asegura que esta particularidad produce siempre, lo que daría lugar a pensar que hay innovación en los procesos metodológicos aplicados por los profesores, criterios que se afianzan cuando los encuestados aseguran que éstos se caracterizan por utilizar métodos de enseñanza matizados de innovación, variedad, participación y la interacción con los docentes, es decir que los aprendizajes son significativos y funcionales y las clases dinámicas.

Si lo descrito es positivo también lo es, el hecho de que el 55% de los docentes a veces y el 40% siempre **inician sus clases con frases motivadoras que impulsen el cultivo de valores y virtudes**, tomando en cuenta el contexto familiar y comunitario, lo que garantiza que la formación que pretende dar el ISPED y que se encuentra plasmada en su visión se cumple, al procurar una formación integral, fortaleciendo el saber, hacer y el ser de los estudiantes, desarrollando la capacidad de criticidad, así lo dicen los datos emitidos por los estudiantes, pues el 70% de los mismos aseguran que tienen la oportunidad de expresar sus opiniones en clases, y el 25% aseguran que siempre. Contradiéndose nuevamente cuando un porcentaje considerable (50% a veces y 30% siempre), aseguran que en clases el maestro es quien decide lo que se hace, insinuando que existiría un nivel de autoritarismo.

En lo referente a la metodología utilizada por los docentes, la mayoría de los alumnos (85%) reconocen que siempre se aplican trabajos colaborativos grupales, con instrucciones claras y con el involucramiento de los docentes, por otro lado aseguran que los docentes en su mayor parte se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Al considerar el 60% de los estudiantes que los docentes siempre enseñan los valores con el ejemplo y que por lo tanto su trabajo es ético, se puede deducir que su trabajo está enmarcado dentro de los lineamientos de un proceso formativo integral, dinámico y contextualizado, trabajo en el cual la mayoría de los docentes están involucrados, pues el 40% de los alumnos opinan que los docentes educan de esta forma a veces.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el diagnóstico institucional, el análisis de los datos obtenidos, se desprenden las siguientes **conclusiones** sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”:

6.1. CONCLUSIONES

1. La institución no cuenta con instrumentos de gestión curricular como el Manual de Organización y el Código de Ética, siendo un debilidad para la institución por no contar con documentos legales que direccionen ciertas acciones organizativas y de convivencia.
2. El Instituto Superior Pedagógico, no cuenta con una reglamentación específica y actualizada, por estar superando un proceso de transición del Ministerio de Educación a la SENESCYT, por tal razón la toma de decisiones hasta el año lectivo 2010-2011 estuvo regulado por el Reglamento Especial de los Institutos Pedagógicos del país de 1991, encontrando vacíos legales frente a determinados aspectos.
3. La organización institucional actualmente está normada por un documento interno elaborado por las autoridades, denominado: Organización Administrativa y Académica del Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado” de conformidad con la Ley de Educación Superior, constituyéndose al momento en el documento base para la organización institucional.
4. La gestión administrativa es la que más énfasis se ha dado a nivel institucional, no así la gestión académica.
5. Los directivos conocen de procesos administrativos, sin embargo, hay cierta verticalidad en la forma de aplicar esos procesos, encontrándose que el liderazgo ejercido en la institución se caracteriza por ser en ocasiones compartido y en otras autocrático y unidireccional, centrándose el mismo en el Rector de la institución.
6. La capacitación e investigación son aspectos que no se han impulsado de manera significativa en la institución, pues no cuenta en el presupuesto con

un rubro que le permita asumir estas áreas con mayor énfasis; sin embargo el personal se preocupa por la auto capacitación.

7. Los estudiantes tienen un buen concepto de las autoridades y docentes institucionales, el nivel de desempeño docente es óptimo desde su perspectiva; sin embargo, hay cierta contradicción de criterios, lo que indica que los canales de comunicación deben ser reforzados, pues los mismos no son del todo óptimos.
8. Los valores están presentes en los docentes, acreditándoles credibilidad y confianza ante los estudiantes, no obstante es necesario trabajar para combatir la falta de transparencia y franqueza existente.
9. El clima institucional no es del todo desfavorable pero podría mejorar, lo que se podría lograr mediante la aplicación de estrategias que ayuden a superar las debilidades existentes en la institución.

6.2. RECOMENDACIONES

Luego del trabajo elaborado y de las conclusiones establecidas, se realizan las siguientes **recomendaciones**:

1. En base al FODA institucional establecido, se recomienda a los directivos institucionales liderar los procesos de construcción del Manual de Organización, el mismo que direccionará la organización interna; y del Código de Ética que fortalezca una convivencia institucional saludable.
2. Es urgente que los directivos responsables de la gestión administrativa y académica de la institución, determinen estrategias de construcción de una normativa interna, que regule las funciones de cada instancia, la organización institucional y la toma de decisiones, siendo la actualización del Reglamento Interno uno de los primeros pasos.
3. Es necesario que a nivel institucional se revise y mejore el organigrama que representa la estructura organizacional, propuesto en este trabajo.
4. Es preciso que se dé impulso a la gestión académica, más, al tratarse de un instituto pedagógico.
5. Es imprescindible que en forma conjunta directivos y docentes en forma conjunta lleven a cabo procesos de capacitación e investigación, el primero tendiente a mejorar el desempeño docente, y el segundo a incursionar en investigación e innovación educativa.

6. El clima institucional hace necesario que los miembros del ISPED planifiquen, ejecuten y evalúen actividades que fortifiquen y clarifiquen aspectos relacionados con liderazgo, comunicación y valores.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

“MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO “JOSÉ FÉLIX PINTADO” DE LA CIUDAD DE MACAS”.

7.2. Justificación

Siendo los procesos de gestión, los motores de la eficacia y eficiencia institucional, y luego de haber identificado los nudos críticos de la misma, entre ellos: la inexistencia de instrumentos de gestión curricular como el Manual de Organización y el Código de Ética; la existencia de un Reglamento Interno desactualizado; la carencia de un organigrama institucional definido; la falta de gestión en el ámbito académico-técnico –pedagógico, el ejercicio de un liderazgo en ocasiones autocrático; lo que de una u otra manera obstaculiza la toma de decisiones enmarcadas dentro de una normativa definida, hay vacíos legales que ocasionan que las resoluciones sean temporales y no el producto de políticas institucionales delimitadas; lo que influye de una u otra manera en el ámbito académico y en el clima institucional.

Por lo mencionado se hace imprescindible mejorar los procesos; a través de la planificación, ejecución y evaluación de una propuesta de mejoramiento, que permita elevar la calidad educativa y brindar un mejor servicio a la comunidad, esta propuesta incluye el fortalecimiento del liderazgo y los valores que se ponen en práctica en el Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”.

La ejecución de esta propuesta permitirá fortalecer los procesos de gestión, siendo viable su aplicación debido a la apertura de las autoridades institucionales y de la predisposición para el trabajo, por parte del personal que labora en la institución.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. Objetivo General

- Mejorar los procesos de Gestión, liderazgo y valores en el Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”, mediante la construcción y/o actualización de instrumentos de apoyo y del desarrollo de procesos de capacitación.

7.3.2. Objetivos Específicos.

- Elaborar el Manual de Organización en forma colaborativa y participativa.
- Establecer espacios de construcción de una normativa interna clara, definida, que regule procesos en forma coherente, mediante la actualización del reglamento interno.
- Definir lineamientos de comportamiento básicos que aporten a una práctica profesional responsable en la institución, en el aula, en la convivencia diaria, en la toma de decisiones, mediante la construcción del Código de Ética.
- Concientizar a los miembros de la institución en la importancia del ejercicio de un liderazgo bien entendido, del cultivo de los valores en todos los ámbitos, de la fluidez de la comunicación, a través de la capacitación.
- Impulsar la investigación y la capacitación, por ser elementos importantes del desempeño institucional e instrumentos válidos para mejorar la calidad educativa

7.4. Actividades

7.4.1. Elaboración del Manual de Organización

Esta actividad se realizará con la finalidad de que el Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado” cuente con un instrumento que le permita organizar en forma sistemática las funciones de cada una de las instancias técnico-académicas y administrativas, así como de quienes las integran, estas funciones y procedimientos serán definidas en función de los objetivos planteados.

La elaboración del documento será de responsabilidad de una comisión conformada para el efecto y nombrada en Asamblea General de Directivos y Profesores y ratificada por el Consejo Directivo. El Manual de Organización contemplará la estructura institucional y funciones de cada una de las instancias y Comisiones que

integran la institución, así como las de sus miembros. Su construcción tomará como base: La Ley Orgánica de Educación Superior, El Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Superior, Acuerdos Ministeriales, Normativa emitida por la SENESCYT, Ley Orgánica de Educación Intercultural.

El Manual de Organización, posibilitará que la institución posea lineamientos definidos de acción y se evite la improvisación e inestabilidad de funciones producto de normativas cambiantes, transitorias y descontextualizadas.

Cronograma:

Nº	Actividad	Tiempo / Fecha	Responsables
1	Asamblea General (Conformación de Comisiones)	Abril 2012 (primera semana)	Autoridades
2	Elaboración del Manual de Organización	Abril – mayo 2012	Comisión
3	Análisis y aprobación	Junio 2012	Autoridades – Comisión

7.4.2. Actualización del Reglamento Interno

El Reglamento Interno con el que cuenta el ISPED en la actualidad, es parte del PEDI institucional, elaborado en el año 2008, el mismo que está insubsistente por la transición de los ISPEDs del Ministerio de Educación a la SENESCYT, ya que éste fue construido en base al Reglamento Especial de los Institutos Pedagógicos del país y que estuvo vigente hasta el año 2011; razón por la cual, la realidad y estructura de los institutos pedagógicos ya no concuerdan con lo que estipula éste Reglamento, por ende la reglamentación interna está descontextualizada, lo que ha ocasionado toma de decisiones improvisadas, sin políticas que direccionen las mismas de manera constante, y que en casos similares tomen decisiones diferentes, dando la impresión que ciertas decisiones son tomadas con dedicatoria para algunos casos y/o personas.

La actualización de este instrumento proporcionará un sustento legal interno que viabilice las decisiones y el accionar de los miembros de la institución: autoridades,

personal docente, administrativo, de apoyo, estudiantes. Su elaboración estará bajo la responsabilidad de una comisión creada para el efecto.

Los insumos para la actualización de éste instrumento será: La Ley de Educación Superior y su Reglamento, Acuerdos Ministeriales, Instructivos emitidos por la SENESCYT, el Reglamento Interno vigente, el PEDI institucional, Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Cronograma:

Nº	Actividad	Tiempo / Fecha	Responsables
1	Asamblea General (Conformación de Comisiones)	Abril 2012 (primera semana)	Autoridades
2	Elaboración del Reglamento Interno	Abril – mayo 2012	Comisión
3	Análisis y aprobación	Junio 2012	Autoridades - Comisión

7.4.3. Elaboración del Código de Ética

El Código de Ética, es un documento importante dentro de una organización, que regula el comportamiento de sus miembros y que propone directrices de actuación positivas que fomenten una convivencia óptima y saludable.

La construcción de este documento será una actividad colaborativa, con una metodología participativa de todos los funcionarios de la institución.

Para el desarrollo de esta actividad, se utilizará: El Manual de Organización, El Reglamento Interno, textos sobre: Normas de Urbanidad, Normas de Cortesía, Valores.

Cronograma:

Nº	Actividad	Tiempo / Fecha	Responsables
1	Sensibilización	Junio - 2012	Rector
2	Construcción del documento	Junio - agosto 2012	Rector
3	Aprobación del documento	Agosto 2012	Rector

7.4.4. Planificación, ejecución y evaluación de programas de capacitación en: liderazgo, comunicación y valores.

La institución presenta vulnerabilidad en ciertos aspectos relacionados con liderazgo, comunicación y valores; por lo que la capacitación y jornadas de reflexión serían oportunidades y posibilidades garantizadas de cambio.

El mejorar en estos aspectos garantizará disponer de un clima y ambiente laboral óptimo, lo que de una u otra manera influirá en el desempeño docente y docente.

Se utilizará: talento humano: facilitadores; recursos económicos (presupuesto), técnicos (documentos de apoyo) y tecnológicos (computador, proyector, internet.).

Cronograma:

Nº	Actividad	Tiempo / Fecha	Responsables
1	Elaboración del proyecto de capacitación	Julio 2012	Comisión de Vinculación con la Colectividad
2	Ejecución del proyecto de capacitación	Agosto - octubre 2012	Comisión de Vinculación con la Colectividad
3	Evaluación del proyecto	Agosto - noviembre 2012	Autoridades – Comisión

7.4.5. Potenciación de la investigación y capacitación

La investigación educativa es una de las acciones que los Institutos Pedagógicos deben impulsar, para incursionar en la innovación y mejoramiento de procesos; de la misma manera es imprescindible atender la capacitación para fortificar diferentes áreas del currículo y el desarrollo de actividades inherentes a la labor docente.

Las áreas de capacitación serán definidas en base a un diagnóstico de necesidades institucionales. La investigación será el producto de necesidades institucionales, de cada una de las áreas, y de las necesidades de innovación.

Cronograma:

Nº	Actividad	Tiempo / Fecha	Responsables
1	Diagnóstico de necesidades de capacitación en las diferentes áreas del currículo	Julio 2012	Comisión Académica
2	Elaboración del proyecto de capacitación en base a las necesidades identificadas	Agosto - septiembre 2012	Comisión Académica
3	Diseño de proyectos de investigación e innovación	Agosto - diciembre 2012	Autoridades – Comisión

7.5. Localización y cobertura espacial

El Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado” está ubicado en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, en el barrio Norte, por ser el único Instituto Pedagógico de la provincia, tiene alumnos de todos sus cantones, por lo que su cobertura es provincial, tanto para ofertar formación docente en las dos carreras: Inicial y Básica, como por el trabajo que realizan los/as estudiantes en el Año de Servicio Obligatorio de Educación Rural y que laboran como docentes durante un año lectivo, en el lugar en el cual sean asignados por las instancias pertinentes, brindando cobertura a toda la provincia.

7.6. Población objetivo

En el Instituto Superior Pedagógico laboran 15 profesionales de la educación con diferentes especializaciones, quienes dan atención y asesoramiento a estudiantes provenientes de toda la provincia, bachilleres en diferentes áreas que quieren ser profesores en una de las dos carreras que oferta la institución como son: Profesores en Educación Inicial y Educación Básica. La población estudiantil está conformada por personas que pertenecen en su mayoría a familias de escasos recursos económicos, hay una minoría que pertenece a la etnia Shuar y unos pocos estudiantes a la Achuar.

Los Directivos y el personal docente procuran mejorar procesos, brindar una formación de calidad, y formar profesores con competencias cognitivas, psicomotoras y actitudinales que garanticen una práctica docente eficiente y eficaz de los egresados.

El ejecución de esta propuesta, beneficiará a todos los miembros de la institución, ya que el mejoramiento de los procesos de gestión, dará como resultado agilidad, claridad, en las políticas institucionales y su aplicación; de la misma forma el poder contar con un mejor clima institucional garantizará que directivos, docentes, personal de apoyo encuentren un lugar óptimo para trabajar, y que sobre todo los estudiantes sientan que es una institución que brinda un servicio de calidad. A más de ello la comunidad también sería beneficiada porque de una u otra forma los docentes que se gradúan en esta institución y que van a formar a los niños/as de la provincia podrían mejorar su perfil profesional.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

- **Humanos**

- Directivos
- Docentes
- Profesionales de diferentes especialidades
- Administrativos
- Personal de apoyo
- Estudiantes

- **Tecnológicos**

- Computadores
- Internet
- Proyector
- CD

- **Materiales**

- Materiales de oficina
- Carpetas
- Marcadores
- Papel periódico

- **Físicos**

- Instalaciones del ISPED: oficinas, laboratorio de cómputo, aula virtual.

- **Económicos**

El costo estimativo de la ejecución de la presente propuesta es de 1,871.00 (mil ochocientos setenta y un dólares).

- **Organizacionales**

- Organismos internos: Consejo Directivo, Comisión Académica.
- Organismos externos: SENESCYT, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Misión Salesiana.

7.8. Presupuesto

Cantidad	Detalle	Unidad de medida	Valor unitario (dólares)	Valor total (dólares)
2	Papel bon	resma	4.50	9.00
1.000	Copias de documentos de apoyo	unidad	0.02	20.00
50	Pliegos de papel periódico	unidad	0.50	25.00
30	Marcadores	unidad	1.00	30.00
3	Cintas masquin	unidad	1.50	4.50
5	Aula virtual	día	100.00	500.00
10	Facilitador, Tema: Liderazgo	hora	50.00	500.00
10	Facilitador, tema: proyectos de investigación e innovación	Hora	50.00	500.00
75	Refrigerios	Pack	1.50	112.50
	Imprevistos 10%	-----	170.10	170.00
	TOTAL			1,871.00

Las líneas de acción del financiamiento serán: El presupuesto institucional de las partidas que sea posible utilizar y buscar apoyo de las entidades gubernamentales locales, y de la Misión Salesiana por ser la institución Fiscomisional.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, Ezequiel. *La planificación estratégica*. Grupo Editorial Lumen, 2ª edición, Argentina.
- Aranda, Aranda Alcides (2007). *Planificación Estratégica Educativa-Orientación Metodológica*. Ediciones Abya-Yala. 2º edición. Quito-Ecuador.
- Bernard, Ian – Risle, Miguel. (1988). *Manual de Orientación Educacional*. Tomo nº 2. Editorial ALFA, Chile.
- Buele, Mariana. (2011). *Proyectos de Investigación II*. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Atlas. 8ª edición. México.
- DINAMEP (2000). *La formación docente para el siglo XXI*. Quito-Ecuador.
- Guillén, Manuel (2006). *Ética en las organizaciones: Construyendo Confianza*. Editorial Pearson Educación S.A. Madrid-España.
- Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”. *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008-2011*. Macas-Ecuador.
- Munch, Lourdes y otros. (2011). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. Editorial Trillas. México.

Referencias WEB

- Academia Panamericana de Ingeniería. (2006). *Código de Ética*. (En línea). Disponible en: <http://www.apingenieria.org/es/etica.htm> (Consulta 02-01-2012)
- Asociación Universitaria de Formación del Profesorado (AUFOP) *Revista nº 35. (2010). La profesión docente: escenarios, perfiles y tendencias* (En línea).. Disponible en: http://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/revistas/129199205110.pdf (Consulta 21-07-2011)

- Botero Chica, Carlos Alberto. (2009). *Cinco Tendencias de la Gestión Educativa*. (En línea). Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/2811Botero.pdf>. (Consulta 27/03/2012)
- Buenas Tareas. *Manual de Organización del Centro Educativo*. (En línea). Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Organizacion-De-Centro-Educativo/1269372.html> (Consulta 01-01-2012)
- Colombia aprende. La red del conocimiento. *La Gestión Educativa. Vía hacia la calidad*. (En línea). Disponible en: <http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>. (Consulta 05/04/2012)
- CIDTUR Centro de Información y documentación turísticas. (2004). *Directivos y líderes, ¿se forman?*. (En línea). Disponible en: <http://cidtur.eaeht.tur.cu/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm> (Consulta 02-07-2011)
- CNcrecenegocios.com. *Concepto y estilos de Liderazgo*. (En línea). Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/cncepto-y-estilos-de-liderazgo/o>. (Consulta 27-07-2011).
- Ecuador inmediato. Com. (2006). *117.823 docentes en Ecuador son mujeres*. (En línea). Disponible en: http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/117823_docentes_del_ecuador_son_mujeres--29061 (Consulta 26-07-2011)
- Educantabria. (2008). *Estudio del clima escolar y la convivencia en los centros educativos de Cantabria*. (En línea). Disponible en: http://www.educantabria.es/informacion_institucional/publicaciones/estudio-del-clima-escolar-y-la-convivencia-en-los-centros-educativos-de-cantabria-2006 (Consulta 20-01-2012).
- Latapí, Darre Pablo. (2001). *Valores y Educación*. (En línea). Disponible en: http://ingenierias.uanl.mx//11...11/Pablo_Latapi_valores_y_educacion.pdf. (Consulta 01-07-2011).
- Lores González, Alfredo (2007). *Las diferencias entre ser un gerente y ser un líder*. (En línea). Disponible en:

- <http://gonzbuk.com/2007/11/17/las-diferencias-entre-ser-un-gerente-y-ser-un-lider/> (Consulta 02-07-2011)
- Ministerio de Educación Nacional República de Colombia. (2007). *La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación*. (En línea). Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html> (Consulta 26-03-2012)
 - Monografías.com. *La gestión pedagógica del docente en la integración de la escuela y la comunidad*. (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos40/gestion-del-docente/gestion-del-docente.shtml>. (Consulta 05-04-2012).
 - Monografías.com. *Gestión Pedagógica*. (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/gestion/gestion3.shtml>. (Consulta 06-04-2012).
 - Monografías.com. *Liderazgo educativo*. (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos69/liderazgo-educativo/liderazgo-educativo2.shtml#conceptosa>. (Consulta 05-04-2012).
 - Organización de Estados Iberoamericanos. *La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional*. (En línea). Disponible en <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>. (Consulta 02-07-2011)
 - Programas Escuelas de Calidad (2000). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. (En línea). México. Disponible en: http://www.issuu.com/irvinggardea/docs/modelo_gestion_educativa_pec. (Consulta 24-07-2011)
 - Psicoapoyo Escolar. (2010). *Código de Ética del Docente*. (En línea). http://psicoapoyoescolar.org/index.php?option=com_content&view=article&id=62:codigo-de-etica-del-docente-documento-de-trabajo&catid=1:psicologos-y_especialistas&Itemid=. (Consulta 12-12-2012)
 - Quijano Ponce de León, Andrés. *Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos*. (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo2.shtml> (Consulta 02-07-2011)

- Romo, Magaly - Alvarez, Gaudencio (2000). *Análisis estadístico de algunas características de los profesores que laboran en el magisterio fiscal del Ecuador.* (En línea). Ecuador. Disponible en: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/>. (Consulta 25-07-2011)
- Ruiz, Guillermo. (2007). *Gestión institucional: conceptos introductorios.* (En línea). Disponible en: <http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>. (Consulta: 15-03-2012).
- Scribd. *Gestión institucional.* En línea. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/55284254/02-GESTION-INSTITUCIONAL>. (Consulta 06-04-2012).
- Sander, Benno. *Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad.* (En línea). Disponible en: http://64.76.190.173/foro_gestion/sites/default/files/NUEVAS%20TENDENCIAS%20EN%20LA%20GESTI%C3%93N%20EDUCATIVA.pdf. (Consulta: 28-08-2011)
- Secretaría de Educación Pública México. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica.* (En línea). Disponible en: <http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/modelodegestionEE.pdf>. (Consulta 08-02-2012).
- Sinnexus. Plan estratégico. http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrat%C3%A9gico.aspx. (Consulta 10-02-2012)
- UNESCO. IIEP Buenos Aires (2000). *Gestión Educativa Estratégica.* (En línea). Disponible en http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf. (Consulta 29 - 08- 2011)
- VALORAS UC. (2008). *Convivencia escolar.* (En línea). Disponible en: http://www.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/convivencia_escolar.pdf. (Consulta 15-01-2012)
- Wells, Nuria. (2011). *El fracaso escolar y la feminización de la educación.* (En línea). Disponible en: <http://autismodiario.org/2011/03/07/el-fracaso-escolar-y-la-feminizacion-de-la-educacion/>. (Consulta 25-07-2011)

- Universidad Tangamanga. Ramírez, José Guadalupe. *La importancia de la gestión escolar para el buen funcionamiento de las instituciones*. (En línea). Disponible en:
http://www.universidadtangamanga.edu.mx/~revista/index.php?option=com_content&view=article&id=100:ejemplar-4-articulo-5&catid=38:ejemplar-4&Itemid=60. (Consulta 04-04-2012)

9. APÉNDICES

Anexo 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS) DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO “JOSE FELIX PINTADO”

Sr/a Gestor/a Educativo

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.

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

1. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

 41-45 años ()

 46-50 años () 51-55 años () 56-60 años ()

 61 y más ()

2. INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia

.....

Cantón

.....

..

Sector : Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

3. CUESTIONARIO

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

- f. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre
()
- g. Coordinadores de área
()
- h. Por grupos de trabajo
()
- i. Trabajan individualmente ()
- j. Otros (indique cuáles)
.....

2. 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).....
-

3. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos. SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve

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

7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber 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.			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de			

	alumnos.			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

La pregunta 12, 13 y 14 debe ser respondida con términos sí o no:

11. 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.
- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI () NO ()

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

- a. Una reingeniería de procesos. ()
- b. Plan estratégico ()
- c. Plan operativo anual ()
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ()

ENCUESTA A DOCENTES DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO "JOSE FELIX PINTADO"

Sr/a. Profesor/a.

El inventario de situaciones de enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de las actividades del profesor.

Le pedimos que por favor LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos, y a continuación responda SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas.

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACION:

Sexo: masculino () femenino ()

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

2. NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

EDUCATIVO.....

3. UBICACIÓN DEL DETABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

4. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

5. 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 de 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 decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje lo valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los 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 mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los, ámbito educativo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

Anexo 3**ENCUESTA A ESTUDIANTES DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO “JOSE FELIX PINTADO”**

Estimado/a estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO “JOSE FELIX PINTADO”, institución de la cual usted es parte.

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 y de contestación a las mismas.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

1. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 18 - 22 años () 23 - 27 años () 28 - 32 años () 33 - 37 años ()

2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo :
.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Provincia :.....

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

3. CUESTIONARIO

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

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

DIRECTIVOS DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO “JOSE FELIX PINTADO”

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.

ENTREVISTA A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor.

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5

Misión: El Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”, prepara docentes, entrega a la comunidad, maestros/as con una sólida formación humanística, científica, tecnológica y ética mediante desarrollo de competencias que les permite un desempeño eficiente y contextualizado en la realidad socio-educativa de la provincia, siendo los beneficiarios directos la niñez en proceso de formación.⁵³

Visión: Queremos ser una institución formadora de maestros y maestras enmarcados en un perfil de excelencia académica que genere profesionales con una sólida formación humano-cristiana que proponga y lidere los cambios necesarios para fomentar una educación de calidad, con unidad de criterio, apoyo interno y externo, propendiendo al mejoramiento del nivel de vida de los niños, niñas y familias de la provincia.⁵⁴

⁵³ Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”. Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008-2011

⁵⁴ IDEM

Anexo 6

INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO “JOSÉ FÉLIX PINTADO

Macas – Morona Santiago

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010 – 2011

C	PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO EN DÓLARES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHAS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
CONSEJO DIRECTIVO								
6	1. Infraestructura y equipamiento.	Mejorar los servicios de laboratorio de informática y de biblioteca. Reparar y equipar las aulas del nivel superior.	Laboratorio de informática reubicado en un lugar más amplio y funcional. Biblioteca reubicada y con servicio de internet y copiadora. Aulas del nivel superior en buenas condiciones y con equipo informático y proyector.	6 000,00	Equipos informáticos, libros, copiadora.	Consejo Directivo.	2011	Laboratorio de informática y biblioteca en funcionamiento.
	2. Página web	Implantar medios para mejorar la comunicabilidad y la publicación de las actividades del instituto.	Comunicación entre docentes, autoridades y estudiantes; trabajos publicados.	2240,00	Papel bon, equipo informático.	Consejo Directivo.	enero – abril 2011	Página web implantada.

VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD Y PRÁCTICA								
16	3.Vinculación con la comunidad	Implementar un proyecto de vinculación con la comunidad.	Al menos 500 beneficiados con proyectos de vinculación con la colectividad.	100,00	Papel bon	Lic. Deysi Chica.	Octubre 2010 – junio 2011	Informe y registro de beneficiarios.
13	4.Práctica docente	Conocer la realidad de los establecimientos donde se realiza el ASOER para mejorar nuestra acción institucional. Organizar las prácticas en todos los niveles.	Al menos 5 visitas realizadas. Prácticas docentes realizadas y evaluadas de acuerdo con instructivos. Práctica rural realizada de acuerdo a las necesidades y el reglamento.	100,00	Papel bon, vehículo de la institución. Papel bon, carpetas.	Departamento de Práctica.	De octubre 2010 a junio 2011	Informes de supervisión, informes de evaluación de las prácticas, registros de calificaciones.
	5.Evaluación de los centros de práctica y orientadores.	Actualizar los datos personales y profesionales de los profesores orientadores de prácticas.	Expedientes de al menos 20 profesores orientadores.		Papel bon, xerox copias.	Departamento de Práctica.	De octubre 2010 a junio 2011	Informe y expedientes.
ORIENTACION EDUCATIVA								

17	6.Perfil de entrada de los estudiantes.	Organizar y desarrollar el proceso de selección y admisión de los aspirantes al ISPED.	Al menos 40 aspirantes aprobados.	100,00	Test enviados por la DINADEP Papel, copias, impresos	Departamento Orientación Educativa y Funcionaria de la DINEP.	Del 13 al 17 de agosto del 2 010.	Informe. Nómina de aprobados
	7.Orientación estudiantil	Informar a los estudiantes sobre los deberes y derechos establecidos a nivel institucional y orientar la ejecución y uso de los mismos durante el año académico. Asesorar y orientar a los estudiantes que tienen problemas personales y académicos.	Estudiantes conocen y ejercen sus deberes y derechos en forma individual y a través del Gobierno estudiantil y representante de los estudiantes al Consejo Directivo. El 100% de los estudiantes participan en momentos cívicos y en jornadas de orientación.	10,00 10,00 70,00	formularios, encuestas, carpetas -Urnas -Papeletas Electoraes, Registros de trabajo docente, fichas individuales, expedientes. Programas, equipos de amplificación. Talento humano.	Departamento de Orientación Educativa.	Septiembre de 2010. Todo el año Viernes 26-11-2010 Y 18-04-2011	-Plan de trabajo del gobierno estudiantil electo. Informe. Informes Expedientes de los estudiantes. Informe, registros de participantes.
INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN								
2.	8. Investigación educativa.	Correlacionar los resultados de la prueba Lorenzo Filho con los resultados de la prueba de básicas, para determinar cuál de las dos tiene mayor nivel de	Confiabilidad predictiva de cada una de las pruebas aplicadas, determinada.	10,00	Papel bon	Miembros del departamento de investigación y evaluación pedagógico	Septiembre 2010 junio 2011	Informe.

		confiabilidad.						
6	9. Investigación educativa de los estudiantes del ASOER.	Organizar la capacitación, ejecución y evaluación de los proyectos de investigación educativa de los alumnos del ASOER.	Trabajos de grado realizados y sustentados.	20,00	<p>Talento humano:</p> <p>-Supervisores, alumnos, niños/as de la escuela</p> <p>del ASOER</p> <p>Técnicos:</p> <p>-Instructivo, formato de proyecto de investigación educativa, instrumentos de seguimiento y evaluación</p> <p>Materiales:</p> <p>-De oficina y suministros</p> <p>Tecnológicos:</p> <p>Proyector, computador</p>	<p>Miembros del departamento de investigación y</p> <p>Evaluación Pedagógica</p>	<p>Noviembre 2010- julio 2011</p>	<p>Proyectos e Informes</p>

DESARROLLO PROFESIONAL

	10. Desarrollo profesional.	Potenciar en los docentes el conocimiento del pensamiento crítico y estrategias didácticas, utilizando las TICs	Participación del 95 % de los docentes del instituto, del CEFAPDOS y de los profesores orientadores de práctica.	400.00	Humanos: - Rector, vicerrector, Profs. Orientadores de práctica docente de aplicación pedagógica y del ISPED 2 facilitadores/as Materiales: Papel Bon, papel periódico tinta, copiadora, impresora CEFAPDS Económicos: Presupuesto del ISPED	Jefe de la Sección de Capacitación	Abril-mayo 25011 Junio 2011	- Informes - Cuadros de calificaciones
		Difundir información técnica pedagógica, didáctica orientada a mejorar el quehacer educativo en la formación de los docentes de educación básica y educación inicial, a través de cuadros murales pedagógicos.	Mejoramiento de los procesos educativos en la formación de docentes.	10.00	Humanos: Profesionales de la educación del ISPEI integrantes del departamento de Desarrollo Profesional, Jefe de la Sección de Profesionalización Materiales: Papel bon, tinta, copiadora, impresora bibliográficos	Jefe de la Sección de Capacitación y Perfeccionamiento Docente Jefe de la Sección de Profesionalización	Diciembre 2010-11-30 Marzo 2011 Mayo 2010	Informes

					Económicos: Presupuesto del ISPED			
		Generar un espacio de reflexión y profundización sobre temas de Currículo, de Pedagogía y Didácticas, a través de Círculos de Estudio, para mejorar la calidad de la educación	Mejoramiento de los procesos educativos en la formación de docentes.	10,00	Humanos: Profesores de escuelas de aplicación y práctica 1 coordinadora Materiales: Papel periódico Bibliografía0 especializada, Guías marcadores Económicos: Presupuesto del ISPED	Jefe del Departamento de Desarrollo Profesional	Diciembre 2009 Enero 2011 Marzo- Abril 2011 Marzo-julio 2011	- Informes - Memorias
		Atender las necesidades de capacitación del magisterio de la provincia	Solicitudes de capacitación al instituto, atendidas.	0,00	Humanos: Rector Vicerrector facilitadores/as Materiales: Alusivos al evento Económicos: De las instituciones solicitantes	Jefe de la Sección de Capacitación	Cuando lo soliciten al instituto pedagógico.	- Informe.

		Desarrollar la competencia de investigación educativa en los maestros de la comunidad educativa del ISPED.	El 100 por ciento de maestros de la institución, involucrados en actividades de investigación educativa.	400,00	<p>Humanos:</p> <p>Rector, vicerrector, orientadores, profesores del Centro Educativo, 2 facilitadores.</p> <p>Materiales:</p> <p>Papel bon, papel periódico, marcadores, cinta maskin.</p> <p>Económicos:</p> <p>Presupuesto del ISPED.</p>	Jefe de la Sección de Capacitación	11 Y 12 de abril de 2011.	- Informes.
--	--	--	--	--------	---	------------------------------------	---------------------------	-------------

Firman los integrantes del Consejo Directivo.

Mgs. Ramiro Gutiérrez

Rector

Lic. Washington Moyano

Vicerrector

Lic. Luis Becerra

Primer vocal

Lic. Fabricio Roldán

Segundo vocal

Lic. Nicasio Rivadeneira

Tercer vocal

Lic. Marlene Erazo

Secretaria

Anexo 7

INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO “JOSÉ FÉLIX PINTADO”

PLAN OPERATIVO ANUAL 2011 – 2012

CRITERIO/SUB CRITERIO	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Infraestructura y equipamiento	Reparar, equipar y adecuar los ambientes de aprendizaje	Tres aulas para uso de TICs con servicio de internet. Un laboratorio de informática con servicio de internet.	Consejo Directivo	Financieros: para adquisiciones y adecuaciones.	Noviembre de 2011	Ambientes de aprendizaje
Desempeño docente	Identificar las debilidades institucionales en los procesos de aula, con fines de mejoramiento	Debilidades en los procesos de aula, identificadas. Plan de mejoramiento de procesos de, ejecutado.	Vicerrector	Humanos: técnico en laboratorio pedagógico. Docentes	Octubre 2010 a julio 2011	Comisión Pedagógica.
Desempeño estudiantil	Garantiza el desarrollo de aprendizajes prácticos	Estudiantes, supervisores y orientadores de práctica, involucrados. Prácticas pedagógicas ejecutadas utilizando instructivo, guías y fichas de evaluación. Cronograma de visitas de supervisión-tutoría, ejecutado.	Miembros de la Comisión de Práctica Pedagógica	Documentos oficiales, Reglamento del ASOER. Instructivos.	Septiembre 2011 Enero 2012	Registros de calificaciones de los estudiantes. Informes
Normativa interna	Elaborar el Reglamento para las Prácticas Docentes de primero a cuarto nivel.	Reuniones de trabajo realizadas. Consultas con los supervisores de práctica, acerca de los aspectos fundamentales para elaborar esta normativa, realizadas. Reglamento, aprobado y conocido.	Miembros de la Comisión de Práctica Pedagógica	Internet Bibliografía Material de oficina Talento humano	Abril del 2012	Reglamento aprobado
Desempeño estudiantil	Garantizar el perfil de salida de los alumnos del ISPED	Instrumentos para la evaluación teórica y práctica, elaborados y socializados con los supervisores y estudiantes. Confrontación de los resultados de la evaluación y el perfil de salida de los estudiantes, realizada.	Miembros de la Comisión de P.P.	TICs Textos de evaluación Instrumentos Material de oficina	De febrero a junio del 2012	Informe

Gestión Académica.	Elaborar el estudio de mercado ocupacional para las carreras de Docencia en Educación Básica e Inicial.	Plan de trabajo elaborado. Coordinación con Instituciones afines, realizada. Datos recolectados, analizados y tabulados.	Comisión de Investigación.	Material de oficina Instituciones Instrumentos Técnicos	Mayo del 2012	Presentación del Informe.
Vinculación con la colectividad	Desarrollar en los alumnos/as del ASOER las competencias de promotor/a de participación comunitaria, liderando procesos de integración y consensos con respeto, solidaridad y equidad	Instructivo para la ejecución de los Proyectos de Desarrollo Comunitario, elaborado. Profesores – supervisores y alumnos maestros, capacitados. Seguimiento y evaluación de la ejecución de los proyectos, realizado.	Comisión de vinculación con la comunidad (Lic. Gustavo Rubio).	-Disposiciones del Ministerio de Educación -Reglamentos Interno de la Comisión de Práctica Pedagógica. Instructivo Materiales de oficina	Diciembre 2011- Junio 2012	Informes de los proyectos comunitarios Registro de calificaciones Productos de desempeño.
Vinculación con la colectividad	Coordinar la realización de una Casa Abierta de recursos didácticos con la participación de los profesores de las escuelas de Aplicación y de Práctica Docente.	Tema de la casa abierta, especificado. Participantes, comprometidos. Casa abierta, ejecutada. Prototipos de recursos didácticos elaborados. Trípticos descriptivos, diseñados.	Comisión de vinculación con la comunidad (Lic. Luis Enrique Becerra)	Proyecto. Presupuesto institucional.	Aniversario del ISPED “JFP”: 15 - 16-19 de marzo 2012	Participación de los involucrados. Asistencia del público. Cantidad y calidad de materiales. Informe.
Vinculación con la colectividad	Capacitar a los dirigentes de los barrios de Macas sobre el cuidado y protección del medio ambiente y realizar el seguimiento de la socialización a los vecinos	Plan de capacitación, elaborado. Invitaciones a los participantes, realizadas. Profesores orientadores de práctica, involucrados.	Comisión de vinculación con la comunidad (Msc. Mariana González).	Humanos: -Personal del ISPED, Gobierno Municipal de Morona, Gobierno Provincial de Morona Santiago, Ministerio del	Abril del 2012	-Asistencia -Informe

	de cada barrio.	Material educativo, elaborado. Capacitación, ejecutada.		Medio Ambiente Económicos -Presupuestos del ISPED, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Ministerio del Medio Ambiente.		
Admisión de estudiantes.	Organizar y desarrollar el proceso de selección y admisión de los aspirantes al ISPED.	Reactivos psicométricos de habilidades intelectuales y personalidad, aplicados. Entrevistas pre-estructuradas, aplicadas. Datos tabulados.	Unidad de Bienestar Estudiantil.	Test enviados por la SENESCYT/M E	Del 26 de Agosto al 7 de Septiembre de 2011.	Resultados. Nóminas de aprobados. Informe.
Apoyo académico y Orientación Vocacional.	Dar apoyo académico a los estudiantes y orientación ocupacional a los egresados.	Instructivo disciplinario, deberes y derechos, conocidos por los estudiantes. Expedientes de los estudiantes, actualizados. Gobierno estudiantil y delegado al Consejo Directivo, elegidos. Plan de trabajo del gobierno estudiantil, ejecutado. Jornadas de orientación, ejecutadas. Orientación académica y ocupacional realizada y registrada en fichas individuales de los estudiantes y egresados.	Unidad de Bienestar Estudiantil.	Ley de Educ. Superior. Reglamento de Educación Superior. Reglamento de los Institutos Superiores Públicos. Reglamentos de los Institutos Técnicos y Tecnológicos.	Septiembre del 2011.	disciplinarios. Expedientes actualizados y completos. Registros de orientación recibida por los beneficiarios. Informes.
Seguimiento a los graduados.	Determinar la situación ocupacional de los graduados.	Situación ocupacional de cada unos de nuestros egresados, determinada.	Unidad de Bienestar Estudiantil	Dirección de educación Instituciones a fines a la educación.	Cada semestre	Informe

Normativa interna.	Elaborar una propuesta de reglamento e instructivo de investigación para los docentes.	Propuesta de Reglamento de investigación, diseñada, aprobada por el Consejo directivo y socializada a los docentes.	Comisión de Investigación.	Instructivos, Reglamento Resolución. Bibliografía. Material de escritorio y tecnológicos.	Septiembre – noviembre de 2011.	Reglamento elaborado y socializado.
Investigación estudiantil.	Coordinar el diseño, ejecución, evaluación y sustentación de los proyectos de investigación de los estudiantes del ASOER.	Esquemas de proyecto, revisado. Proyectos aprobados. Actividades de seguimiento del diseño, ejecución y evaluación de los proyectos por cada tutor, registradas. Resultados de evaluación parcial y final de los proyectos de cada estudiante, registrados.	Comisión de Investigación.	Instructivos. Bibliografía. Material de escritorio y tecnológicos.	Septiembre 2011-08-25– julio de 2012.	Entrega de proyectos, informes, evaluaciones y sustentación según el cronograma
Investigación docente.	Implementar el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de investigación educativa para docentes y estudiantes o mixto.	Propuesta de presentación de proyectos de investigación educativa, diseñada y presentada al consejo académico. Convocatoria publicada. Proyectos de investigación docente aprobados. Seguimiento y evaluación, realizada. Evaluación e informe, realizada.	Dr. Alcides Chuva.	Proyecto de investigación Formatos. Fichas de seguimiento.	Septiembre 2011 – febrero 2012	Informe de los resultados alcanzados. Proyectos y/o informes de investigación docente.
Investigación docente y estudiantil.	Firmar acuerdos y convenios para financiar las investigaciones del Instituto.	Proyecto de investigación, diseñado. Acuerdos y/o convenios firmados. Proyecto, ejecutado.	Miembros de la Comisión.	Convenios. Oficios. Informes	Septiembre – diciembre 2011.	Informe de los convenios firmados y en proceso.
Investigación docente y estudiantil.	Difundir los resultados de investigaciones realizadas en el ISPED.	Información de los trabajos de investigación de profesores y estudiantes, sistematizada. Propuestas de difusión de la investigación. (Revistas, publicación instituciones medios colectivos de difusión), diseñadas. Exposición demostrativa regional entre estudiantes, profesores del los ISPED, ejecutada.	Comisión de investigación autoridades Profesores y Estudiantes	Comunicaciones. Financieros. Logísticos. Técnicos.	Octubre – noviembre de 2011. Noviembre – Diciembre 2011-10-31 Marzo 2012.	Información recopilada. Difusión en medios locales. Informe.

Gobernabilidad	Proponer la conformación del Consejo Académico.	Reuniones de trabajo realizadas. Consejo Académico conformado.	Comisión de evaluación Interna.	Normativas pertinentes, Talento humano.	Septiembre de 2011.	Acta de aprobación del Consejo Académico conformado.
Microcurrículo	Diseñar el sistema de seguimiento, evaluación y actualización del diseño curricular	Reuniones de trabajo realizadas. Reglamento que norme el procedimiento para la aprobación, seguimiento y evaluación del diseño curricular, aprobado y conocido.	Comisión de evaluación Interna.	Reglamentos, Matrices curriculares vigentes, programaciones de las disciplinas, registros de trabajo docente.	Septiembre y octubre de 2011.	Reglamento aprobado. Actas correspondientes .
Admisión y nivelación.	Elaborar el sistema de admisión y nivelación	Reuniones de trabajo realizadas. Reglamento de los procesos de admisión y nivelación, aprobado.	Unidad de Bienestar Estudiantil.	Reglamentos pertinentes.	Octubre y noviembre de 2011.	Sistema de admisión y nivelación elaborado.

Firman los miembros del Consejo Directivo.

Macas, 31 de octubre de 2011

Mgs. Ramiro Gutiérrez

Rector

Lic. Lidia Chumapi

Segundo vocal

Lic. Washington Moyano

Vicerrector

Lic. Edmundo Jaramillo

Tercer vocal

Lic. Gustavo Rubio

Primer vocal

Lic. Marlene Erazo

Secretaria

(Unidad de Competencia)

INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO

“JOSE FELIX PINTADO”

Macas – Ecuador

PUERICULTURA Y NUTRICION INFANTIL

(UNIDAD DE COMPETENCIA N° 1)



DOCENTE

: LIC. ROCÍO JIBAJA JIMÉNEZ

NIVEL

: SEGUNDO – EDUCACION INICIAL

EJE DE FORMACIÓN

: PROFESIONAL

PERIODO ACADÉMICO

: FEBRERO – JULIO 2012

UNIDAD DE COMPETENCIA: PUERICULTURA, NUTRICION INFANTIL, CONCEPCION Y EMBARAZO		Nº 1	Nº DE CREDITOS: 2	Nº DE HORAS PRESENCIALES 32	Nº DE HORAS AUTONOMAS 32
OBJETIVOS DIDACTICOS		COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
1.1. Analizar y abstraer los aspectos generales relacionados con la disciplina, entre ellos terminología básica que permita contar con un bagaje básico de conocimientos.		1.3. Analiza y abstraer conceptos básicos relacionados con puericultura y nutrición infantil.			
1.2. Comprender los procesos de concepción y embarazo; y su importancia en la vida de un ser humano.		1.4. Comprende los procesos de concepción, embarazo, y los factores que influyen en su desarrollo.			
CONTENIDOS					
CONCEPTUALES		PROCEDIMENTALES		ACTITUDINALES	
BLOQUE Nº 1 GENERALIDADES 1.1. Términos básicos 1.2. Importancia		<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de puericultura y nutrición infantil. • Conceptualización de términos básicos relacionados con la disciplina. • Deducción y comprensión de la importancia del tratamiento de la disciplina para la formación profesional. • Ejecución de estrategias de desarrollo del pensamiento crítico. 		<ul style="list-style-type: none"> • Valora los contenidos a tratarse como parte de la formación docente. • Asume una actitud crítica ante la temática desarrollada. • Muestra una actitud responsable en el desarrollo de actividades. 	
BLOQUE Nº 2 PRECONCEPCIÓN CONCEPCIÓN 2.1. Elección de la pareja. 2.2. La conducta sexual del ser humano. 2.3. Planificación familiar. 2.4. El embarazo: condiciones para una óptima gestación.		<ul style="list-style-type: none"> • Tipificación de los aspectos a considerarse en la elección de la pareja. • Conceptualización y dimensión de la conducta sexual humana. • Caracterización de la planificación familiar, clasificación. • Análisis y determinación de la importancia del embarazo. • Determinación de las condiciones para una 		<ul style="list-style-type: none"> • Valora el proceso y análisis de la elección de la pareja. • Muestra una actitud madura ante el tema de la conducta sexual. • Asume una actitud crítica ante la planificación familiar. • Valora la etapa de gestación y las condiciones necesarias para su desarrollo óptimo. 	

	óptima gestación.		
ESTRATEGIAS METODOLOGICAS			
ACTIVIDADES	ORGANIZACIÓN DEL AULA	RECURSOS	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación, socialización y análisis de terminología básica para el tratamiento de la disciplina. 	Grupal	Listado de palabras Textos Internet	4 periodos
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y abstracción de la importancia del tratamiento de la disciplina en la formación docente. /Lluvia de ideas/ 	Individual		2 periodo
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación, análisis y comprensión de: Elección de la pareja, la conducta sexual del ser humano. /Sociodramas/ 	Grupal	Guía de trabajo Textos Internet Vestimenta Guión	6 periodos
Comprensión de la conceptualización, finalidad de la planificación familiar y control de la natalidad /Rompecabezas/	Grupal	Guía de trabajo Textos Material de apoyo Informes	10 periodos
Conocimiento y valoración del proceso gestacional, producción, condiciones y cuidados del mismo. /Debatiendo en clases/	Grupal	Guía de trabajo Textos Internet Videos Carteles	10 periodos
RESULTADOS ESPERADOS			
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	INDICADORES DE EVALUACION	TECNICA E INSTRUMENTO	
Caracteriza terminología básica de la disciplina.	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptualiza términos básicos como: puericultura, nutrición, fecundación, gestación, parto, neonato, prevención, cuidados, entre otros. • Analiza comparativamente los términos analizados. 	Investigación: Listado de términos. Exposición y análisis	
Argumenta la importancia del tratamiento de la	Emite juicios críticos sobre la caracterización	Ensayo	

disciplina en la formación docente.	de la disciplina en la formación profesional y su importancia.	
Reconoce la importancia de la elección de la pareja y la vivencia de una sexualidad sana.	Identifica los aspectos que se debe tomar en cuenta para elegir a la pareja. Caracteriza a la sexualidad humana, reconoce su valor. Determina rasgos de una vivencia sana de la sexualidad.	Investigación Socialización Sociodramas Prueba oral: cuestionario
Comprende la naturaleza y finalidad de la planificación familiar y control de la natalidad.	Conceptualiza las expresiones: planificación familiar y control de la natalidad. Argumenta la importancia de las mismas. Realiza un análisis comparativo entre planificación familiar y control de la natalidad. Conoce los métodos anticonceptivos, sus tipos, ventajas y desventajas.	Rompecabezas: Guía de trabajo Informes Exposiciones Prueba escrita: cuestionario
Define el proceso gestacional, y las condiciones para que sea óptimo.	Caracteriza al embarazo Conoce cómo se produce Determina las condiciones que se necesitan para que se desarrolle con normalidad.	Debate (argumentos) Exposición Prueba escrita.

Las actividades serán evaluadas de acuerdo a su naturaleza, así: de investigación, trabajo en clase y trabajo autónomo, todas en una escala de 0 a 10, cuyos promedios corresponderán al 60% de la calificación global, el 40% corresponderá al examen de interciclo y final.

Lic. Rocío Jibaja J.

Docente

Macas, 15 de febrero de 2012.

Anexo 9**CONVENIO DE COOPERACION INTERINSTITUCIONAL**

Comparecen a la celebración del presente convenio de cooperación interinstitucional, por una parte la Universidad Católica de Cuenca-Sede Macas, a quien en adelante para efectos del presente convenio llamaremos **LA UNIVERSIDAD**, representada por el señor Dr. Telmo Gonzalo Rivadeneira Rivadeneira, en su calidad de DECANO DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA-SEDE MACAS; y, por otra parte, el señor Licenciado Ramiro Rodrigo Gutiérrez Naula, portador de la Cédula de Ciudadanía No. 140010677-7, en su calidad de Rector del Instituto Pedagógico "José Félix Pintado" que se lo hace conforme a los términos que se señalan a continuación:

PRIMERA.-ANTECEDENTES:

1.- La Universidad Católica de Cuenca-Sede Macas, cuenta con estudiantes en las Facultades de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Empresarial, Economía y Finanzas y Ciencias de la Educación, quienes requieren realizar pasantías o prácticas, previo a la obtención del título correspondiente.

2.- La Ley Orgánica del Servicio Público en su artículo 59. determina que las instituciones *del sector Público podrán celebrar convenios o contratos de pasantías con estudiantes de Institutos, Universidades y Escuelas Politécnicas.* Señala también que por dichos *convenios o contratos no se origina relación laboral ni relación de dependencia alguna, tampoco generan derechos ni obligaciones laborales o administrativas.*

SEGUNDA.- OBJETO:

El objeto de este convenio es la cooperación interinstitucional, mediante la cual, los estudiantes de la Universidad Católica de Cuenca-Sede Macas que sean asignados para realizar las prácticas o pasantías adquirirán práctica y experiencia requeridas para un eficiente ejercicio profesional, contribuyendo con su colaboración y asistencia al Instituto Pedagógico "José Félix Pintado", en las tareas y actividades que esta Institución le asigne, en concordancia con su carrera. El lugar donde cumplirá sus prácticas es en la ciudad de Macas, calle Hernando de Benavente, en el edificio de la Entidad Educativa.

TERCERA.- COMPROMISOS DE LA UNIVERSIDAD

La Universidad contrae los siguientes compromisos:

- a. Asignar un tutor para la coordinación y evaluación de las actividades de los estudiantes;
- b. Asignar el número de estudiantes y en la especialidad que necesite el Instituto Pedagógico, quienes deben cumplir el horario que les sea asignado, y cumplir sus actividades como pasante o practicante en un marco total de responsabilidad y probidad, acatando las disposiciones impartidas por el Rector, o por el funcionario bajo cuya responsabilidad de encuentren las tareas asignadas, guardando el debido sigilo y secreto profesional respecto de la información que llegue a su conocimiento con motivo de sus labores de pasante o practicante y sometiéndose a las normas

internas previstas para los funcionarios de la referida entidad, que oportunamente se le hará conocer; y

- c. Comunicar al Instituto cualquier novedad que se haya originado con el pasante o practicante dentro de sus competencias;

CUARTA.- COMPROMISOS DEL INSTITUTO PEDAGOGICO "JOSE FELIX PINTADO"

- a. Proporcionar al pasante o practicante las facilidades para el normal desenvolvimiento de las actividades que les sean encomendadas, así como proveerle, en la medida de sus posibilidades, de los instrumentos y materiales necesarios para el correcto desempeño de sus funciones;

QUINTA.- SUPERVISIÓN:

La Universidad Católica de Cuenca-Sede Macas y el Instituto Pedagógico "José Félix Pintado" a través de sus niveles de autoridad correspondientes, vigilará el cumplimiento del presente convenio.

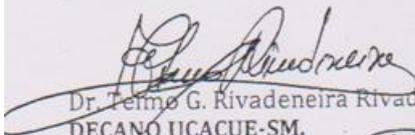
SEXTA.- VIGENCIA:

El plazo del presente Convenio será de carácter indefinido, pudiendo durante su vigencia cualquiera de las partes dar por finalizado el mismo, previa notificación con el tiempo suficiente para que el pasante o practicante termine su período.

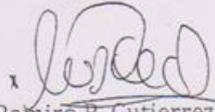
SÉPTIMA.-CONTROVERSIAS:

De suscitarse controversias en la aplicación de este convenio, las partes se comprometen a solucionarlas armoniosamente y, de ser necesario, buscarán un mecanismo de mediación en la ciudad de Macas, teniendo en cuenta los principios que inspiran el presente acuerdo.

Para constancia de lo estipulado y aceptación del contenido del presente instrumento, las partes lo suscriben en cuatro ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de Macas, a 1 de junio del año 2012.


Dr. Teófilo G. Rivadeneira Rivadeneira
DECANO UCACUE-SM.




Lcdo. Ramiro R. Gutiérrez Naula
RECTOR INSTITUTO PEDAGOGICO
"JOSE FELIX PINTADO"



Anexo 10

**FOTOGRAFÍAS: INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
“JOSÉ FÉLIX PINTADO”**



Personal directivo, docente, de servicio y de apoyo del Instituto Superior Pedagógico “José Félix Pintado”



Docentes en sesiones de trabajo



Estudiantes de la carrera de Educación Básica



Estudiantes de la Carrera de Educación Inicial



Alumna de la Carrera de Educación Básica en el Año de Servicio Obligatorio de Educación Rural



Edificio del Instituto Superior Pedagógico "José Félix Pintado"