



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL I.T.S.  
EZEQUIEL CÁRDENAS ESPINOZA DE LA PARROQUIA  
GUAPÁN DEL CANTÓN AZOGUES, DURANTE EL  
AÑO LECTIVO 2010-2011"**

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

ESTUDIANTE:

MANUEL JESUS DE LOS ANGELES GUAMÁN JACHERO

DIRECTORA:

Mgs. Mariana Solano Pinzón

**CENTRO UNIVERSITARIO AZOGUES**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Loja, febrero del 2012

Mgs.

Mariana Solano Pinzón

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

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

.....

Mgs. Mariana Solano Pinzón

**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORIA

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

f



**Manuel Jesús de los Angeles Guamán Jachero**

**030084757-1**

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

### CESIÓN DE DERECHOS

Yo Manuel Jesús de los Ángeles Guamán Jachero, 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 de tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

Loja, febrero del 2012

f



**Manuel Jesús de los Ángeles Guamán Jachero**

**0300847571**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, que me ha dado la oportunidad de superarme hacia nuevos horizontes y grandes desafíos, mi gratitud a mi directora de Tesis Mgs. Mariana Solano Pinzón, quien supo guiarme hasta el feliz término de este trabajo de investigación.

## **DEDICATORIA**

Con infinito amor a mi esposa Julia Margarita, mi compañera que ha sido el apoyo en todo momento de mi carrera profesional.

A mis padres, que me apoyaron cuando más los necesitaba en los momentos difíciles y han sido ejemplo de constancia.

Con gratitud, a mi querida Universidad Técnica Particular de Loja, y a todos mis maestros que con sus sabios conocimientos contribuyeron para mi formación.

A mis hijos, que inspiran mis sentimientos y pensamientos de superación.

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

### ACTA DE COMPROMISO PARA RELIZAR UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE TESIS EN EL I.T.S. "EZEQUIEL CÁRDENAS ESPINOZA"

En el rectorado del I.T.S. "Ezequiel Cárdenas E." de la Parroquia Guapán, a los 13 días del mes de diciembre del 2010, siendo las 08h00, el Ing. René Sarmiento en calidad de Rector (e) del I.T.S. "Ezequiel Cárdenas E." de la Parroquia Guapán del Cantón Azogues y el Dr. Manuel Jesús Guamán J. en calidad de estudiante de Postgrado de la U.T.P.L., acuerdan lo siguiente:

El Ing. René Sarmiento en calidad de Rector (e) del I.T.S. "Ezequiel Cárdenas E.", se compromete en facilitar y autorizar para que el Dr. Manuel Jesús Guamán J. realice el trabajo de investigación de tesis, que constan de encuestas a los directivos, estudiantes, profesores y padres de familia; y una entrevista a directivos del Plantel; sobre el tema "La Gestión, el liderazgo y valores en el I.T.S. "Ezequiel Cárdenas E." de la Parroquia Guapán del cantón Azogues durante el año lectivo 2010-2011. Por su parte, el maestrante Dr. Manuel Jesús Guamán J., se compromete en donar a la Institución una copia de la Tesis o la Propuesta Educativa, producto de la investigación al finalizar la misma.

Para constancia de lo anteriormente estipulado, firman por triplicado:

  
Ing. René Sarmiento

  
Dr. Manuel Jesús Guamán J.



DEL I.T.S. EZEQUIEL CÁRDENAS E.

ESTUDIANTE DE LA U.T.P.L

## INDICE DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
INDICE DE CONTENIDOS	viii
INDICE DE CUADROS	xiv
INDICE DE TABLAS	xv
INDICE DE IMÁGENES	xvi
RESUMEN	xviii
1. INTRODUCCIÓN.	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. La gestión educativa	6
2.1.1. Concepto de gestión	6
2.1.2. Importancia de la gestión	6
2.1.3. Tipos de gestión	6
2.1.3.1. La gestión del talento en las instituciones educativas.	7
2.1.3.2. Gestión del conocimiento	16
2.1.3.3. Gestión de la calidad	20
2.1.3.4. Gestión del talento humano por competencias	25
2.1.3.5. Gestión personal del talento.	28
2.1.3.6. Gestión institucional del talento.	29
2.1.3.7. El talento como materia prima de la era del conocimiento.	29
2.1.4. Criterio personal sobre la gestión educativa.	29
2.2. Liderazgo educacional	30
2.2.1. Concepto de líder.	30
2.2.2. Tipos de líderes.	32

2.2.3. Características de un buen líder.	36
2.2.4. Criterio personal sobre el liderazgo educacional.	38
2.3. Diferencias entre directivo y líder	38
2.3.1. Directivo.	38
2.3.2. Director.	38
2.3.3. Dirigir.	40
2.3.4. Criterio personal sobre las diferencias entre directivo y líder.	40
2.4. Los valores y la educación	40
2.4.1. Conceptos de los valores.	40
2.4.2. Los valores en una institución.	40
2.4.3. La cultura organizacional.	41
2.4.4. Características de una cultura organizacional saludable.	41
2.4.5. Los valores como factores del comportamiento organizacional.	41
2.4.6. Las actitudes.	41
2.4.7. La motivación.	41
2.4.8. Algunos valores:	42
2.4.9. Árbol de los valores	43
2.4.10. Los antivalores.	51
2.4.11. Las esferas de valor, los valores y disvalores	52
2.4.12. La ética y los valores.	54
2.4.12.1. Relación de la ética con el comportamiento humano.	54
2.4.13. Comentario personal sobre los valores y la educación.	57
3. METODOLOGIA	59
3.1. Participantes.	59
3.1.1. Población total de la comunidad educativa del Instituto	59
3.1.1.1. Personal directivo por sexo y edad.	59
3.1.1.2. Personal docente por sexo, edad, experiencia y título	60
3.1.1.3. Personal administrativo por sexo y edad.	62
3.1.1.4. Personal de servicio por sexo y edad.	62
3.1.1.5. Población estudiantil por edad, ciclo, sexo y especialidad	62
3.1.2. Muestra seleccionada para la investigación.	64
3.2. Materiales e Instrumentos.	65



I.T.S. Ezequiel Cárdenas con relación a la gestión.	
4.1.1.5.5. Análisis del Proyecto Educativo Institucional del I.T.S. Ezequiel Cárdenas con relación el liderazgo	79
4.1.1.5.6. Análisis del Proyecto Educativo Institucional del I.T.S. Ezequiel Cárdenas con relación a los valores.	79
4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones.	80
4.1.1.6.1. Concepto de Reglamento Interno.	80
4.1.1.6.2. Análisis del reglamento interno en relación a la gestión	81
4.1.1.6.3. Análisis del reglamento interno en relación al liderazgo.	81
4.1.1.6.4. Análisis del reglamento interno y los valores.	81
4.1.1.7. Otros documentos	82
4.1.1.7.1. Plan didáctico anual o diseño curricular anual	82
4.1.1.7.2. Elementos del diseño curricular didáctico anual por competencias.	82
4.1.1.7.3. Análisis del Diseño curricular didáctico anual por competencias.	83
4.1.1.7.4. Plan de unidad didáctica o diseño curricular de unidad didáctica (PUD).	83
4.1.1.7.5. Elementos de un plan de unidad didáctica	84
4.1.1.7.6. El plan de lección o diseño curricular de aula PL-Definición	84
4.1.1.7.7. El constructivismo pedagógico y el plan de lección	84
4.1.1.7.8. Elementos del plan de lección o de clase	85
4.1.1.7.9. Preguntas a plantearnos al diseñar el plan de clase	86
4.1.1.7.10. Análisis del plan de clase.	86
4.1.1.7.11. Proyecto de aula.	86
4.1.1.7.12. Proyecto de mejoramiento	87
4.1.1.7.13. Componentes de un proyecto educativo	87
4.1.1.7.14. Análisis de proyectos educativos del Instituto	88
4.1.1.7.15. El código de convivencia	88

4.1.1.7.16. Análisis del código de convivencia del I.T.S. Ezequiel Cárdenas.	88
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	89
4.1.2.1 Misión y visión.	89
4.1.2.1.1. Concepto de misión.	89
4.1.2.1.2. Misión del I.T.S. Ezequiel Cárdenas	89
4.1.2.1.3. Análisis de la misión del I.T.S. Ezequiel Cárdenas.	90
4.1.2.1.4. Concepto de visión.	90
4.1.2.1.5. Visión del I.T.S. Ezequiel Cárdenas	90
4.1.2.1.6. Análisis de la visión del I.T.S. Ezequiel Cárdenas.	91
4.1.2.2 El Organigrama.	91
4.1.2.2.1. Concepto de organigrama.	91
4.1.2.2.2. Organigrama del I.T.S. Ezequiel Cárdenas	91
4.1.2.2.3. Análisis del organigrama del I.T.S. Ezequiel Cárdenas	92
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.	92
4.1.2.3.1. Funciones por áreas.	92
4.1.2.3.2. Análisis de las funciones por áreas del instituto	92
4.1.2.3.3. Funciones por departamentos del Instituto	92
4.1.2.3.4. Análisis de funciones por departamentos del Instituto	93
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.	93
4.1.2.4.1. Concepto de clima laboral.	93
4.1.2.4.2. La calidad de vida y el clima laboral.	94
4.1.2.4.3. Clima de aprendizaje y en el ámbito de la gestión de calidad.	94
4.1.2.4.4. Aspectos, escalas o categorías a considerar al evaluar el clima laboral.	94
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.	95
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.	95
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.	96
4.1.2.7.1. Dimensión administrativa y valores.	96
4.1.2.7.2. Dimensión financiera y valores.	96

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.	98
4.1.3. Análisis FODA	99
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	99
4.1.3.1.1. Concepto de fortalezas.	99
4.1.3.1.2. Concepto de debilidades.	99
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	99
4.1.3.2.1. Concepto de oportunidades.	99
4.1.3.2.2. Concepto de amenazas.	99
4.1.3.3 Matriz FODA	99
4.1.3.3.1. Análisis FODA del I.T.S."Ezequiel Cárdenas E."	101
4.1.3.3.2. Comentario personal a la estructura organizativa	101
4.2. Resultados de las encuestas	102
4.2.1. De la encuesta a Directivos.	102
4.2.2. De la encuesta a Docentes.	109
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes.	111
4.2.4. De la encuesta a Padres de familia.	112
4.2.5. De la entrevista a Directivos.	114
4.2.6. Matriz de Problemas.	116
5. DISCUSIÓN	118
5.1. Discusión de los resultados de las encuestas a los directivos	118
5.2. Discusión de los resultados de las encuestas a los docentes	122
5.3. Discusión de los resultados de las encuestas a los estudiantes	124
5.4. Discusión de los resultados de las encuestas a los padres de familia	125
5.5. Discusión de los resultados de las entrevistas a los directivos	126
5.6. Discusión de los resultados de las encuestas del clima laboral	127
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	128
6.1. Conclusiones	128
6.2. Recomendaciones	131
7. PROPUESTA DE MEJORA	134
7.1. Título de la propuesta	134
7.2. Justificación	134
7.3. Objetivos de la propuesta	136

7.4. Actividades	137
7.5. Localización y cobertura espacial	138
7.6. Población objetivo	138
7.7. Sostenibilidad de la propuesta	138
7.8. Presupuesto	139
7.9. Cronograma	140
7.10. Anexos.	141
8. BIBLIOGRAFÍA	142
9. APENDICES	144
Anexo N. 1. Encuesta a los directivos	139
Anexo N. 2. Encuesta a los docentes	143
Anexo N. 3. Encuesta a los estudiantes	145
Anexo N. 4. Encuesta a padres de familia	147
Anexo N. 5. Entrevista a directivos	149
Anexo N. 6. Encuesta sobre el clima laboral	156
Anexo N. 7. Resultados de la encuesta del clima laboral	161
Anexo N. 8. Solicitud a la institución para realizar la investigación	167
Anexo N: 9. Solicitud de documentos a secretaría	168
Anexo N. 10. Solicitud de documentos a vicerrectorado	169
Anexo N. 11. Solicitud de documentos a colecturía	170

## ÍNDICE DE CUADROS, DIAGRAMAS, TABLAS E IMÁGENES

<b>ÍNDICE DE CUADROS:</b>	<b>Página</b>
Cuadro N. 1. Enfoque de administración y enfoque de gestión de talentos	8
Cuadro N. 2. Características de un clima institucional positivo	11
Cuadro N. 3. Competencias básicas del directivo, del docente y perfil ideal	27
Cuadro N. 4. Fases para la gestión del talento por competencias	28
Cuadro N. 5. Tipos de líderes, primera clasificación	34
Cuadro N. 6. Segunda clasificación de los líderes	35
Cuadro N. 7. Características de un líder	37
Cuadro N. 8. Diferencias entre líder y directivo	39
Cuadro N. 9. Los valores	42
Cuadro N. 10. Los valores desde diferentes puntos de vista	52
Cuadro N.11. Las esferas de valor	53
Cuadro N. 12. Finalidad y bipolaridad axiológica de valores y disvalores	53
Cuadro N. 13. Los valores y la educación	54
Cuadro N. 14. Contraste entre el bien y el mal y su relación con la ética	54
Cuadro N. 15. Lo que es la ética y lo que no es la ética	55
Cuadro N. 16. Diferencia entre Plan Estratégico y Proyecto Educativo Institucional	71
Cuadro N. 17. Elementos del Plan Estratégico Institucional	71
Cuadro N. 18. Elementos del POA	72
Cuadro N. 19. Elementos del Proyecto Educativo Institucional	75
Cuadro N. 20. Etapas del proceso de elaboración del PEI	76
Cuadro N. 21. Características del PEI	76
Cuadro N. 22. Elementos del plan de unidad didáctica	84
Cuadro N. 23. Elementos del plan de clase	85
Cuadro N. 24. Preguntas para diseñar un plan de lección	86
Cuadro N. 25. Componentes de un Proyecto Educativo	87
<b>DIAGRAMAS:</b>	
Diagrama N.1. Árbol de los valores	43

<b>ÍNDICE DE TABLAS:</b>	<b>Página</b>
Tabla N. 1. Personal directivo del I.T.S. Ezequiel Cárdenas clasificados por sexo	59
Tabla N. 2. Personal directivo del I.T.S. Ezequiel Cárdenas clasificados por edad	60
Tabla N. 3. Personal docente de planta del I.T.S. Ezequiel Cárdenas por género	60
Tabla N. 4. Docentes del instituto y del censo del magisterio del 2000 por edad	60
Tabla N. 5. Personal docente de planta del Instituto por años de experiencia	61
Tabla N. 6. Personal docente de planta del Instituto por títulos académicos.	61
Tabla N. 7. Personal administrativo del I.T.S. Ezequiel Cárdenas por sexo	62
Tabla N. 8. Personal administrativo del I.T.S. Ezequiel Cárdenas por edad	62
Tabla N. 9. Personal de servicio del I.T.S. Ezequiel Cárdenas, por sexo	62
Tabla N.10. Personal de servicio del I.T.S. Ezequiel Cárdenas, por edad	62
Tabla N. 11. Población estudiantil del I.T.S. Ezequiel Cárdenas, por sexo	63
Tabla N. 12. Población estudiantil del I.T.S. Ezequiel Cárdenas, por edad	63
Tabla N. 13. Población estudiantil del Ciclo Básico	63
Tabla N. 14. Población estudiantil del Ciclo Diversificado	63
Tabla N. 15. Población estudiantil del Nivel Superior	64
Tabla N. 16. FODA del I.T.S. “Ezequiel Cárdenas E.”	99
Tabla N. 17. Forma de organización de equipos de trabajo en el centro educativo	102
Tabla N. 18. Aspectos para medir el tamaño de la organización.	103
Tabla N. 19. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.	103
Tabla N. 20. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.	103
Tabla N. 21. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	104
Tabla N. 22. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.	104
Tabla N. 23. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	105
Tabla N. 24. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución.	105
Tabla N. 25. Organismos que integran la institución.	106
Tabla N. 26. Actividades del equipo educativo, didáctico, y junta de profesores	106
Tabla N. 27. Los departamentos didácticos y sus acciones.	107
Tabla N. 28. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.	108
Tabla N. 29. Material de planificación educativa.	108
Tabla N. 30. Resultados de la encuesta a docentes	109
Tabla N. 31. Resultados de la encuesta a estudiantes	111
Tabla N. 32. Resultados de la encuesta a padres de familia	112
Tabla N. 33. Resultados de la entrevista a directivos	114
Tabla N. 34. Matriz de problemas	116
Tabla N. 35. Presupuesto para la propuesta de mejora	140
Tabla N. 36. Cronograma de actividades de la propuesta de mejora	141

<b>ÍNDICE DE IMÁGENES:</b>	<b>Página</b>
Imagen N.1. Personal docente, administrativo y de servicio del Instituto	7
Imagen N.2. Grado Doctoral de docentes en la UTPL (año 2000)	16
Imagen N.3. Curso de actualización de docentes del I.T.S. Ezequiel Cárdenas	20
Imagen N.4. El pentágono educativo	30
Imagen N.5. Jesucristo, el más grande líder de la humanidad	30
Imagen N.6. Simón Bolívar, líder de la independencia	32
Imagen N.7. Jefferson Pérez, líder del deporte	32
Imagen N.8. Santo Hermano Miguel, líder educativo	32
Imagen N.9. San Pedro, líder entre los apóstoles	35
Imagen N.10. Che Guevara, líder revolucionario	35
Imagen N.11. El docente, líder autócrata	35
Imagen N.12. La UTPL, líder en educación a distancia	36
Imagen N.13. El liderazgo de la UTPL	36
Imagen N.14. El valor de la solidaridad	44
Imagen N.15. El valor de la responsabilidad	44
Imagen N.16. El valor de la fortaleza	45
Imagen N.17. El valor de la paciencia	45
Imagen N.18. El valor de la comprensión	45
Imagen N.19. El valor del respeto	46
Imagen N.20. El valor del optimismo	46
Imagen N.21. El valor de la obediencia	47
Imagen N.22. El valor de la generosidad	47
Imagen N.23. El valor de la amistad	47
Imagen N.24. El valor del amor	47
Imagen N.25. El valor de la cooperación	47
Imagen N.26. El valor de la perseverancia	48
Imagen N.27. El valor de la perseverancia y superación	49
Imagen N.28. El valor de la puntualidad	49
Imagen N.29. Isaac Newton, científico creativo	50
Imagen N.30. El valor de la calidez afectiva y amor	50
Imagen N.31. El valor de la justicia	50
Imagen N.32. Antivalores, la crianza de un niño	51
Imagen N.33. Antivalores, la rebeldía de un niño	51
Imagen N.34. Antivalores, autos que valen más que un abrazo	52
Imagen N.35. Antivalores, celulares en las mochilas de los niños	52
Imagen N.36. Antivalores, joyas costosas en lugar de un diploma o un título	52
Imagen N.37. Organigrama del I.T.S. Ezequiel Cárdenas E.	91

## RESUMEN

Con el presente trabajo se ha investigado LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL I.T.S. EZEQUIEL CÁRDENAS ESPINOZA DE LA PARROQUIA GUAPAN DEL CANTON AZOGUES DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011.

Para la investigación fue necesaria la recolección de los instrumentos de gestión educativa del Instituto a través de secretaría, vicerrectorado y colecturía, para analizar la gestión del liderazgo y de los valores en cada instrumento. También fue imperiosa la aplicación de encuestas a los directivos, a los profesores, a los estudiantes y padres de familia de esta institución; último, se aplicaron entrevistas a las autoridades del plantel sobre aspectos relacionados con la gestión, el liderazgo, los valores y el clima laboral.

La conclusión general de los resultados obtenidos en el proceso investigado es que “existe una escasa gestión del liderazgo y de los valores; la máxima autoridad se inclina un poco por un liderazgo autocrático y demagógico, en la mayoría de los docentes se aprecia el liderazgo servidor y transformador con los alumnos, y muy pocos por el autocrático; en los estudiantes no se pueden distinguir fácilmente el tipo, ni en el Consejo Estudiantil, ni en las directivas de los cursos; en los padres de familia existe un liderazgo a rienda suelta. En lo referente a los valores, existe un escaso cultivo de estos en algunas autoridades; en los estudiantes hay una pobre práctica de los valores sobre todo de la responsabilidad con el estudio, el respeto, la puntualidad, la honestidad académica y la creatividad; algunos docentes inculcan los valores todos los días, pero el estudiante al salir del establecimiento se ve influido por el entorno que le envuelve y retorna a lo mismo; los padres de familia han descuidado mucho el cultivo de los valores en sus hijos. Existe una pobre planificación de los instrumentos de la gestión pedagógica como son el manual de la organización, el código de ética, el plan estratégico, el proyecto educativo institucional PEI, el reglamento interno y el plan de unidad; debido a esto, la institución camina sin rumbo. El clima laboral es muy malo ya que existe tensión en el ambiente de trabajo, una serie de conflictos no resueltos, mala información, ausencia de estímulos, resentimientos, etc., que impiden que los docentes y administrativos rindan lo mejor.

La propuesta general para la sostenibilidad futura es “Talleres para la elaboración de los instrumentos de gestión educativa, para el I.T.S. Ezequiel Cárdenas E. de Parroquia Guapán del Cantón Azogues para el periodo 2011-2015”. En estos talleres se confeccionarán el manual de la organización, el código de ética, el plan estratégico, se actualizará el proyecto educativo institucional PEI y el reglamento interno.

## 1. INTRODUCCIÓN.

El I.T.S. Ezequiel Cárdenas E. de la parroquia Guapán del Cantón Azogues, inicia sus labores en octubre del año 1976, con el nombre de Colegio de Ciclo Básico de Guapán, con una buena gestión y liderazgo del primer rector el Lcdo. Segundo Serrano; comienza su vida institucional con 5 maestros y con 80 estudiantes en dos paralelos, de los cuales más del 80% somos profesionales en la actualidad, eso y otros aspectos, como la capacidad de gestión y el liderazgo participativo del rector, la calidad de sus docentes y el buen clima escolar, evidencian la calidad de la gestión, el liderazgo y los valores de aquella administración.

Luego en el año 1988, continúa la administración del plantel con el rectorado del Sr. Daniel Romero, como rector encargado, donde sobresale la gestión de obras físicas.

En el año 1994 el rector es el Sr. Jorge Cárdenas, así mismo con una buena administración en cuanto a la infraestructura física y curricular, razón por lo cual se lograron tramitar, crear y ofertar el bachillerato en Ciencias con las especialidades de físico matemático, químico biológico y filosófico sociales; y bachillerato Técnico en Electricidad y Electrotécnica con la especialidad de Instalaciones, Equipos y Máquinas Eléctricas; también, se ofertaron hasta hace unos cinco años el certificado de aptitud ocupacional en Enfermería, Computación y Electricidad al terminar el Segundo año de Bachillerato; y en el año de 1997 se logra la creación del Instituto Técnico Superior con la oferta de Técnico en Programación de Sistemas al finalizar dos años de estudio post bachillerato. Pero en cuanto a la gestión del conocimiento y gestión de calidad se ha dejado mucho que desear. En lo que se refiere al Liderazgo, se podría decir que se inclinó a ser un líder transaccional y de rienda suelta o liberal.

Desde el año 2008 con el Ing. Walter Verdugo como rector titular, se ha ido desmejorando la gestión, el liderazgo y los valores en la institución. La gestión de las obras físicas es escasa, la de conocimiento para sus docentes es casi nula, y la de calidad algo aceptable; se lo podría ubicar dentro del líder autocrático, impositivo y autoritario, por la serie de problemas y el pobre clima laboral que se vive en la institución; llegando hasta a un sumario administrativo y problemas legales en la corte de justicia con empleados del plantel; en cuanto a los valores, se podría decir que hay

escases de respeto, de confianza, de comunicación, de honestidad, de justicia y otros valores por parte del rector hacia los docentes y administrativos.

En los últimos tres años, por resolución Ministerio de Educación, la institución ha pasado por una serie de cambios de autoridades, dos rectores encargados y un titular; cambios continuos de Vicerrectores, siendo esta una de las causas del la pobre gestión, del liderazgo y de los valores.

Hasta la presente fecha, no se han realizado investigaciones en el ámbito local o institucional sobre la problemática de la gestión, el liderazgo y los valores en el I.T.S. Ezequiel Cárdenas E.

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

Las reformas educativas de las últimas décadas en el Ecuador promueven algunos cambios para los administradores de escuelas y colegios, asignándoles nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada. Implica, entonces responder tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa emanada desde el Ministerio de Educación, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia. Realizar estas importantes funciones requiere de los directivos, conocimientos y preparación en gerencia educativa, liderazgo y valores, razón más que suficiente que justica el planteamiento del tema de investigación: "Gestión de Liderazgo y Valores en la Gestión, Liderazgo y Valores en el I.T.S. Ezequiel Cárdenas Espinoza de la parroquia Guapán del Cantón Azogues durante el año lectivo 2010-2011".

El trabajo de investigación tiene su importancia para la institución porque permite conocer su situación real en cuanto a gestión, liderazgo y valores, y así procurar una

mejor colaboración de los administrativos, docentes y padres de familia para el cumplimiento de la misión, de la visión, los objetivos y las políticas institucionales.

A los estudiantes les permite conocer sobre los tipos de liderazgo, escoger el mejor tipo y practicar en el aula y fuera de ella; también les posibilita conocer mejor sobre los valores, para ponerlos en práctica en su vida estudiantil.

El desarrollo del presente trabajo fue factible en lo humano, porque al trabajar en la misma institución, he contado con el apoyo y autorización del Rector encargado anterior y el titular actual, y la colaboración de los compañeros directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. No faltaron unos pocos maestros que se incomodaron al momento de aplicar las encuestas. En lo económico he tenido algunas dificultades, toda vez que al realizarse la tesis en forma individual significa más costos y gastos.

Los beneficiarios de esta investigación son 12 autoridades, 5 administrativos, 37 docentes (30 de planta y 7 contratados), 2 de servicio, 283 estudiantes, 230 padres de familia e indirectamente la comunidad de Guapán. El beneficiario directo es el autor de la presente tesis ya que este requisito ayudará a obtener el título de Magister.

Como objetivos generales de este tema tenemos:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales en la comunidad educativa y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el I.T.S. Ezequiel Cárdenas Espinoza.

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de la gestión, el liderazgo y los valores y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de educación en el .T.S. Ezequiel Cárdenas Espinoza.

Como objetivos específicos tenemos:

- a) Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.

- b) Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores.
- c) Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- d) Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores.
- e) Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que el rector y demás directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.
- f) Desarrollar las competencias de gestión, de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- g) Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el apoyo de la gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.
- h) Mejorar la gestión de los instrumentos de la gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores, mediante la presentación de proyectos de elaboración y actualización de dichos instrumentos

Las conclusiones a las que se ha llegado al finalizar el presente investigación son:

En cuanto a la gestión de las obras físicas, en la última administración, se ha realizado poco, si comparamos con anteriores administraciones, que fueron buenas, ya que el plantel cuenta con una buena infraestructura. La gestión del conocimiento, es escasa porque que no ha habido curso de capacitación al interior del plantel a los miembros de la comunidad educativa con temas de gestión, liderazgo y valores; tampoco ha existido convenios con universidades para la profesionalización, actualización y capacitación de maestros y administrativos; de 30 docentes, el 25% ha gestionado su conocimiento en forma personal, realizando diplomados, doctorados y maestrías en universidades particulares. En la gestión de calidad, esta es muy pobre, ya que no ha habido evaluaciones internas a los miembros de la comunidad educativa y no hay una norma o método para el control de la misma.

En relación al liderazgo, el de las autoridades es pobre, el rector se inclina un poco al líder autócrata, debido a una serie de inconvenientes legales, la serie de contradicciones en las disposiciones; el consejo directivo que gestiona poco, escaso control, dirige y guía al plantel a medias; es decir no hay un líder a quien seguir, ni un espejo a quien mirar; el clima laboral es malo, y se trabaja en un ambiente de incertidumbre, e insatisfacción, y el rendimiento de los docentes, por supuesto no es el óptimo; en los alumnos y padres de familia, el liderazgo es casi nulo.

En lo que se refiere a los valores, al no existir un código de ética, al no estar actualizado el reglamento interno y al no estar especificados en el plan institucional, estos son conocidos pero muy poco practicados.

A las autoridades de la institución, a los maestros, estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa, hago un cordial invitación a leer este trabajo de investigación, con el propósito de conocer un poco más la realidad de la institución, de revisar nuestros compromisos y obligaciones en nuestra trabajo y buscar mejorar vuestra gestión, liderazgo y valores; para contribuir activamente con el cumplimiento de la misión, la visión, los objetivos y políticas institucionales.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La gestión educativa**

#### **2.1.1. Concepto de gestión:**

Antiguamente, gestión significaba tramitar algo ante alguien para posiblemente conseguir algún material, alguna obra o un curso de capacitación. Actualmente, gestión es la tramitación para conseguir efectivamente lo que se está tramitando, no solo en la teoría sino en la práctica; sean obras materiales, cursos de capacitación, recursos financieros, etc. (Mgs. Almedia, A. 2010, videoconferencia Gestión del Talento Humano).

Personalmente considero que gestión es el conjunto de actividades que realiza cualquier miembro de la comunidad educativa para la adquisición de recursos materiales y financieros; promueve el liderazgo; conoce y practica los valores; tramita la realización de obras y cursos de capacitación del talento humano; elabora y compra los recursos didácticos para el aula de clases; se preocupa a la asistencia a cursos de perfeccionamiento profesional; con el fin de cumplir con los objetivos, la misión y la visión de la institución con eficacia y eficiencia.

#### **2.1.2. Importancia de la gestión**

La gestión es una actividad primordial en las instituciones educativas, toda vez que mediante ella se consiguen obras para el plantel, recursos financieros directos del estado o mediante autogestión; cursos para mejorar los conocimientos de los miembros del plantel; se puede adquirir calidad y calidez en todos los departamentos, oficinas, aulas, etc.

#### **2.1.3. Tipos de gestión**

Entre los principales tipos de gestión tenemos:

La gestión de recursos materiales y de obras.

La gestión de recursos financieros.

La gestión del talento humano.

La gestión del conocimiento.

La gestión de la calidad.

### 2.1.3.1 La gestión del talento en las instituciones educativas.

La gestión del talento humano en las instituciones educativas constituye el conjunto de estrategias que permite el trabajo y la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos individuales e institucionales y mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Imagen N. 1 Personal del Instituto



#### a) El ámbito del comportamiento organizacional y la gestión del talento humano.

El comportamiento organizacional puede ser estudiado desde varios campos o disciplinas como la psicología organizacional, la psicología empresarial, la gestión del talento humano, la sociología de las organizaciones y la Ética. Esto nos demuestra que el comportamiento organizacional debe ser estudiado de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinaria, en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo. (Mgs. Almedia Arturo 2010, pág. 49).

**b) Diferencia entre conducta y comportamiento.** Existen algunas inconsistencias entre lo que dicen y hacen los miembros de una institución. Desde el punto de vista psicológico existe una diferencia entre conducta y comportamiento, la conducta se refiere al modo de conducirse conscientemente en las relaciones con las demás personas, según una norma moral, social o cultural. En cambio el comportamiento es cualquier acción o reacción que una persona manifiesta respecto al ambiente y que puede ser medido a través de procedimientos directos y sistemáticos. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 50).

El comportamiento organizacional constituye una disciplina científica que analiza y aplica conocimientos relacionados con la manera en que las personas, en forma individual o en grupo, se comportan en las organizaciones. (Mgs. Almedia Arturo 2010, pág. 50).

**c) ¿Administración o gestión del talento?** La gestión del talento humano no es una tarea muy sencilla puesto que cada persona está sujeta a la influencia de muchas variables como: las aptitudes, la motivación, la personalidad, la cultura organizacional, etc.

Si la administración es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, este esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización y en consecuencia se requiere una adecuada inversión en su desarrollo. (Mgs. Almedia Arturo 2010, pág. 50).

En virtud de que una institución educativa tiene los elementos comunes de una organización, para los educadores, directivos y administradores educativos es un imperativo el conocimiento de los aspectos fundamentales de la administración de organizaciones y su aplicación al campo específico de su gestión. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 50).

Existe una diferencia en la denominación “administración de recursos humanos” propuesto por Idalberto Chiavenato, con la “gestión del talento humano”, a partir de la siguiente caracterización:

**Cuadro N. 1 Enfoque de administración y enfoque de gestión de talentos**

N.	Enfoque de administración de recursos	Enfoque de gestión del talentos
1	Empleado asignado a un puesto(mano de obra)	Miembro de un equipo de trabajo
2	Horario de trabajo preestablecido y rígido	Trabajo corresponsable y metas compartidas
3	Subordinación a una estructura jerárquica	Flexibilidad en la asignación de funciones
4	Énfasis en el cumplimiento de tareas	Énfasis en la creatividad y el aprendizaje permanente.

Fuente: tomado de, Almedia, A, (2010), Guía Didáctica Gestión del Talento Humano, pág. 51. Loja-Ecuador

A diferencia de la administración de recursos humanos, los modelos actuales de gestión de talento humano incluyen una función anticipativa o predictiva, una función de flujo y una de salida.

**d) Desarrollo personal e institucional del plantel.** Todas las instituciones que quieren sobrevivir y ser competitivas deben invertir cada vez mayores recursos económicos en la capacitación, actualización e innovación de su personal. Dicho proceso de mejoramiento debe iniciar con la detección de necesidades de capacitación, para luego diseñar, ejecutar y evaluar programas de mejoramiento.

La capacitación ocasional o esporádica debe ser sustituida por programas de educación continua o de formación profesional desarrollada desde las instituciones en convenio con instituciones educativas especializadas y de tercero o cuarto nivel. (Mgs. Almedia, A, 2010, pág. 51).

Las instituciones educativas deben convertirse en empresas de aprendizaje a fin de lograr la “cualificación” o la elevación del nivel competencial de todos sus miembros.

**e) La gestión de un coaching en las instituciones educativas.** En las instituciones educativas, se debe incorporar al personal un coaching. El “coaching” es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, estrategias de trabajo e instrumentos de evaluación para seleccionar gente, crear equipos de trabajo y en general para desarrollar el talento humano. También ayuda a las personas dentro de una organización a mejorar su rendimiento a través de una retroalimentación positiva basada en la observación del desempeño; y facilita que las personas se adapten a los cambios de manera rápida, eficaz y eficiente.

El coach es un profesional que asiste, apoya, estimula y brinda retroalimentación a los miembros de un equipo de trabajo, ubicando y describiendo conductas que pueden ser mejoradas, intercambiando información necesaria para la mejora continua del desempeño. (Mgs. Almedia, A, 2010, pág. 52).

Se debe brindar una formación en coaching cuando un miembro de la institución va a integrarse a un nuevo puesto, si es promovido a una nueva posición, cuando requiere formar equipos de trabajo efectivos, si se tienen dificultades de manejo de personal, cuando reconoce que requiere mejorar el mismo y para desarrollar su autoestima o sus competencias personales entre otros aspectos. (Mgs. Almedia, A, 2010, pág. 52).

**f) La calidad de vida y el clima laboral en la institución.** En el ámbito de las instituciones educativas la gestión del talento humano implica ante todo mejorar la calidad de vida en el trabajo en un entorno o “clima laboral saludable”, mejorar las relaciones interpersonales y desarrollar programas de capacitación, actualización que conlleven al desarrollo organizacional.

La satisfacción laboral es posible alcanzarla cuando el clima laboral u organizacional es favorable, cuando la organización gestiona el ambiente de trabajo para lograr un producto o servicio de calidad. La gestión de un clima laboral favorable incluye aspectos tanto físicos como humanos.

**g) La Norma Internacional ISO 9004-2000 y la gestión de calidad para mejorar el desempeño.** Esta norma en relación al ambiente de trabajo, señala que los directivos deberían conocer que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la institución. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería tomar en consideración lo siguiente:

- ❖ Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal,
- ❖ Reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el uso de equipos de protección,
- ❖ Ergonomía (armonía, coordinación),
- ❖ La ubicación del lugar de trabajo,
- ❖ Interacción social,
- ❖ Instalaciones para el personal en la organización,
- ❖ Calor, humedad, luz y flujo de aire adecuadas,
- ❖ Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.

Algunas instituciones educativas que han institucionalizado los premios a la calidad en el desempeño, han demostrado cuán importante es el factor humano en los logros organizacionales, pasando de los meros propósitos escritos en los planes de desarrollo a las acciones efectivas que generan mayor lealtad y sentido de pertenencia. (Mgs. Almedia, A, 2010, pág. 53)

Una actitud positiva y un ambiente de apoyo liberan la fuerza innata del personal y crea efectividad, seguridad, confianza, creatividad y mayores probabilidades de éxito en la tarea de enseñanza aprendizaje. El manejo de una filosofía ganar-ganar crea mayor fuerza de equipo y mayor seguridad en la satisfacción de los estudiantes y padres de familia.

Para que sea posible el aprendizaje organizacional es necesario que el clima laboral u organizacional sea muy positivo. La percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona, por ello es necesario garantizar un ambiente de calidez organizacional.

#### **h) Características de un clima institucional positivo**

**Cuadro N. 2. Características de un clima institucional positivo**

<b>N</b>	<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
1	Autonomía individual	Entendida como la libertad del individuo para decidir por sí mismo sobre su trabajo.
2	Estructura organizativa	Es decir el grado en el que se han elaborado y establecido claramente los métodos, objetivos y normativas de trabajo.
3	Sistema de recompensas e incentivos	Tiene una relación directa con el rendimiento producido y con la motivación para el logro de nuevas metas.
4	Atención y calidez afectiva	Expresadas en el trato amable y en la oportuna atención a las situaciones emergentes de los docentes, alumnos y padres de familia.
5	Resolución de conflictos	Cooperación y capacidad de resolver conflictos entre todos los miembros de la institución.

Fuente: tomado de, Almedia, A, (2010), Guía Didáctica Gestión del Talento Humano, pág. 54. Loja-Ecuador

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

**Concepto de talento**, puede ser conceptualizado como una competencia sobresaliente que tenemos todas las personas, caracterizada por la manifestación de ciertas aptitudes cognitivas, expresivas y afectivas y por su potencial de aprendizaje y creatividad. En el contexto de la gestión de instituciones educativas el talento integra a la persona (ser humano) como miembro de una organización, que posee competencias específicas útiles para el desarrollo de dicha organización. (Mgs. Almedia Arturo 2010).

La tradicional concepción de las personas como recursos, instrumentos o engranajes de la maquinaria productiva de una institución, que pueden ser sustituidas en cualquier momento, ha sido reemplazada por la concepción de la persona como talento insustituible de una organización, por cuanto es quién garantiza el éxito empresarial o institucional. Por ello organizaciones de toda índole han comenzado a trabajar en procesos de gestión y administración de los talentos humanos como una de sus tareas más inmediatas. (Mgs. Almedia A, 2010, pág.55).

**j) Proceso de valoración y defensa del talento.** Un primer paso en este proceso de valoración del talento humano en las instituciones educativas, constituye el establecimiento de una legislación que defienda la propiedad intelectual, que en el caso de las empresas comprende: el Know –how, los secretos de fabricación, el copyright, las patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y de servicios; y algunos de ellos aplicables al sistema educativo. Un segundo paso constituye la preocupación por el estudio psicológico del comportamiento humano en las instituciones.

Una de las herramientas básicas para la gestión de las instituciones educativas es el diagnóstico situacional, que nos permite establecer y analizar las situaciones-problema que requieren urgente solución, pero además conocer los factores que intervienen en esta problemática a fin de aplicar soluciones pertinentes. El análisis de los problemas facilita una adecuada toma de decisiones y previene de problemas potenciales que dificultan el desarrollo institucional.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de una institución educativa; si el talento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización tendrá un adecuado desarrollo; en caso contrario, se detendrá. En una institución educativa el esfuerzo cooperativo permite alcanzar logros que los directivos no los pueden alcanzar por si solos. El esfuerzo cooperativo lo entendemos como cooperación u operación conjunta.

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

**l) La gestión en el ámbito administrativo de la institución educativa.** En la administración, la gestión se la concibe como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos. Dicha movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados. El proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema conformado por todos los elementos de la institución educativa. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 55).

La gerencia de las instituciones educativas implica un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser sólo intelectualmente aprendidas, sino que requieren de un perfeccionamiento y evaluación constantes. Se requieren talentos en la educación comprometidos con la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos educativos institucionales que propendan al desarrollo integral de las personas tanto de los educandos como de los educadores y a una efectiva vinculación con la comunidad de su área de influencia. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 56).

En la medida en que se logre implementar el “esfuerzo cooperativo” en las instituciones educativas, se mejoraran los niveles de gobernabilidad, se reducirán los conflictos personales y las tensiones propias de la tarea administrativa y docente; pero fundamentalmente se elevarán los niveles de satisfacción y de pertenencia de los diferentes estamentos educacionales. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 56).

Cuando las personas asumen como propia la gestión institucional, están en mayor disponibilidad de aportar mayores esfuerzos para su desarrollo por estar conscientes de que el prestigio institucional redundará en el prestigio y valoración

**m) El método VICFARR para la gestión del talento humano.** Es un elemento de análisis crítico en el contexto educativo. Esta metodología se fundamenta en el análisis de los “**quiebres humanos**” que se convierten en bloqueos para el desarrollo del talento organizacional.

Los principales bloqueos a la acción y el potencial organizacional, son:

- ❖ *El síndrome Burn out, o “síndrome del quemado”* producto de las presiones y el estrés laboral, que repercute en agotamiento y en trastornos de salud del directivo, del docente o del administrativo.
- ❖ *El mobbing* (del inglés to mob que significa atacar, atropellar, acosar) que es un hostigamiento o acoso laboral sistemático y permanente hacia la persona y su entorno, que genera trastornos psicosociales; puede ser desde el rector hacia un profesor, o a un administrativo.
- ❖ *El síndrome de necesidades vitales (SNV)* que determina diferentes reacciones ante la presión laboral. En algunos grupos provoca rebelión y agresividad, en otros genera sumisión y pasividad. Este síndrome es un cuadro caracterizado por un bloqueo a la acción, generado por una percepción de impotencia ante un estímulo o situación recurrente, produciendo sometimiento o rebelión, con lo que se perpetúa la preocupación.

En estas situaciones la energía psíquica que debería utilizarse para incrementar la productividad de la institución, se la consume en mantener un estado de alerta y preocupación, por ello se requiere un urgente cambio de mentalidad de los administradores de toda institución educativa para mejorar los estilos directivos y garantizar una permanente salud organizacional (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 57).

**n) Desafíos de la gestión del talento en la institución educativa**

- ❖ Desarrollar la misión de la institución y alcanzar los objetivos que han propuesto.
- ❖ Proporcionar competitividad a la institución.
- ❖ Mantener niveles altos de motivación y elevar el nivel de desempeño de los miembros de la institución
- ❖ Posibilitar la autorrealización personal y profesional de los miembros.
- ❖ Mantener una adecuada calidad de vida en el trabajo
- ❖ Preparar a la organización y a sus miembros para enfrentar nuevos retos

**o) Nuevos desafíos de la gestión del talento humano.** Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del talento humano* (2002), plantea las siguientes ideas, que las presentamos en forma de proposiciones.

- ❖ Cuando las instituciones son exitosas, tienden a crecer.

- ❖ En la actualidad se habla de *estrategia de recursos humanos* a la utilización deliberada de las personas para ayudar a ganar o mantener la ventaja auto sostenida de la institución frente a los competidores.
- ❖ Las instituciones educativas están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones.
- ❖ En este contexto, la gestión del talento humano implica tratar a las personas como socias de la institución puesto que son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte, la inteligencia, la que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales.
- ❖ La gestión del talento humano se basa en las personas, que son seres humanos dotados de personalidad propia, son activadores inteligentes de los recursos institucionales y como socios de la institución son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.
- ❖ La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

**p) Los objetivos de la gestión de personas en la institución educativa:**

- ❖ Ayudar a la institución a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- ❖ Proporcionar competitividad a la institución educativa
- ❖ Suministrar a la institución empleados bien entrenados y motivados
- ❖ Permitir el aumento de la autorrealización y satisfacción de los empleados
- ❖ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- ❖ Administrar el cambio
- ❖ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos sociales.

**q) Los 3 nudos críticos de la gestión en las instituciones educativas.** Se consideran que los nudos críticos en la gestión de las instituciones educativas ecuatorianas tienen profunda relación con la ***gestión del conocimiento, con la gestión de la calidad y con la gestión por competencias***. Por ello proponemos como “asignatura pendiente” para las instituciones educativas el tratamiento y desarrollo de estos tres aspectos

### 2.1.3.2. Gestión del conocimiento

**a) Concepto de la gestión del conocimiento.** La gestión del conocimiento constituye la administración del conocimiento, que implica buscar, recuperar, seleccionar, crear, sistematizar, difundir, e intercambiar dicho conocimiento

Imagen N. 2. Grado Doctoral 2000



Según De Zubiría, la gestión del conocimiento, últimamente se ha convertido en “la mercancía de mayor circulación en el mundo”

La productividad del conocimiento es cada vez más, el factor determinante en la posición competitiva de un país, una industria, una compañía y en una institución educativa. Lo único que va a tener importancia en la economía nacional e internacional, es el rendimiento para hacer productivo el conocimiento”. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 59).

**b) El conocimiento en los países desarrollados y en vías de desarrollo.** Existen profundas diferencias en el mundo respecto al conocimiento, puesto que solo unos pocos países han logrado valorar el pensamiento y la creatividad para convertirlos en factores de producción: son los países desarrollados que han ingresado a la “*sociedad del conocimiento*”, que se caracteriza por sacarle provecho a la información del mundo globalizado. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 59).

En el tercer milenio quienes tienen una clara visión de la gestión del talento parten de la valoración del conocimiento como activo insustituible de las instituciones educativas y en consecuencia, dedican sus mejores esfuerzos al fortalecimiento del capital intelectual de estas, que son las personas que allí trabajan.

Otros países, entre los que se encuentra el nuestro, únicamente han accedido al mundo digitalizado con la incorporación de las nuevas tecnologías de la información, es decir se ubican dentro de la “*sociedad de la información*”, caracterizada por la posibilidad de acceder a más fuentes de información, pero muy incipientes avances en la creación de

valor agregado de conocimiento. El conocimiento es el activo más valioso de una persona y de una institución educativa. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 60).

**c) El conocimiento tácito y el explícito.** El conocimiento tácito es el que acumulamos en base a nuestra propia experiencia y al intercambio social. El conocimiento explícito se adquiere a través de diferentes metodologías, de los libros, del internet, etc., y puede ser almacenado y documentado.

El conocimiento en una persona implica tener los recursos de desarrollo a su alcance. Pero ello requiere: una actitud de permanente búsqueda; una decisión para procesarlo y transferirlo a las situaciones laborales y de vida en general; una conducta de permanente aprendizaje y un compromiso de compartirlo a nivel interpersonal y a nivel organizacional. (Mgs. Almedia Arturo 2010, pág. 60).

**d) Características del conocimiento en una institución:** Se caracteriza porque:

- ❖ Es un acto no un objeto, que luego de utilizarlo puede ser guardado y documentado.
- ❖ Se produce en un contexto o cultura, por lo tanto incluye las habilidades y actitudes necesarias para actuar.
- ❖ No se deprecia sino, por el contrario, crece su valor con el uso.
- ❖ Es fuente de la competitividad de las organizaciones.

**e) La gestión del conocimiento en la institución educativa.** Implica adquirir, seleccionar, procesar, administrar y volverlo productivo y rentable a un conjunto colectivo de saberes y de saber hacer (competencias). Los conocimientos se gestionan dentro de una estructura organizacional creando y transmitiendo conocimiento, por ello es imprescindible que las instituciones sepan captar, recuperar y distribuir los recursos tangibles e intangibles de conocimiento para que dicho conocimiento permanezca en la institución. Cuando las instituciones educativas se convierten en empresas de aprendizaje es posible incrementar cada vez más su valor agregado de conocimientos. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 61).

**f) Los conocimientos individuales y los de un equipo.** La estabilidad y consistencia de los procesos de respuestas de un equipo son enormemente superiores a sus

correspondientes individuales, y la energía del sistema aumenta con la creatividad de todos los miembros. (Mgs. Almedia Arturo 2010, pág. 61)

Existen instituciones educativas basadas en los conocimientos individuales, en cuyo caso el conocimiento total de la organización es la suma de los conocimientos individuales. Y lo más grave sucede cuando un miembro experto de la organización abandona la misma dejándola sin una parte esencial del conocimiento.

Afortunadamente existen instituciones, con equipos de trabajo cohesionados en las que el conocimiento total es muy superior debido al efecto multiplicador de la sinergia. En un grupo, las aportaciones personales suman; en un equipo, multiplican.

En los equipos el conocimiento está repartido entre todos, por ello si un miembro abandona la organización el conocimiento queda impregnado en la estructura

En las instituciones educativas, se debe gestionar un conjunto de equipos cohesionados y coordinados en lugar de una agrupación de competencias individuales, lo que permite gestionar el conocimiento colectivo con el máximo aprovechamiento. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 62).

**g) Gestión del conocimiento del docente emprendedor e intraemprendedor.** Un docente emprendedor es el que gestiona su conocimiento, tiene capacidad para identificar y llevar a cabo sus ideas, generar bienes y/o servicios, asumir riesgos y enfrentar problemas de manera diferente.

El *educador emprendedor* es capaz de hacer algo novedoso en bien de la educación o de dar un uso diferente a algo que ya existe en el aula o en el plantel y así generar un impacto en su propia vida y en la comunidad. El *docente intraemprendedor* aplica su creatividad y talento para proponer iniciativas de mejoramiento en el aula y en la institución educativa, se constituye en un promotor y dinamizador de cambios dentro de una institución educativa, pero requiere del apoyo de esta.

El aprendizaje organizacional no se refiere sólo a que la institución debe ponerse al día en los cambios y avances, sino a prepararse para adelantar esos cambios, creando conocimiento y para ello se requiere una revolución mental. La institución de la misma

manera que las personas debe “aprender a aprender”. Para sobrevivir en este mundo complejo y cambiante las organizaciones tienen que basarse en la teoría del conocimiento y del aprendizaje organizacional. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 62).

#### **h) Tipos de conocimiento que debe gestionar las instituciones educativas.**

- ❖ **Conocimiento estructurado**, que son los conocimientos propios de las áreas curriculares, asignaturas, carreras y las publicaciones de toda índole.
- ❖ **Conocimiento no estructurado**, que son las experiencias, habilidades, productos del talento y la creatividad de los miembros de la institución educativa aún no documentado ni sistematizado.

#### **i) Fases de un plan básico para la gestión del conocimiento en las instituciones educativas.** Podría abarcar las siguientes fases:

##### *1. Fase de diagnóstico:*

- 1.1. Conformación de un equipo multidisciplinario de promotores de gestión del conocimiento.
- 1.2. Realización del inventario del capital intelectual que hay en la institución.
- 1.3. Socialización de los resultados.
- 1.4. Diseño de un proyecto de gestión del conocimiento.

##### *2. Fase de ejecución:*

- 2.1. Recuperación de los activos intangibles de la institución.
- 2.2. Racionalización de los recursos.
- 2.3. Capacitación de los diferentes estamentos en procesos de lectura comprensiva, pensamiento lógico, pensamiento creativo y pensamiento crítico.
- 2.4. Implementación de sistemas de flujo de la información.
- 2.5. Procesos de transformación de información en conocimiento.

##### *3. Fase de evaluación y refuerzo:*

- 3.1. Diseño y aplicación de instrumentos de evaluación
- 3.2. Tabulación y análisis de resultados
- 3.3. Diseño y ejecución de planes de mejora (Mgs. Almedia A, 2010, g. 63).

### 2.1.3.3. Gestión de la calidad

**a) Concepto de gestión de calidad.** La gestión de calidad tiene como propósito fundamental mejorar continuamente la eficacia y eficiencia en el desempeño de la institución o del funcionario para el cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión; mediante la utilización óptima de todos los recursos humanos, materiales, financieros, etc.

Imagen N. 3. Curso de actualización



El proceso de globalización, los procesos migratorios y los cada vez más crecientes convenios educativos internacionales, exigen procesos de evaluación y acreditación de las instituciones educativas, que faciliten la compatibilidad y equiparación de títulos y diplomas y aseguren la calidad de sus servicios. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 63).

**b) La evaluación de la calidad de la educación en el Ecuador.** En nuestro país se están desarrollando procesos de evaluación de la Educación básica, del bachillerato y de las universidades con fines de acreditación. Para este propósito la Constitución Política (2008) en el Artículo 346, dispone que “Existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación”.

En el art.347, numeral 1 de la Constitución dice que “El Estado por su parte tiene la responsabilidad de fortalecer la educación pública y la coeducación; asegurar el mejoramiento permanente de la calidad, la ampliación de la cobertura, la infraestructura física y el equipamiento necesario de las instituciones educativas públicas.

Bajo este marco legal se refuerza el requerimiento de implementación de sistema de gestión de calidad en las instituciones educativas ecuatorianas, sean estos: Centros de Educación Inicial, Escuelas, Colegios, Institutos, Universidades, Escuelas Politécnicas y en general, todo centro educativo.

Los sistemas de gestión de calidad tienen como propósito fundamental, mejorar continuamente la eficacia y eficiencia en el desempeño de la institución. La calidad es un “emergente sistémico” que surge como resultado de la interacción permanente de un conjunto de elementos en una organización.

Un sistema está integrando por la estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos, que se requieren para alcanzar los objetivos de la organización, para proveer mejoramiento de productos y servicios y para cumplir los requerimientos de los clientes internos y externos. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 64).

**c) Elementos del sistema de gestión de calidad.** Son los siguientes:

1. La estructura de la organización.
2. Sus procesos.
3. Los documentos
4. Sus recursos

La gestión de la calidad es un proceso participativo que conlleva a una mejora en la gestión institucional mediante un compromiso individual y colectivo.

**d) Enfoque holístico de la calidad.** El enfoque de la calidad es holístico porque integra los siguientes aspectos:

1. *Excelencia*, en cuanto contiene todos los atributos propios de su naturaleza en un alto nivel.
2. *Propósito*, puesto que dice lo que hace, hace lo que dice y lo demuestra ante terceros.
3. *Relación costo-beneficio* que conlleva a la productividad, competitividad y rendición social de cuentas,
4. *Transformación*, porque implica el mejoramiento permanente de la gestión institucional. (Mgs. Almedia Arturo 2010, pág. 64).

**e) Postulados en los que se sustenta la gestión de la calidad**, sus postulados son:

1. *Toda educación es valórica*, por tanto no existe planificación sin ética, es decir sin establecer valores corporativos.

2. *Los destinatarios* de la gestión de calidad son los miembros de la comunidad educativa y su entorno, por tanto es necesario tomar en cuenta las necesidades del entorno.
3. *Ya no hay instituciones educativas “de élite”*, por tanto hay que acoger a una población escolar heterogénea.
4. *Las condiciones de vida son nuevas y dinámicas*, en consecuencia se debe educar para la adaptación y el cambio, enfatizando en el aprender a aprender, la creatividad y la autonomía y los diseños curriculares basados en competencias.
5. *La pedagogía debe centrarse en el aprendizaje y no en la enseñanza*, por lo que hay que desarrollar habilidades de aprendizaje partiendo de las experiencias previas de los estudiantes.
6. *La cantidad de la información en cada disciplina es inmanejable*, por tanto, hay que pasar de la transmisión de la información al entrenamiento en la búsqueda, acceso, selección y uso adecuado y oportuno de la información. Hay que enseñar a desaprender lo aprendido que ya es obsoleto.
7. *En la actualidad lo único constante es el cambio*, por tanto es necesario institucionalizar la autoevaluación permanente y la implementación de planes de mejora.
8. *Una función fundamental de las instituciones educativas es la gestión del conocimiento*, por lo que hay que prepararse para recoger, sistematizar y divulgar el producto intelectual (valor agregado de conocimiento) de la institución educativa. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 65).

**f) Elementos sobre los que se gestiona la calidad educativa.** Estos son:

1. *Los recursos materiales disponibles*: aulas de clase, salas de artes y oficios, biblioteca, laboratorios física y computación, patios, instalaciones deportivas, coliseo, mobiliario, recursos educativos, etc.
2. *Los talentos humanos*: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, relaciones estudiante/profesor, tiempo de dedicación. Los servicios que presta y el desempeño de las personas son los que determinan la calidad de toda organización.

3. *Gestión administrativa y académica de la institución:* organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control, etc.
4. *Aspectos pedagógicos:* Proyecto de desarrollo Institucional, Proyecto curricular institucional, evaluación inicial de los estudiantes al ingresar, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos, evaluación, logro de los objetivos previstos.
5. *Compromiso con normas y metas compartidas y claras.* Para ello se garantizan toma de decisiones en forma democrática y establecimiento de normas consensuadas que garanticen la formación integral.
6. Búsqueda y reconocimiento de unos valores propios (cultura organizacional).
7. *Liderazgo profesional de las autoridades.* La actividad directiva se centra en el desarrollo de actividades de *información, organización, gestión, coordinación y control.* Supone una continua toma de decisiones en aspectos: administrativos y burocráticos, personal docente, disciplina de los alumnos, relaciones externas, asignación de recursos, resolución de problemas y mediación de conflictos.
8. *Currículo bien planeado y estructurado,* con sistemas de coordinación y actualización periódica.
9. *Clima de aprendizaje.* La enseñanza y el aprendizaje constituyen el centro de la organización y la actividad escolar. Se cuida el ambiente de aprendizaje buscando el aprovechamiento del estudiante y el empleo eficiente de los tiempos de aprendizaje. La motivación y los logros de cada estudiante están muy influidos por la cultura o clima organizacional de la institución educativa.
10. *Profesionalidad de la docencia:* organización eficiente del profesorado, conocimiento claro de los propósitos por los estudiantes y padres de familia, actividades docentes estructuradas, tratamiento adecuado de la diversidad intelectual, cultural y étnica, seguimiento de los avances de los estudiantes, uso de refuerzos positivos, claras normas de disciplina. Eficacia y eficiencia docente.
11. *Expectativas positivas sobre los estudiantes y sus posibilidades,* comunicación de estas expectativas, proponer desafíos intelectuales a los estudiantes, etc.
12. *Elevado nivel de implicación y apoyo de los padres.* Participación de la comunidad educativa en todos y cada uno de los eventos contemplados en el plan operativo anual.

- 13. Nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa.
- 14. Impacto social.
- 15. Apoyo activo y sustancial de la supervisión educativa.
- 16. Aplicación de procesos de evaluación continua. (Almedia, A, 2010, pág. 66,67).

**g) Métodos para la implementación de los sistemas de gestión de la calidad**

Existen algunos métodos que pueden ser adaptados a las instituciones educativas, pero tomando en cuenta el contexto laboral, sociocultural y político, a fin de adoptar el enfoque apropiado según el tipo de institución.

Los estándares de gestión de la calidad normalizados, es decir, definidos por un organismo normalizador, como ISO, DIN o EN, etc., permiten que una organización con un sistema de gestión de la calidad, pueda validar su efectividad mediante una auditoría de un ente externo. Una de las normas más conocidas y utilizadas a nivel internacional para gestionar la calidad, es la norma ISO 9001 (última revisión ISO 9001:2008). (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 68).

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9004 *proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.* La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental. (Almedia A, 2010, pág. 68).

**h) El KAISEN como método para la implementación de los sistemas de gestión de la calidad.** Una estrategia muy conocida a nivel mundial para desarrollar la cultura de la

gestión de calidad constituye el KAIZEN (= mejoramiento continuo en japonés) que propone la eliminación de los desperdicios y despilfarros en todos los sistemas y procesos de una institución educativa.

El Kaizen centra su esfuerzo en la gente para mejorar de forma continua y sistemática los niveles de calidad, logrando un óptimo control y reducción de los costos. Los elementos claves son cuatro: la calidad, el esfuerzo, la voluntad de mejorar y la comunicación efectiva. (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 69).

**i) El KAISEN y los desperdicios en una institución educativa.** Entre los desperdicios podríamos anotar: los atrasos de los profesores al iniciar las clases, el tiempo perdido al comenzar atrasadas las sesiones o en deliberaciones fuera del orden del día, el exceso de intervenciones de cada miembro en una sesión, las intervenciones sin concretar al tema, las clases aburridas de algunos maestros, el tiempo perdido en gestiones inútiles, los temas repetidos continuamente para los estudiantes que ya lo dominan, el desperdicio en dinero en los contratos, etc.

En conclusión, para el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad en las instituciones educativas es indispensable trabajar los siguientes aspectos:

1. Identificación de las necesidades y expectativas de los clientes internos (estudiantes) y externos (padres de familia y comunidad).
2. Establecer las políticas de calidad propias de la institución educativa.
3. Los procesos y los responsables de alcanzar los objetivos de calidad.
4. La asignación de recursos indispensables

#### **2.1.3.4. Gestión del talento humano por competencias**

**a) Concepto de competencia.** El término competencia proviene de dos verbos: del verbo *competere* que significa concordar, corresponder, tocar o incumbir a alguien; es la pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado; y, del verbo *competere* que es, contender entre sí, aspirando con empeño a una misma cosa; y, disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.

Competencia es la capacidad probada de una persona para desempeñarse en cierta función o conjunto de tareas. Una persona debe ser primero competente para que

pueda competir, es decir, debe primero desarrollar y demostrar habilidades y destrezas propias de un campo de acción para que pueda competir o disputar.

Una competencia engloba capacidades cognoscitivas, y también un conjunto de comportamientos, reflexión, toma de decisiones y otras actitudes necesarias para el pleno desempeño de una profesión u ocupación. Relaciona lo interno de la persona con lo externo que es el producto o servicio.

**b) La competitividad de una institución educativa.** La competitividad engloba la capacidad presente y futura de la institución educativa para diseñar y prestar servicios que sean más atractivos que los que ofrecen otras instituciones, que es la competencia.

En cada miembro de la comunidad educativa, el comportamiento competente es intencionado, tiene un propósito y para alcanzarlo el ser humano pone en juego todas sus funciones orgánicas y todas sus energías. Es fundamentalmente una conducta inteligente, en cuanto es una respuesta planificada e intencional, como resultado de una decisión consciente y responsable.

Frente a los cambios rápidos y permanentes del mundo actual, ya no es necesario que los sistemas educativos formen mano de obra para un empleo estable; es preciso formar personas capaces de evolucionar, de adaptarse a un mundo, de adoptar comportamientos cada vez más inteligentes y de tener autonomía de desempeño. En la actualidad el “título profesional” no garantiza la consecución de un empleo, si no está acompañado de una demostración de las competencias específicas, por sobre todo en la práctica.

**c) La formación profesional por competencias.** Según la UNESCO (1998), “la educación basada en competencias es la estrategia basada en la identificación, la evidencia y el aprendizaje de los conocimientos, las capacidades, las actitudes y los comportamientos necesarios para cumplir un rol particular, ejercer una profesión y desempeñarse en una actividad determinada”.

La gestión del talento por competencias constituye un enfoque innovador puesto que integra las formas de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las instituciones educativas. Se propone lograr la competitividad

de los miembros de una organización a través de un modelo de gestión integral del talento. La gestión del talento humano por competencias parte del establecimiento de un marco referencial o modelo de competencias (Mgs. Almedia A, 2010, pág. 71).

**d) Modelo de competencias en la institución educativa.** El modelo es el “mapa u hoja de ruta” de la institución, que sirve para alcanzar los objetivos estratégicos, e incluyen los valores que se espera fortalecer en el desempeño laboral y que en cierta forma, son un sello distintivo del plantel.

**e) Pasos para establecer un modelo de competencias en la institución:**

1. Considerar los *objetivos estratégicos* de la institución.
2. Analizar la capacidad de la institución y de sus recursos.
3. Estudio de la viabilidad económico financiera del modelo.
4. Concebir y adoptar *los principios y estructura* de la gestión del talento humano.
5. Elaborar su modelo de competencias.
6. Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la GTH.

**f) Fases de un modelo de gestión del talento por competencias en las instituciones educativas:**

**Cuadro N. 3 Fases para la gestión del talento por competencias**

N.	FASES	DESCRIPCION
1	<b>Preparación</b>	Inicia con un proceso de sensibilización y capacitación sobre competencias al personal
2	<b>Estructuración del modelo</b>	Abarca el diseño del modelo de competencias para toda la institución, las competencias para cada puesto, cargo o función y la elaboración de un catálogo de competencias de toda la institución.
3	<b>Diagnóstico de competencias</b>	Se realiza el análisis comparativo de la competencia con el puesto de trabajo; y el diagnóstico de la competitividad de cada uno de los miembros de la institución.
4	<b>Implementación de planes de mejora</b>	Trata del establecimiento de acciones mediante proyectos para mejorar la competitividad de los miembros de la organización.
5	<b>Evaluación y acreditación</b>	En esta fase se valoran los resultados de las fases anteriores a la luz de procesos de evaluación externa y de acreditación.

Fuente: tomado de, Almedia, A, (2010), *Guía Didáctica Gestión del Talento Humano*, pág. 72. Loja-Ecuador.

**g) Competencias de directivos, docentes y el perfil de un educador competente:**

**Cuadro N. 4. Competencias básicas del directivo, del docente y perfil ideal**

Competencias directivas básicas	Competencias docentes básicas	Perfil del educador competente
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencia para la planificación</li> <li>▪ Para la organización (ordenación, clasificación) del plantel</li> <li>▪ Competencia para la coordinación (combinación, relación)</li> <li>▪ Competencia comunicativa</li> <li>▪ Para el trabajo en equipo</li> <li>▪ Competencia para procesar información</li> <li>▪ Para la administración (dirección, gobierno, gerencia)</li> <li>▪ Competencia profesional especializada</li> <li>▪ Para el control del personal</li> <li>▪ Competencia para evaluar</li> <li>▪ Competencia para manejo de talento humano</li> <li>▪ Competencias en lo legal y legítimo, con ética y valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizar y dirigir situaciones de aprendizaje</li> <li>▪ Administrar la progresión de los aprendizajes</li> <li>▪ Gestionar los talentos estudiantiles</li> <li>▪ Trabajar en equipo con los estudiantes</li> <li>▪ Participar de la administración de la institución</li> <li>▪ Utilizar nuevas tecnologías TICS</li> <li>▪ Enfrentar las responsabilidades éticas de la profesión</li> <li>▪ Administrar su propia formación continua.</li> <li>▪ Desarrollar investigaciones y proyectos educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posee una alta capacidad propositiva en la construcción de proyectos y modelos de gestión del talento humano, para garantizar un clima institucional estimulante en donde se desempeña.</li> <li>▪ Interpreta las urgencias del entorno y responde con ética a las exigencias permanentes de cambio y progreso social.</li> <li>▪ Desarrolla y/o adapta las concepciones y los modelos de gestión del talento humano, apoyadas en las herramientas que proporciona la informática, para facilitar la toma de decisiones oportunas, razonables y aplicables a toda la institución o a cada una de los departamentos, manteniendo la coherencia de conjunto.</li> <li>▪ Asume el compromiso con los campos del saber y las demás disciplinas afines, que exigen no solo ser riguroso conceptualmente sino construir conocimientos socialmente útiles para diseñar estrategias de cobertura y equidad social.</li> <li>▪ Planifica y desarrolla una gestión pedagógica acorde con la misión, la visión y los objetivos institucionales, enmarcada en conocimientos científicos actualizados y a través de recursos tecnológicos innovadores</li> </ul>

Fuente: tomado de, Almedia, A, (2010), Guía Didáctica Gestión del Talento Humano, pág. 73. Loja-Ecuador

**2.1.3.5. Gestión personal del talento.** El docente o directivo debe:

- a. Colaborar para que la institución educativa cumpla su misión, la visión y alcance los objetivos previstos.
- b. Asumir la corresponsabilidad de mejorar los niveles de competitividad institucional.
- c. Incrementar el “sentido de pertenencia” a la institución (empoderamiento).

- d. Desarrollar procesos individuales y grupales de investigación aplicada.
- e. Fortalecer el liderazgo participativo, transformador, transaccional y servidor.
- f. Animar y motivar los procesos de desarrollo institucional.

**2.1.3.6. Gestión institucional del talento.** La institución debe procurar:

- a. La valoración adecuada y oportuna de la gestión de cada uno de sus miembros.
- b. Crear estímulos de diferente índole.
- c. Un ambiente organizacional saludable.
- d. Apoyo administrativo y financiero para proyectos de investigación y de desarrollo institucional.
- e. Ayuda financiera para procesos de profesionalización, capacitación, actualización profesional (mejoramiento profesional).
- f. Permisos para el mejoramiento profesional, sin trámites burocráticos.
- g. Provisión de recursos materiales y tecnológicos para el cumplimiento de sus diferentes funciones.

**2.1.3.7. El talento es la materia prima de la era del conocimiento.** El talento es una competencia sobresaliente de un directivo, un docente, un estudiante o un padre de familia. Una persona con talento tiene las siguientes características:

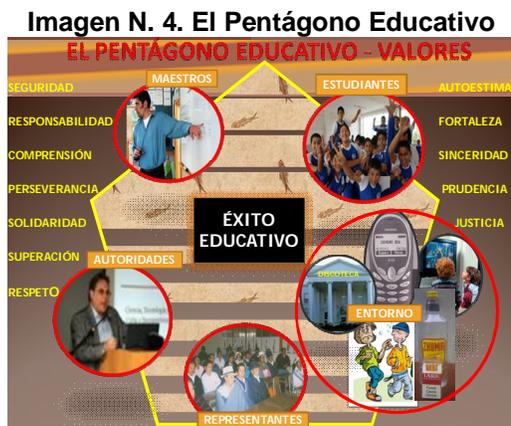
- a. Potencial de aprendizaje elevado, siempre está estudiando y perfeccionándose,
- b. Pasión por el trabajo o sea, entregado a su vocación,
- c. Aptitudes cognitivas,
- d. Aptitudes expresivas,
- e. Creatividad y originalidad,
- f. Es emprendedor,
- g. Tiene sentido de empoderamiento o pertenencia.

**2.1.3.8. Criterio personal sobre la gestión educativa.** La gestión es uno de los aspectos más importantes en la labor de los miembros de la institución educativa, toda vez que nos permite la adquisición de materiales e infraestructura física; pero lo más importante creo yo que es la adquisición y mejora del capital intelectual, con la gestión del talento humano, la del conocimiento y la gestión de la calidad. Es de suma importancia la gestión de un clima laboral saludable, caso contrario, el rendimiento del personal no es el más adecuado para la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de a

misión y visión institucional. Las instituciones educativas y sus directivos, no deben centrarse únicamente a la gestión educativa de los recursos materiales o de obras, sino que debe preocupar utilizar los diferentes métodos para los diferentes tipos de gestión.

En nuestro país, una de las más grandes debilidades en educación es la escases de gestión el talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión de calidad, razón por lo cual todos los miembros de la comunidad educativa debemos planificar adecuadamente para buscar mejorar estos aspectos, tomando las mejores decisiones colegiadas. Los directivos deben gestionar la adquisición de las competencias básicas para administrar una institución educativa, en sus actividades esenciales de planificación, organización, coordinación, comunicación, administración, evaluación, control y gestión; y los docentes también deben gestionar el dominio de las competencias básicas para su labor dentro de la institución y en el aula de clases.

La gestión, al igual que el liderazgo y los valores, deben estar presentes en los cinco integrantes del pentágono educativo: directivos, docentes, padres de familia, estudiantes, y el entorno; en todo momento y en todo lugar en que se encuentre el estudiante.



## 2.2. Liderazgo Educativo

### 2.2.1. Concepto de líder.

En la historia de la humanidad encontramos una gran cantidad de líderes de toda naturaleza: San Pedro, Juan Pablo II, Simón Bolívar, Jefferson Pérez, La Madre Teresa de Calcuta, Nelson Mandela, etc.; pero sin duda el más grande líder ha sido Jesucristo.

**Imagen N. 5. El mejor líder de todos**



Jesucristo, el líder más grande de la humanidad

Fuentes: Vatican Museums and Galleries, Vatican City, Italy York Encarta 2009

Existen una gran variedad de conceptos de líder, entre las cuales, tenemos:

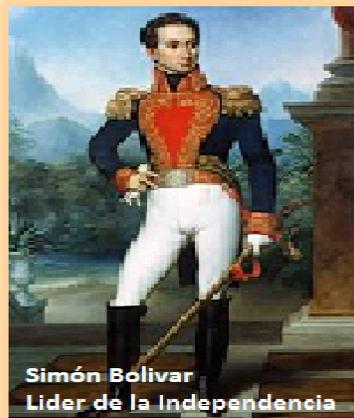
- a. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), define al líder como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.
- b. Chiavenato, Idalberto (1993), dice: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.
- c. “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”.
- d. Bass define así: el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros.
- e. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que estos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo.
- f. Rafael Alvira en una intervención oral sobre el líder: “Es aquella persona que conduce a otras en libertad”.

De todas las definiciones que se han dado y de las que se pueden encontrar podemos ver que siempre estarán presentes tres aspectos: 1) una persona que ejerce una influencia; 2) un grupo de personas que están listas a seguirlo; y, 3) una motivación para conseguir aquello que el grupo lo mira como bueno.

En resumen, el líder es una persona a la que un grupo le sigue, reconociéndola como su orientador o su jefe; es un agente de cambio; es una persona cuyos actos afectan más a otros de los que estos les afectan; y, es la persona que conduce a otras en libertad. El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través de un proceso de comunicación humana a la consecución de uno o varios objetivos específicos. Es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros.

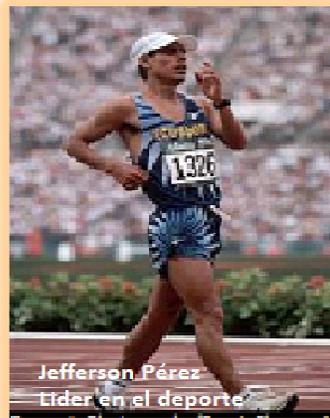
Tenemos las imágenes de algunos líderes de la humanidad:

Imagen N. 6



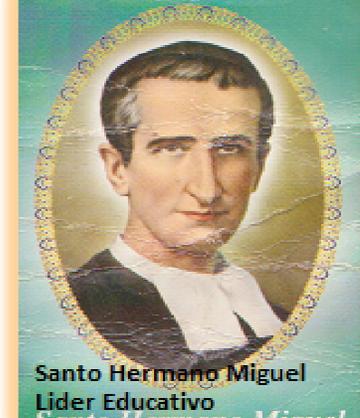
Fuente: Explorer, Paris/Super StockEncarta 2009

Imagen N. 7



Fuente: Bongarts Photography/ SportsChrome Encarta 2009

Imagen N. 8



Fuente: Estampa religiosa

### 2.2.2. Tipos de líderes.

Existen una gran cantidad de clasificaciones de los tipos de líderes. Entre las más importantes tenemos:

- a. **El líder Transaccional.** Es una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.
- b. **Líder Transformacional.** Es un nexo de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.
- c. **Líder servidor.** Es una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de la confianza.
- d. **Líder participativo.** Confía en las capacidades de sus empleados y los toma en cuenta en la toma de decisiones.
- e. **Líder organizador.** Es aquel que establece relaciones jerárquicos y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tienen problemas los ayuda; es discreto por respeto a los demás.
- f. **Líder Emprendedor.** Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación. Impulsa a su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos y establece las relaciones jerárquicas

claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y la bondad; y sabe ganarse el respeto de los demás.

- g. **Líder Técnico.** Es el que se rodea de profesionales técnicos y especialistas competentes, es objetivo y realista; y da más importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de buenos colaboradores.
- h. **Líder autócrata.** Impone sus órdenes a la fuerza, no confía en sus subalternos y ejerce un control asfixiante.
- i. **Líder burócrata.** Dirige a la organización desde su oficina, estructura las organizaciones sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos; otorgan gran importancia al estatus social, son soberbios y conflictivos, no son solidarios con sus colaboradores e inducen a sus trabajadores a que le sientan miedo.
- j. **Líder a rienda suelta o liberal.** Permite que sus empleados hagan lo que mejor consideren, evita problemas con los demás, y casi no hay control ni directrices a seguir.
- k. **Líder Paternalista y Demagogo.** Tiene el ego inflado, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplen. Hablan mucho de equipo y democracia, son fácilmente influenciables, y sus colaboradores pueden manipularlos sin que se den cuenta.
- l. **Líder oportunista:** Son líderes que practican con frecuencia la ley de la jungla, son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre quieren salirse con las suyas, son astutos y hábiles para manipular al grupo, son egoístas y desleales.

Existen otros tipos de líderes, cuyos conceptos y características son estudiados a continuación.

Cuadro N. 5. Tipos de líderes y características, primera clasificación

N	CONCEPTOS	CARACTERÍSTICAS (DIMENSIONES ÉTICAS)	EJEMPLOS
1	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sirve para gestionar obras</li> <li>- No es muy ético ya que un individuo entra en contacto con otros con la intención de hacer un intercambio</li> <li>- El intercambio es interesado, ya que ambas partes pueden sacar partido</li> </ul>	*El presidente de EEUU
2	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La relación es de influencia mutua</li> <li>- Para el cambio se apela a valores e ideales como la libertad, la justicia o la igualdad</li> <li>- Se alienta a tomar la iniciativa, cooperar y aprender</li> <li>- Logra una alta cohesión del grupo al generar confianza</li> </ul>	*Jesucristo y los 12 apóstoles *Un maestro y sus alumnos *Un Rector y sus maestros
3	LIDERAZGO SERVIDOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El líder influye y lleva a los demás sin darse cuenta</li> <li>- Existe el placer de servir a los demás</li> <li>- El grupo avanza y se mantienen unido ante las dificultades, gracias a la ayuda que presta el líder</li> <li>- El líder puede ser una persona discreta que pasa inadvertida, que no busca poder</li> </ul>	*Jesucristo a su pueblo *Un maestro ante sus alumnos *el Papa a la iglesia

Fuente: Guillén Guillermo, 2006, págs. 173-174

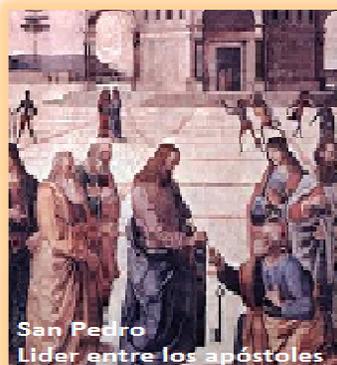
a) **El líder y la virtud de la justicia.** Una de las virtudes más importantes que debe tener un líder es el de la justicia. Se tienen tres formas de justicia:

- ❖ **Justicia general:** el directivo, el profesor tiene un deber de justicia hacia la comunidad (sus estudiantes, o los padres de familia, o el estado).
- ❖ **Justicia conmutativa:** existe entre miembros del mismo nivel, el profesor con los demás profesores o también con sus estudiantes considerados como ciudadanos.
- ❖ **Justicia distributiva:** es la que nace de reparto que hay que hacer a cada persona (el ejercicio de la enseñanza a sus alumnos o en el de asignarles calificaciones).

b) **Otras clasificaciones de líderes.**

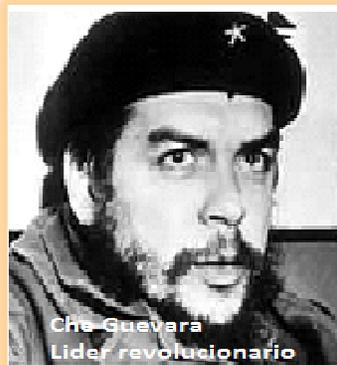
También, se considera 3 estilos principales de liderazgo: a) el líder autócrata, b) el líder participativo y c) el líder de rienda suelta. (Dr. Correa Carlos, pág. 19)

Imagen N. 9



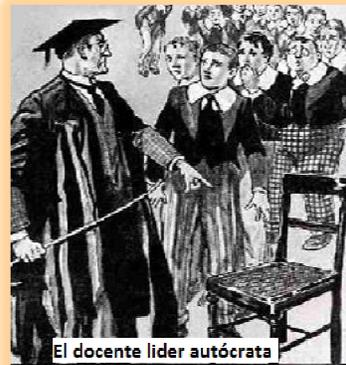
Fuentes: Vatican Museums  
And Galleries, Vatican City,  
New York Encarta 2009

Imagen N. 10



Fuente: Archive Photos Encarta 2009

Imagen N. 11



Fuente: Archive Photos  
Encarta 2009

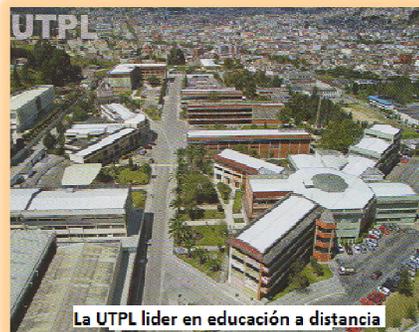
Cuadro N. 6. Segunda clasificación de los líderes

OTRA CLASIFICACIÓN DE LIDER		
N.	TIPO	CARACTERÍSTICAS (Según el Dr. Carlos Enrique Correa Jaramillo)
1	El líder autócrata (impositivo).	<p>Asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetos propuestos. Hay un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos.</p> <p>Esta forma de actuar ha sido la que se ha dado por parte del profesor en etapas que van siendo superadas. El profesor ha tenido desconfianza de los alumnos, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad de los ellos. Sus decisiones han sido órdenes que tenían que cumplirse a rajatabla. Se consideraba que había un solo modelo a seguirse y se esperaba que los alumnos respondan exactamente lo que se les había enseñado.</p>
2	El líder participativo	<p>Considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro que los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.</p> <p>El profesor participativo viene a ser un hábil conductor de sus estudiantes. Los estudiantes se encontrarán motivados para trabajar y aprender, para descubrir y para inventar.</p>
3	El líder de rienda suelta o liberal,	<p>Deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo. Todo vale. "Deja hacer deja pasar" es la consigna de este tipo de líder. No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos.</p> <p>Considera que el respeto es "no meterse con nadie para que nadie le moleste". En sociedades con líderes de este tipo se forman grupos controversiales y todos hacen "lo que les da la gana". Se deriva en situaciones caóticas y/o en gobiernos autocráticos.</p>

Fuente: Dr. Correa Carlos 2010, págs. 18-19.

Actualmente se ha hecho el intento de pasar del profesor autocrático al participativo, pero se ha confundido hasta llegar el líder de rienda suelta.

**Imagen N. 12**



**Fuente: Revista de la UTPL**

**Imagen N. 13**



**Fuente: Revista de la UTP**

### **2.2.3. Características de un buen líder.** Algunas de las características son:

- a. Es la cabeza de un grupo de personas
- b. Es un orientador
- c. Es agente de cambio
- d. Conduce a otras personas con libertad
- e. Es una persona que influye en las demás
- f. Una persona que genera confianza
- g. Practica las virtudes: prudencia, templanza, fortaleza y sobre todo justicia
- h. Es participativo, hábil conductor de alumnos o de los docentes
- i. En el plano técnico es investigador, inteligente, conocedor de su trabajo
- j. En el área psicó-afectivo, tiene confianza en sí mismo, deseo de dirigir, ambición
- k. En el plano ético, es honesto e íntegro
- l. Es emprendedor para crear cosas nuevas o dar nuevos usos a esas cosas
- m. Tiene el sentido de pertenencia o empoderamiento.
- n. Es participativo, transformacional y transaccional.
- o. Es servidor, técnico y entregado a su trabajo
- p. Maneja bien la comunicación
- q. Buena inteligencia emocional
- r. Es innovador y muy creativo
- s. Conoce y practica la "triple e", eficacia, eficiencia y ética
- t. Hábil controlador de las situaciones directivas o del aula de clases
- u. Siempre está capacitándose para ser el ejemplo de sus subalternos.

Cuadro N. 7. Otras características de un buen líder

OTRAS CARACTERÍSTICAS DE UN LIDER		
N	CARACTERÍSTICA	CONCEPTOS
1	Capacidad dialógica	El dialogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. Y el líder tiene la capacidad de escuchar (no solo de oír) a los demás, aun sin que hablen de manera directa. Mas que con los oídos, escucha con el corazón. Al líder le interesa el bienestar de los demás. Movimiento en los dos sentidos
2	Se siente éticamente responsable del grupo	Toma en cuenta la dignidad y las facultades de las personas. Busca el bien en ellas y su superación. Se compromete con sus seguidores y al hacerlo, genera confianza y credibilidad. Esta siempre allí, presente y no abandona el puesto. Siempre tiene una actuación correcta
3	Genera credibilidad	La credibilidad crea la fé y la confianza. No puede haber un grupo si no hay fé entre sus miembros y, mucho menos, en su líder. Pero esa credibilidad se basa en su comportamiento, más que en sus palabras.
4	Inteligencia emocional	Por los años ochenta del siglo pasado. Daniel Goleman acuñó estos términos para significar la habilidad para manejar los sentimientos, afectos y emociones propias y ajenas. El líder tiene esta característica que le permite realizar acciones que son acogidas por sus seguidores
5	Conoce y utiliza sus fortaleza	Sabe lo que puede hacer y lo hace bien. No se sobrevalora ni tampoco se subvalora. Si tiene debilidades, trata de superarlas.
6	No pierde de vista el objetivo	Sabe a dónde hay que llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan. Esa es una característica muy fuerte que, sin embargo, se le presta poca atención.
7	Sabe ponerse metas alcanzables	No es temerario ni temeroso. Calcula las circunstancias para tomar las decisiones. Paralelamente, sabe planear acciones para conseguir esa meta.
8	Lealtad	Es inconcebible un grupo donde exista un líder desleal, sería la ruina de todos. La lealtad, unida a la responsabilidad, hace fuerte al grupo en donde cada uno se siente seguro y sabe que no va a ser engañado.
9	Es innovador	Siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas o buscara mejorar las que ya existen. No se estanca en el pasado. Es un visionario
10	Flexibilidad	Para poder hacer los cambios que se requieran. Para lograr la voluntad de quienes no estén de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas
11	Bien informado	Sabe que si no conoce el terreno, puede fracasar. Le interesa saber sobre lo que tiene que tomar decisiones. Debe saber analizar los datos de que dispone y utilizarlos inteligentemente de la mejor manera
12	Conoce y practica la regla de oro de la ética en la toma de decisiones	El proceso de tomar decisiones en la organización esta guiado por la norma ética conocida como la "regla de oro" que supone "Hacer con los demás lo que quiero que hagan conmigo", o sea, " buscar el bien propio y el de los demás, poniéndose en su lugar", o "no hagas a los demás lo que no quisieras que te hicieran a ti"
13	Otras virtudes en la toma de decisiones	En <b>la fase del diagnóstico</b> tenemos la objetividad (que no debe estar influido por los sentimientos y deseos de quien decide), la prudencia, la fortaleza (resistir amenazas y vencer dificultades) y la humildad; <b>en la fase del diseño</b> , la magnanimidad (poner metas altas) y la audacia (poner metas altas, sabiendo las dificultades); <b>en la fase de elección</b> , la constancia, la confianza y la fortaleza
14	Conoce y practica la prudencia	La prudencia es la sabiduría para acertar. Es sabiduría práctica, como virtud intelectual y ética, facilita el juicio acerca de lo que es bueno hacer y ahora, o es malo. Es prever, acertar lo correcto y saber actuar; y se aprende con la práctica. Constituye un saber diagnosticar el presente, optimizar el pasado y prevenir el futuro; evitando los errores comunes por defecto o por exceso
15	Conoce y practica "la triple e"	Tiene siempre en mente la eficacia, la eficiencia y la ética, especialmente en el manejo del talento humano

Fuente: Dr. Correa Carlos 2010, pág. 25.

#### **2.2.4. Criterio personal sobre el liderazgo educacional.**

En forma personal, considero que un líder es aquella persona que deja su huella positiva día a día en la institución educativa, al cual se le sigue en forma voluntaria por su carisma, por su servicio, por sus características. Un buen líder es un rector que con su cumplimiento y entrega arrastra a los docentes a cumplir y seguirlo espontáneamente; un docente es un gran líder en el aula de clases y fuera de ella porque es apreciado y digno de imitarlo por sus cualidades humanas y profesionales. Un padre de familia influye con su liderazgo sobre la institución y sobre sus hijos en el cumplimiento de sus obligaciones.

En las instituciones educativas, tanto en los directivos como en los docentes, se deben cultivar el liderazgo participativo, el transformacional, el transaccional, el servidor, el organizador, el emprendedor y el técnico, ya que estos permiten tomar las mejores decisiones en forma democrática, colegiada, con respeto y en forma técnica en bienestar de la institución y sus colaboradores, para la eficacia, la eficiencia y la ética en el desarrollo de la misión, visión y objetivos institucionales. En la organización, se debe evitar en lo posible el surgimiento de líderes autocráticos, demagogos, a rienda suelta, oportunista y burócrata, tanto en los alumnos como en los docentes y autoridades.

### **2.3. Diferencias entre directivo y líder**

**2.3.1. Directivo.** Es la persona que tiene la facultad y virtud de dirigir una institución. Si por dirigir se entiende encaminar las intenciones y operaciones del contexto de aprendizaje al logro de los objetivos de ciudadanía y productividad, la dirección del contexto del aprendizaje corresponde tanto a directores como a rectores del plantel, como a los coordinadores académicos y de disciplina, los jefes de departamento y los responsables de curso (Dr. Abril Mario, pág. 108).

**2.3.2. Director (Rector).** Es la máxima autoridad de un establecimiento educativo o cultural. Persona a cuyo cargo está el régimen o dirección de un establecimiento especial. Cabeza o autoridad principal de un plantel.

Es el primero y último responsable de la administración de la institución. En esa función debe considerar que es el principal animador e impulsador de la participación en la formulación del Plan Educativo Institucional. A él le corresponde crear un clima adecuado de participación, en virtud del cual todos se sienten miembros activos, complementarios y corresponsables, porque consideran el PEI como obra de todos, y todo lo que se haga en la institución como algo propio. En su caso, la primacía del poder debe dejar paso a la primacía de servicio (Dr. Abril Mario, pág. 108).

**Cuadro N. 8. Diferencias entre líder y directivo**

<b>DIFERENCIAS ENTRE LIDER Y DIRECTIVO</b>		
<b>N.</b>	<b>LIDER</b>	<b>DIRECTIVO</b>
1	El líder es una persona a la que un grupo le sigue, reconociéndola como su orientador o su jefe; es un agente de cambio; es una persona cuyos actos afectan más a otros de los que estos les afectan; y, es la persona que conduce a otros en libertad	Al directivo, no necesariamente le siguen los profesores o estudiantes, porque a veces conduce la institución con la presión y la amenaza, sin libertad
2	<p>Tiene las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es la cabeza de un grupo de personas</li> <li>▪ Es un orientador</li> <li>▪ Es agente de cambio</li> <li>▪ Conduce a otras personas con libertad</li> <li>▪ Es una persona que influye en las demás</li> <li>▪ Una persona que genera confianza</li> <li>▪ Practica las virtudes: prudencia, templanza, fortaleza y sobre todo justicia</li> <li>▪ Es participativo, hábil conductor de su profesores y de sus alumnos</li> <li>▪ Rasgos: en el plano técnico es investigador, inteligente, conocedor de su trabajo</li> <li>▪ En el plano psicó-afectivo, tiene confianza en sí mismo, deseo de dirigir y la ambición</li> <li>▪ En el plano ético, es honesto, íntegro y honrado</li> </ul>	<p>Entre algunas características tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A veces el directivo es cabeza de un grupo privilegiado y de sus condescendientes</li> <li>▪ No necesariamente es un orientador, a veces puede generar controversia</li> <li>▪ Algunos directivos no generan cambio en las instituciones, son conformistas</li> <li>▪ Generalmente conducen a los docentes y estudiantes con la presión y la amenaza</li> <li>▪ Algunos directivos, no siempre influyen sobre los demás</li> <li>▪ Hay directivos que no generan confianza, son poco creíbles y generan la cultura del miedo</li> <li>▪ Sobre todo, en la virtud de la justicia, algunos directivos dejan mucho que desear, cuando tienen privilegios en los permisos, en el reparto de trabajo y en la carga horaria, etc.</li> <li>▪ Algunos directivos son autocráticos y poco participativos, todo lo imponen a los docente y discentes</li> <li>▪ En el plano técnico, muy pocos directivos son investigadores y como no pasan en la institución, no conocen bien su trabajo</li> <li>▪ En el plano psico-afectivo, tiene su ego muy elevado y el deseo de la ambición de poder</li> <li>▪ En el plano ético, muy pocos directivos son honesto e íntegros</li> </ul>
3	En todas las definiciones de líder o de liderazgo están presentes tres aspectos: 1) una persona que ejerce una influencia; 2) un grupo de personas que están listas a seguirlo; y, 3) una motivación para conseguir aquello que el grupo lo mira como bueno	Entre algunos aspectos en las definiciones de directivo se tiene: alguien que dirige y ordena, personas que obedecen sin deliberar, y la motivación de cumplir su trabajo y cobrar su sueldo

**2.3.3. Dirigir.** Constituye el aspecto humano de la administración. La dirección forma parte de la administración. Por lo que dirigir es encausar y coordinar los esfuerzos de los miembros de la institución hacia el logro de sus objetivos y metas. El sistema mismo y los programas educativos descansan en esos aspectos humanos en que el individuo es fundamental; en donde se trata como tal; se le respeta como ser independiente, capaz de crear, de tener iniciativas; donde sus valores son totalmente respetados; donde el trabajo en equipo es básico; donde los individuos tratan de hacer converger sus intenciones en busca de objetivos. (Dr. Abril Mario, pág. 108).

**2.3.4. Criterio personal sobre las diferencias entre directivo y líder.** Personalmente pienso que un líder está muchos peldaños más arriba que un directivo, porque al líder, los docentes y los alumnos le siguen con libertad, por su carisma, por su servicio, por sus valores; mientras que un directivo no necesariamente es un líder ya que la mayoría de ellos se alienan y le obedecen por la presión que ejerce, por sus manipulación. Algunos directivos no inspiran confianza, son injustos con sus colaboradores, son imprudentes, no actúan con ética, poco se preparan para el manejo del talento humano; entonces, el liderazgo deja mucho que desear y la institución camina a la deriva.

## **2.4. Los valores y la educación**

### **2.4.1. Conceptos de los valores:**

- a. Los valores son aquellos elementos presentes en el ser y los seres, que los hacen apreciables para determinados fines morales, éticos y religiosos.
- b. Según Ortega (Educando con valores de Joaquín García). Los valores son cualidades de las acciones, de las personas, de las cosas, que las hacen atractivas y que nos ayudan a hacer un mundo habitable.
- c. Los valores éticos son aquellos que orientan las conductas humanas hacia la realización del bien moral.
- d. Personalmente creo que los valores son el capital humano más importante en ser, ya que nos permite actuar en sociedad con ética.

**2.4.2. Los valores en una institución.** Toda institución tiene su cultura organizacional, aunque no todas hayan definido claramente los valores corporativos. Los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser (visión y misión).

**2.4.3. La cultura organizacional.** Es el conjunto o sistema de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a un plantel para el logro de sus fines económicos y sociales” (Casares 1999)

**2.4.4. Características de una cultura organizacional saludable.** Estas son:

- a. Comunicación e información permanente,
- b. Integración y trabajo en equipo,
- c. Delegación y empoderamiento,
- d. Motivación y reconocimiento,
- e. Creatividad e innovación,
- f. Capacitación y desarrollo humano,
- g. Toma de decisiones por procesos de generación y de evaluación de ideas,
- h. Liderazgo participativo.

**2.4.5. Los valores como factores del comportamiento organizacional.** Los factores del comportamiento organizacional son: Las actitudes, la motivación, los intereses y los *valores*

**2.4.6. Las actitudes.** Tienen las siguientes características:

- a. Reflejan lo que siente una persona respecto de las personas y de las situaciones de la vida.
- b. Son un compuesto de cogniciones, afectividad y comportamientos.
- c. En una organización son fundamentales la satisfacción en el trabajo y el compromiso con el trabajo y con la institución.
- d. Actitudes típicas en las organizaciones: preactiva (siempre estar esperando), inactiva (no hacer nada, dejar para las cosas), reactiva (oponerse y rechazar todo) y proactiva (hacer las cosas, participar con empoderamiento)

**2.4.7. La motivación.** El motivo es la necesidad o impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción (o a no hacer nada) entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación, e implica una voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de objetivos personales y organizacionales. Las necesidades son biológicas, de seguridad, de superación, etc.

### 2.4.8. Algunos valores:

Cuadro N. 9. Los valores

LOS VALORES					
1	Altruismo	19	Diálogo	37	Lealtad
2	Amistad	20	Dignidad	38	Libertad
3	Amor	21	Disciplina	39	Madurez
4	Autenticidad	22	Discreción	40	Optimismo
5	Autoestima	23	Elegancia	41	Orden
6	Bondad	24	Equilibrio	42	Paz
7	Calidez afectiva y amor	25	Esfuerzo	43	Perseverancia
8	Compasión	26	Felicidad	44	Puntualidad
9	Comprensión	27	Firmeza	45	Respeto
10	Confianza	28	Gratitud	46	Responsabilidad
11	Cooperación	29	Honestidad	47	Sabiduría
12	Cordialidad	30	Honor	48	Salud
13	Creatividad	31	Hospitalidad	49	Sencillez
14	Criticidad	32	Humildad	50	Seguridad
15	Decencia	33	Humor	51	Solidaridad
16	Decisión	34	Igualdad	52	Superación
17	Delicadeza	35	Justicia	53	Tolerancia
18	Democracia	36	Laboriosidad	54	Trabajo

### 2.4.9. Árbol de los valores

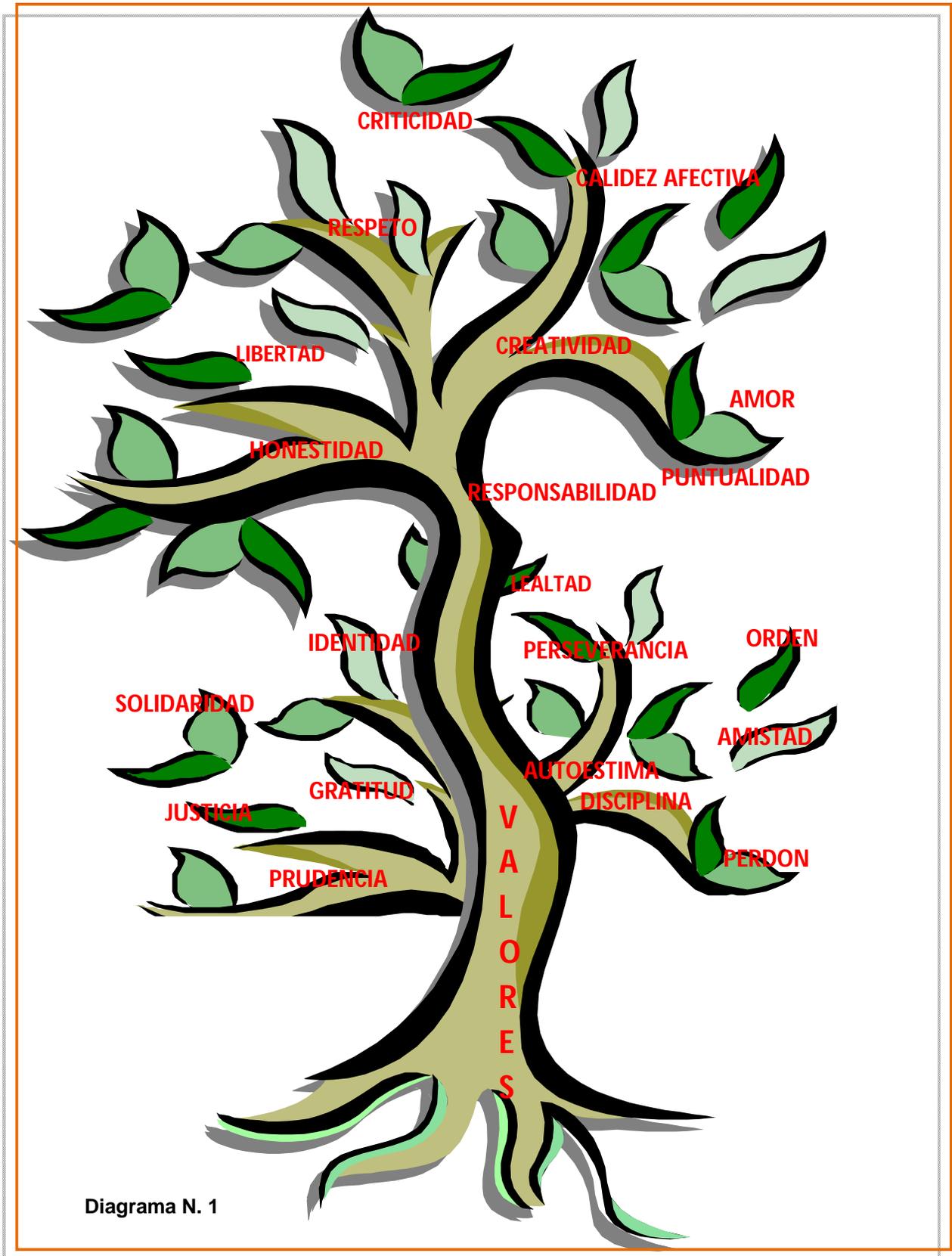


Diagrama N. 1

**a) La solidaridad.** Es el apoyo y respaldo a las demás personas e instituciones que más necesitan. Es un valor que nos ayuda a hacer una mejor sociedad y que no solamente debe darse en casos de desastre y emergencia.

Imagen N. 14



A veces, pensamos en la Solidaridad como una actitud que debemos asumir solo en emergencias y desastres, sin embargo, la solidaridad es una característica de la sociabilidad que inclina al ser humano a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ello; es decir el respaldo debe ser material y también espiritual.

En los estudios el estudiante que más sabe debe ser solidario y enseñar al que tiene dificultades, dar un buen consejo al que necesite, corregir cuando se equivoca, y los alumnos deben colaborar con el maestro en todo el proceso.

**b) La responsabilidad.** Es la capacidad del ser humano para observar una ley, una regla o una norma establecida; y rendir cuenta sobre aquello que piensa, dice o hace con plena conciencia (va acompañado de la libertad).

Imagen N. 15



Es sinónimo de ser puntual, cumplidor, maduro, y serio en su proceder.

La responsabilidad (o la irresponsabilidad) es fácil de detectar en la vida diaria en las instituciones educativas, especialmente en su faceta negativa: la vemos en el docente que no planifica sus clases, en el alumno que no hizo sus deberes, en el joven que tiene bajas calificaciones, el directivo que abandona el plantel durante la jornada de trabajo a pretexto de gestionar obras; y en casos más graves en una autoridad que no ha hecho lo que prometió o que utiliza los recursos públicos para sus propios intereses; y, también se da en el padre de familia que no controla las tareas de sus hijos.

Un elemento indispensable dentro de la responsabilidad es el cumplir un deber. La responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido.

**c) La prudencia.** Es la reina de los valores, y es la capacidad de analizar y comprobar información, antes de tomar una decisión.

La prudencia es la capacidad de discernir entre el bien y el mal, para aceptar o rechazar. Este valor es muy necesario en una autoridad y en especial en el aula de clases por parte del profesor, para tomar las decisiones más acertadas.

**d) La fortaleza.** Es la capacidad de la persona para resistir el mal y superar las dificultades, soportar las molestias, o entregarse con valentía acometiendo una acción a favor de un bien mayor. Es un valor que deben cultivar los padres de familia y el docente en el alumno, para vencer las dificultades en el estudio

Imagen N. 16



Microsoft ® Encarta ® 2009.

© 1993--2008 Microsoft Corporation.

**e) La paciencia.** Es superar las molestias presentes con paz interior, con la serenidad de que el bien deseado tardará en llegar. Se refleja en el profesor todos los días en el aula de clases con los estudiantes con bajo rendimiento o inquietos.

Imagen N. 17



**f) La comprensión.** Es la capacidad de ponerse en el marco de referencia del otro, sin perder el suyo propio, buscando un bien conjunto.

Imagen N. 18



**g) El respeto.** Es actuar o dejar de actuar, valorando los derechos, condición y circunstancias, tratando de no dañar ni de beneficiarse a sí mismo o a los demás.

El respeto se nutre de la verdad, la justicia, la dignidad, y la reciprocidad.

Los padres merecen el respeto de sus hijos como «autores de la vida, educadores y superiores por voluntad de Dios». El respeto se cultiva en la relación de padres e hijos, con los amigos, con los compañeros, con los docentes, y con los demás.

Enseñar a los estudiantes el respeto es indispensable para una vida estudiantil armónica y para su desenvolvimiento en sociedad. Estudiantes que se respeten a sí mismos, a los demás y a la naturaleza, porque los valoraran. Personas que reconozcan, valoren y acepten las diferencias entre seres y culturas (raza, género, edad, color, religión, etnia, etc.). (Reforma Curricular 1997).

Al hablar del respeto es importante, en primer lugar, distinguir entre el respeto que debemos a todos los demás como hijos de Dios y el respeto que debemos a cada uno, de acuerdo con su condición y con las circunstancias. La primera nos lleva a una actitud abierta de comprensión y de aceptación. La segunda nos dirige a unas actuaciones concretas, de acuerdo con los factores implícitos en cada una de las relaciones humanas.

**h) El optimismo.** Es confiar equilibradamente en las posibilidades y ayudas que otros puedan aportar; significa confiar en sí mismo, confiar en los demás, y en Dios.

**Imagen N. 19**



**Imagen N. 20**



Fuentes: Robert Christina/Camera Press/Globe Photos, Inc. Encarta 2009.

**i) La obediencia.** La persona obediente acepta en un acto de deliberación interior, libremente los mandatos internos y los que provienen de la autoridad o de la ley, siempre que no se oponga al bien, ejecutando lo decidido.

**Imagen N. 21**



**Fuente: Culver Pictures Encarta 2009**

**j) La generosidad.** Ser generoso es actuar en forma desinteresada y alegre con los demás, teniendo en cuenta el bienestar de ellos, aunque cueste un esfuerzo.

**Imagen N. 22**



**Fuente: <http://blog.ar.buscojobs.com/wp-content/uploads/2010/02>**

**k) La amistad.** Es compartir intereses, metas y valores comunes con algunas personas, unido esto a un gran afecto que se traduce en comprensión.

**Imagen N. 23**



**l) El amor.** Es la expresión valórica más alta en el ser humano. La cumbre donde se reúnen y se toman de la mano todos los valores anteriormente vistos. El amor lo resume todo, ya que amar es dar lo mejor de sí mismo.

**Imagen N. 24**



**Fuente: Cortesía de Pilar Almazán Ceballos Encarta 200**

**m) La cooperación.** La cooperación es la capacidad de trabajar en equipo para lograr el bien común. Por eso, cooperar lleva a la persona mucho más allá de sí misma, de sus preocupaciones y sus intereses, en busca del bienestar de todos los seres humanos.

**Imagen N. 25**



**Fuente: Howard Davies/Corbis Encarta 2009**

Quien coopera siente la satisfacción de compartir cuanto tiene con los demás en lugar de guardarlo para sí. Y ese gesto de entrega liga su destino al de muchas otras personas que también dedican su tiempo, su inteligencia, su dinero o su fuerza de voluntad a apoyar y defender a los demás.

**n) La perseverancia.** Es llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar lo decidido, aunque disminuya la motivación, o surjan problemas internos o externos. Es tiempo de que los buenos propósitos se vuelvan realidad.

Tal vez no lo logremos de inmediato, incluso tal vez no logremos algo en el final, sin embargo es importante disfrutar el camino. La perseverancia brinda estabilidad, confianza y es un signo de madurez.

**Imagen N. 26**



**Fuente:** <http://rutamerica.files.wordpress.com/2011/03/solidaridad.jpg>

**o) La superación.** La superación comprende el esfuerzo personal del ser humano por mejorar en hábitos y costumbres, sus conocimientos y calidad de vida; en otras palabras: conocer y vivir los valores humanos.

Posiblemente una de las palabras que más se utilizan en un centro educativo, es precisamente la superación.

Cada vez que un profesor dedica parte de su tiempo para superarse, todo su esfuerzo se traduce en acciones concretas, por ejemplo, aprende e implementa nuevas técnicas de enseñanza o utiliza el propio ingenio para el mismo fin; comenta temas de actualidad relacionados con su materia; comparte experiencias personales; sugiere y ofrece puntos de vista respecto a las lecturas, películas y espectáculos; posee conocimientos de historia y cultura general; busca relacionarse con las nuevas tecnologías: internet, e-mail y el chat para orientar sobre sus riesgos y beneficios; podría decirse que en su clase siempre hay algo nuevo que comentar.

**p) Perseverancia y superación.** Van de la mano. Siempre debemos tener como meta la cima de la montaña, un título profesional, y hacer el mayor esfuerzo y perseverar para poder llegar a la excelencia.

Imagen N. 27



Fuentes: Reuters/the bettmann archive  
Encarta 2009

El sacrificio nunca es demasiado grande para quien arde en pasión por una gran meta. La vida de una persona está en proporción directa con la superación.

Sólo los estudiantes que tienen metas y objetivos claros y definidos, y saben qué es lo que quieren de la vida, son las que triunfan a pesar de los obstáculos. Siempre hay que buscar llegar a la cima y el premio a la constancia es el éxito.

**q) La puntualidad.** La puntualidad significa llegar a tiempo a cumplir con sus obligaciones, o cumplir a tiempo con sus tareas y trabajos.

La persona puntual, respetuosa y responsable **NO LLEGA A TIEMPO**, sino que **SE ADELANTA**. No existen excusas para la impuntualidad

Imagen N. 28

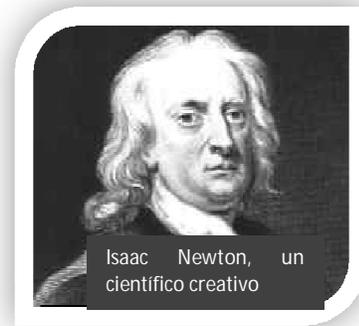


Fuente: imágenes prediseñadas

**r) La honestidad.** Se observa en las personas que exigen y ejecutan la coherencia entre lo que piensan y hacen, entre lo que predicán y practican; y son francos en sus opiniones y en sus intenciones. Se relaciona con el honor y la honra. Es la rectitud de procedimientos y actitudes acordes a la moral y ética.

**s) La creatividad.** Se parecía en personas abiertas a los cambios, animados a la aventura de crear; capaces de aceptar retos provenientes de su propia individualidad, del entorno escolar, familiar y social; con una fantasía activa para imaginar nuevas situaciones. Es el caso de un docente, un alumno o un directivo emprendedor.

**Imagen N. 29**



**Fuente: Rex Features, Ltd. Encarta 2009.**

**t) La criticidad.** Equivale a juzgar el valor de las acciones o de las realidades humanas, a través de la objetividad y la subjetividad. Es el signo de armonía con uno mismo, con Dios, con los demás y con la naturaleza.

**u) Calidez afectiva y amor.** Constituye la plena vivencia de las cuatro armonías, Pues quien se ama a sí mismo, ama a Dios, a los demás y a la naturaleza vive a plenitud.

**Imagen N. 30**



**Fuente: Arturo Mari/AFP Encarta 2009.**

Este valor se observa en las personas transparentes en sus sentimientos y emociones, capaces de expresar con naturalidad su mundo interior; abierto al don de la amistad, capaces de disfrutar lo hermoso que la vida les proporciona; y cultivadores de una actitud positiva frente a la realidad.

**v) La justicia.** La justicia es el arte de hacer lo justo y de dar a cada uno lo suyo, sin privilegios ni discriminación y de acuerdo a la ley y el reglamento; es decir, es la virtud de cumplir y respetar el derecho, de exigir sus derechos, y es otorgar los derechos a un individuo. La justicia es ética, equidad y honradez.

**Imagen N. 31**



**Fuente: Imágenes prediseñadas**

**w) La gratitud.** Significa encontrar un motivo para dar gracias. Y encontrarlo es posible si tenemos los ojos bien abiertos y el corazón despierto para descubrir los miles de gestos que nos brindan los demás a todas horas. Es el valor más efímero; la ingratitud de las personas duele mucho.

#### 2.4.10. Los antivalores.

Fui criado con principios morales comunes, cuando era niño.

Madres, padres, profesores, abuelos, tíos, vecinos eran autoridades dignas de respeto y consideración.

**Imagen N. 32**



**Fuentes: Think Stock/Picture Quest  
Microsoft © Encarta © 2009**

Cuanto más próximos o más viejos, más afecto nos dieron. *Era* inimaginable responder mal educadamente a los más ancianos, a maestros o autoridades... **HABIA RESPETO**

**Imagen N. 33**



Hoy se aprecia: ¿Derechos humanos para los ladrones, los estafadores, los criminales?

¿Deberes ilimitados para ciudadanos honestos...?

¿Pagar las deudas es ser tonto..?, amnistía para los estafadores...

Los honestos son pendejos.

Profesores insultados en los patios y en las paredes con grafitis, e irrespetados en las aulas; estudiantes insultados y golpeados por iracundos maestros; autoridades y profesores amenazados por alumnos; directivos que abandonan la institución; maestros que no preparan sus clases; padres de familia sobre-protectores y que no colaboran en el control de deberes y tareas de sus hijos.

Hoy vemos con tristeza infinita todos los valores lo que hemos perdido; los ejemplos están a la vista:

Imagen N. 34



Celulares en las mochilas de los recién salidos de los pañales.

Más vale una pantalla gigante que una conversación entre padres e hijos. El diálogo se ha perdido por el mal uso de la tecnología.

Imagen N. 36



Autos y celulares que valen más que abrazos entre padre e hijo.

Estudiantes queriendo regalos de su mamá para hacer el deber y para pasar de curso. Padres y madres que abandonan a sus hijos por irse al exterior y les llenan de dinero.

Imagen N. 35



Más vale una joya costosa que un diploma o que un título.

Más vale un caro maquillaje que un helado o que un libro sobre valores  
*MÁS VALE PARECER  
QUE SER...*

#### 2.4.11. Las esferas de valor, los valores y disvalores

##### a) Los valores desde los diferentes puntos de vista.

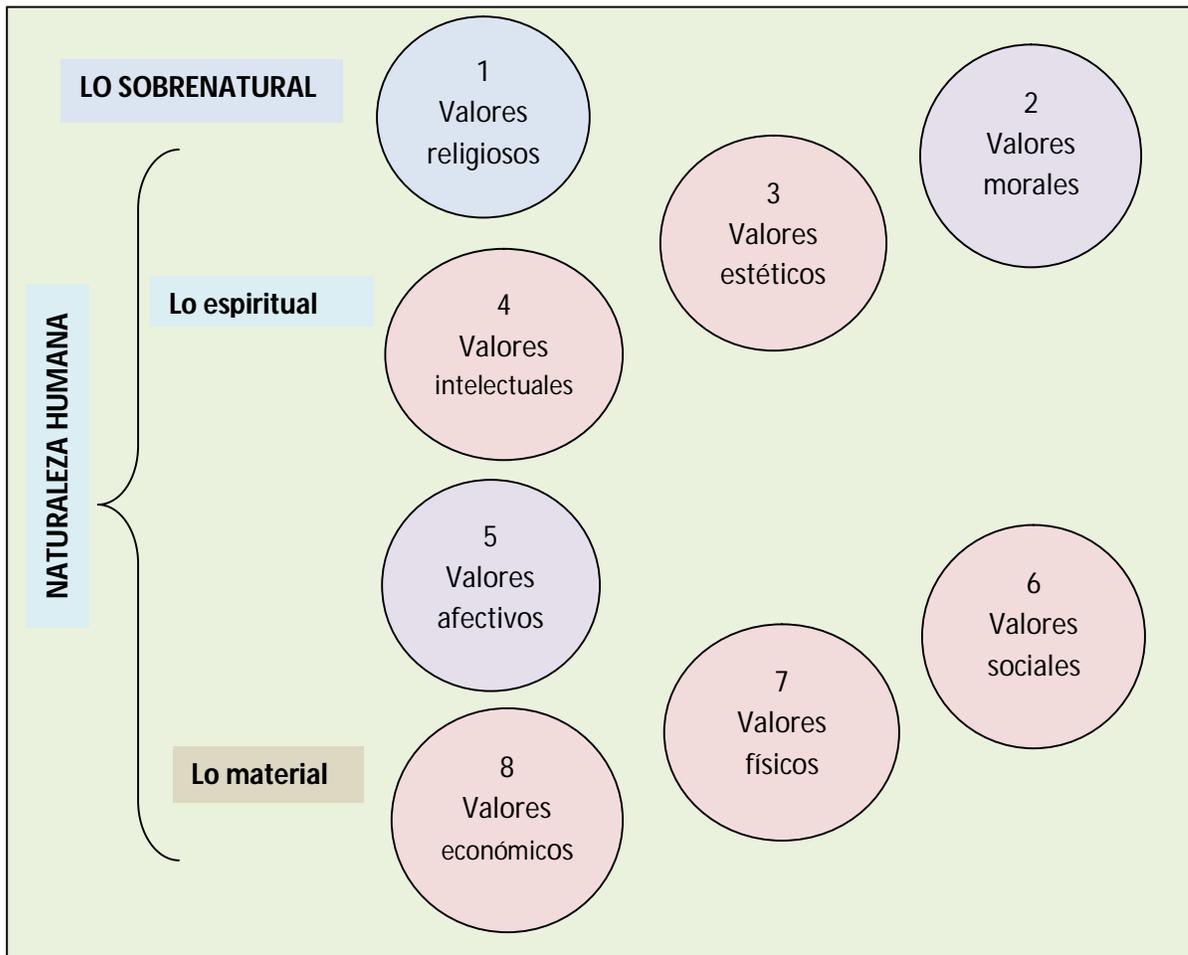
Cuadro N. 10 Los valores desde diferentes puntos de vista

¿Qué son los valores?	
Desde el punto de vista	El valor es:
Filosófico-metafísico	Propiedad fundamental del ser.
Antropológico	Perfección que puede comunicarse al hombre
Lógico	Cumplimiento de la intensidad de un concepto
Pedagógico	Fuente de perfeccionamiento humano

Fuente: Chavarría Marcela, pág. 62.

## b) Las esferas de valor

Cuadro N.11. Las esferas de valor



Fuente: Chavarría Marcela, pág. 60.

## c) Valores y disvalores

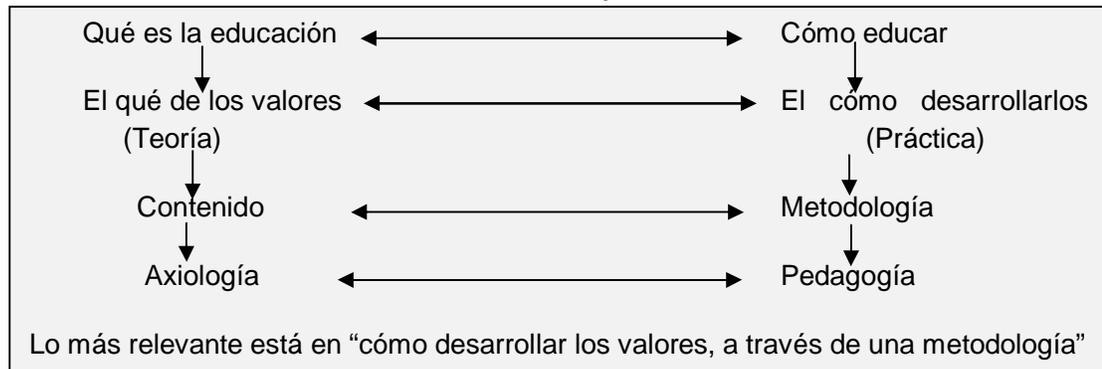
Cuadro N. 12. Finalidad y bipolaridad axiológica de valores y disvalores

Finalidad y bipolaridad axiológica de valores y disvalores			
Esferas de valor	Fin objetivo	Fin subjetivo	Carencia de valor
1. Religiosos	Dios	Santidad	La nada
2. Morales	Bondad	Felicidad	Maldad
3. Estéticos	Belleza	Gozo de la armonía	Fealdad
4. Intelectuales	Verdad	Sabiduría	Falsedad
5. Afectivos	Amor	Agrado, afecto, placer	Odio
6. Sociales	Poder	Fama y prestigio	Aislamiento
7. Físicos	Salud	Bienestar físico	Enfermedad
8. Económicos	Bienes materiales Riqueza	Comodidad, bienestar	Pobreza

Fuente: Chavarría Marcela, pág. 65.

## d) Los valores y la educación

Cuadro N.13. Los valores y la educación



Fuente: Chavarría Marcela, pág. 68.

### 2.4.12. La ética y los valores.

#### 2.4.12.1. Relación de la ética con el comportamiento humano.

**a) Concepto de ética.** Estudia el comportamiento del ser humano en cuanto a bueno a malo: una persona ética tiene calidad humana y moral, es justa, honesta, íntegra, transparente, virtuosa, empática y confiable; que hace el mayor bien posible o no hace el mal a sus semejantes. Ejemplo. Un Rector de colegio con calidad ética, que siempre actúa con justicia, honestidad y empatía; e irradia confianza y armonía entre profesores, administrativos, estudiantes y en la comunidad; venciendo las presiones.

#### b) El bien y el mal en sentido ético, la ética como tarea de construcción y mejora

Cuadro N. 14. Contraste entre el bien y el mal y su relación con la ética

EL BIEN EN SENTIDO ETICO	EL MAL EN SENTIDO NO ETICO O INMORAL
Ayuda al crecimiento de las cualidades del ser humano.	Detiene el crecimiento de las cualidades del ser.
Desarrolla la construcción y mejora de la persona.	Detiene u obstaculiza la construcción y mejora.
Contribuye a la perfección de la persona como tal.	Deshumaniza la perfección de la persona.
Una persona que dice la verdad, se hace mejor persona.	Una persona mentirosa, no crece como persona.
El que dice la verdad es en quien podemos confiar.	El que miente pierde legitimidad y confianza.
El que dice la verdad es beneficiaria de su propio actuar.	El que miente hace mal a los demás y así mismo.
Ayuda al crecimiento de virtudes éticas como decir la verdad, actuar con justicia y obrar con lealtad.	Desnaturaliza la actuación para engañar, estafar o el humillar, actuar con injusticia y con traición.
Enseña hacer el mayor bien posible o no hacer el mal.	Se tiende a hacer el mayor mal y cooperar con él.

Fuente: Guillén Manuel, págs. 4-5.

**c) La ética en las organizaciones: definición, características e identificación de lo que no es ética organizacional o exclusión en el campo del conocimiento que lo contiene.**

**Cuadro N. 15. Lo que es la ética y lo que no es la ética**

Lo que es la ética	Lo que no es ética
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudia la conducta humana en cuanto a buena o mala, es una ética aplicada.</li> <li>• Hace referencia a la calidad humana, a la excelencia de las personas y de sus acciones en su trabajo en una institución.</li> <li>• Hablar de calidad humana, es hablar de respeto hacia los demás, y de cualidades como flexibilidad, sinceridad, transparencia, orden, optimismo, lealtad y generosidad.</li> <li>• Cuando hay calidad humana entre el directivo y los profesores, se produce un clima de confianza y se afianza el liderazgo.</li> <li>• En la ética como generador de confianza, hay lealtad, cooperación, disminución de los costes de transacción y liderazgo.</li> <li>• Deben estar presentes las tres “eee”, eficiencia, eficacia y ética; la eficiencia y eficacia sin ética, se deshumaniza.</li> <li>• La ética se puede exponer, explicar, y describir, pero no imponer.</li> <li>• La ética nunca se termina de aprender, cuanto más se sabe, más se quiere aprender.</li> <li>• Aprender ética es arriesgado, porque se puede encontrar rincones inexplorados que deben ser cambiados.</li> <li>• Aprender ética no implicará necesariamente acabar con la corrupción, pero si se puede reducir, aislar y denunciar.</li> <li>• El aprendizaje de la ética amplía los límites de la libertad del comportamiento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es necesariamente sinónimo de cooperación con instituciones benéficas o la realización de obras de solidaridad. Un jefe puede hacer donaciones, y a la vez pagar sueldos ínfimos a sus empleados.</li> <li>• No es sinónimo de contar con un código de ética o de buen gobierno, credos (norma SA8000); un código puede volverse de doble filo y sancionador con abuso para quien no lo cumple.</li> <li>• No es sinónimo de pagar salarios más altos que los demás, se debe pagar lo justo para llevar una vida justa, caso contrario, se puede quebrar la organización.</li> <li>• No equivale a la renuncia al logro de los beneficios económicos.</li> <li>• No es dar preferencias a las minorías en los procesos de decisión, a la discriminación positiva, ni solo al marketing o a la política.</li> <li>• Cuando no hay calidad humana, cuando se oculta información, se genera un clima de desconfianza.</li> <li>• La ética no puede ser impuesta.</li> </ul>

Fuente: Guillén Manuel, págs. 7-19.

#### d) El papel de la ética en el trabajo y sus tres ámbitos:

- ❖ **Características de cualquier trabajo con sentido ético.** En las organizaciones hay un trabajo ético bueno cuando permite el desarrollo humano de quien lo realiza, por contribuir a su propio bien y al de los demás; caso contrario se convierte en empobrecimiento. Quienes diseñan y quienes los realizan, deben considerar que cuanto mayor es la libertad ética en el trabajo, permite mayor desarrollo personal y mayor responsabilidad ética, de responder ante sí mismo, ante los demás y ante Dios. Los elementos constitutivos de la ética en el trabajo es un trinomio ético: bien, norma y virtud (el orden, la amabilidad, la disponibilidad, la comprensión, la puntualidad, la fortaleza, la humildad, la veracidad, etc.).

Una organización puede ser éticamente enferma cuando incide en el empobrecimiento humano de sus miembros, de las personas implicadas en el logro de su misión, y de los afectados de su actividad; es éticamente sana cuando influye en el enriquecimiento de sus miembros; y, es éticamente excelente, cuando se esfuerza en contribuir al pleno desarrollo humano de todos sus miembros, de todas las personas implicadas en el logro de su misión y de todos los afectados por su actividad.

- ❖ **Características del trabajo directivo con sentido ético.** En una organización, la potestad de un directivo está unida al poder legítimo que tiene a un cargo en la organización, e implica la capacidad para estimular y premiar o castigar a sus subalternos. La autoridad del directivo en cambio, se basa en la libre aceptación por parte de quienes obedecen, de las órdenes que formula quien tiene la potestad. La autoridad puede darse sin que exista potestad, pero el buen o mal uso de la potestad incide en la autoridad que se logra.

En la organización, la autoridad se gana o se pierde, se gana cuando se realiza un uso correcto de la potestad, o sea, cuando se manda bien desde los puntos de vista científico-técnico, psíquico-afectivo y ético; en cambio, la autoridad se pierde cuando no se utiliza la potestad debiendo ser utilizada, o cuando se utiliza de modo inútil, impertinente o injusto.

- ❖ **Características del trabajo de los mandos intermedios con sentido ético:** Las personas que les toca obedecer y mandar a la vez, por ejemplo un profesor, tiene la oportunidad de convertir su trabajo en un bien en la medida en que sigan la norma de utilizar bien lo que aprenden, lo que enseñen y creen nuevas oportunidades para la generación de conocimientos. Estas personas deben fomentar en su comportamiento especiales cualidades éticas o virtudes, como la armonía, la honradez, la veracidad, la prudencia, la integridad, la humildad, el diálogo, etc.

El papel del mando intermedio se convierte en la clave para la generación de confianza en sus dimensiones científico-técnica, psíquico-afectiva y ética. Como catalizadores de confianza se encuentra ante un reto del que depende el compromiso calculado, afectivo y ético de los miembros de la organización.

**e) Principios éticos de la “regla de oro” (buscar el bien propio y el de los demás, poniéndose en su lugar.) Y razones para su aplicación en la toma de decisiones:**

- ❖ **El respeto a la dignidad humana.** Es un principio universal y es necesaria su aplicación en la toma de decisiones ya que con esto se defiende la igualdad fundamental de todas las personas sin distinción de raza, de sexo, edad, etc., que no siempre ha sido respetada, como por ejemplo en la venta de niños, la esclavitud y el racismo.
- ❖ **El respeto a la libertad de conciencias.** Todo ser humano con uso de razón tiene capacidad para discernir sobre el bien y el mal, para realizar un juicio práctico sobre lo ético. Al tomar una decisión, en su proceso se debe tomar en cuenta en buscar hacer el bien, con veracidad; evitando en lo máximo el mal y sin engaño.
- ❖ **La primacía del bien moral sobre el bien útil.** Al tomar las decisiones, si hay alguna igualdad o duda, se debe optar por el bien moral y la obligación ética por sobre la capacidad técnica o útil. Una decisión aunque sea errada en el bien útil, causa menos estragos que en un error al decidir contra un bien moral.

**2.4.13. Comentario personal sobre los valores y la educación.** Los valores son parte de la cultura organizacional que deben ser conocidos, cultivados y practicados por

todos los miembros de la institución educativa; pero en especial por los directivos, docentes y padres de familia, ya que son el espejo en que se miran todos los días los estudiantes. En los directivos lo que más se debe practicar es la justicia con sus subalternos, la ética para generar confianza, el respeto, la honestidad, entre otros. El docente, por estar a diario en contacto con los estudiantes, debe conocer y practicar, la honestidad, la justicia, el respeto, la puntualidad, la solidaridad, el compañerismo, etc. Los padres de familia deben ayudar al crecimiento de sus hijos en el fomento de los valores éticos, morales, religiosos y en evitar la influencia de los antivalores como: la irresponsabilidad con los estudios, la sobreprotección, el mal uso de la tecnología, y las malas amistades.

### 3. METODOLOGIA

El I.T.S. “Ezequiel Cárdenas Espinoza” es una institución fiscal, ubicada en el sector rural en la Parroquia Guapán, a dos kilómetros y medio de la ciudad de Azogues; inició sus labores en 1976, hace 35 años como Colegio de Ciclo Básico Mixto de Guapán, por la iniciativa del Párroco de Guapán Remigio Romero, Lcdo. Luis Vivar y Lcdo. Miguel Abad González, comenzó con 4 maestros, siendo ellos el Sr. Daniel Romero quien fue rector hasta el año de 1987, Lcdo. Miguel Abad, Lcda. Elia María Cabrera, Lcdo. Edgar Bermeo y Dr. Segundo Serrano y con 80 estudiantes distribuidos en dos paralelos; luego el 7 de agosto de 1979 toma el nombre de Colegio René Carrasco Baquero, posteriormente en abril de 1981 adopta el nombre de Colegio Ezequiel Cárdenas Espinoza y el 16 de octubre de 1997 se cambia a Instituto Técnico Superior “Ezequiel Cárdenas E.” con la oferta de post-bachillerato en Programación de sistemas. Actualmente oferta el Bachillerato Técnico Industrial en Instalaciones, Equipos y Maquinarias Eléctricas; y los bachilleratos en Ciencias con las especialidades de Físico matemático, Químico-Biológicas y Filosófico Sociales. Entre los Rectores que han dirigido la institución están: el Sr. Daniel Romero, Dr. Segundo Serrano, Sr. Jorge Cárdenas e Ing. Walter Verdugo.

#### 3.1. Participantes:

**3.1.1 Población total de la comunidad educativa del I.T.S. Ezequiel Cárdenas Espinoza.** Esta población está formada de 37 docentes, de los cuales 7 están en calidad de contratados y 30 son de planta; de los cuales, 7 son jefes de área. Existen 5 administrativos; 2 de servicio; 283 estudiantes y 230 padres de familia.

**3.1.1.1. Personal directivo por sexo y edad.** Rector, Vicerrector (e), 3 vocales principales del H. Consejo Directivo, 2 vocales suplentes (no hay tercer vocal suplente), Inspector General, y 4 Inspectores de curso.

**Tabla N. 1 Personal directivo del I.T.S. Ezequiel Cárdenas. Clasificados por sexo**

GÉNERO	Frecuencia (f)	%
Femenino	6	50,00
Masculino	6	50,00
Total	12	100,00

Fuente: archivos de secretaria  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

**Tabla Nro. 2. Personal directivo del I.T.S. Ezequiel Cárdenas  
Clasificados por edad**

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
25-35 años	2	16,67
36-45 años	5	41,67
46-55 años	2	16,67
56-65 años	3	25,00
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>

Fuente: archivos de secretaría  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

**3.1.1.2. Personal docente por sexo, edad, experiencia y título profesional.** 30 profesores de planta y 7 contratados, la comparación estadística lo hacemos solo con los profesores de planta, ya que el Ministerio de Educación no tiene estadísticas de los contratados (Tampoco existen aun los datos del último censo del año 2010).

**Tabla Nro.3. Personal docente de planta del I.T.S. Ezequiel Cárdenas.  
Clasificados por género**

GÉNERO	Frecuencia (f)	%
Femenino	18	60,00
Masculino	12	40,00
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Fuente: archivos de secretaría  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

De acuerdo al censo del magisterio fiscal ecuatoriano realizado el 14 de diciembre del 2000, de los 112.731 empadronados; el 38.76% son hombres y el 61.24% son mujeres, si comparamos con el cuadro del Instituto, se puede ver que la tendencia feminista se mantiene en ventaja en relación a los varones, aunque en mínimo porcentaje.

**Tabla Nro. 4. Personal docente de planta del I.T.S. Ezequiel Cárdenas  
y del censo del año 2000 clasificados por edad**

I.T.S. Ezequiel Cárdenas			Censo Ministerio 2000	
EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%	Frecuencia (f)	%
16-25 años	0	0,00	3.793	3,36
26-35 años	0	0,00	25.878	22,96
36-45 años	10	33,33	38.560	34,21
46-55 años	15	50,00	32.640	28,95
56-65 años	5	16,67	9.893	8,78
66-75 años	0	0,00	1.702	1,51
76-85 años	0	0,00	226	0,20
86-90 años	0	0,00	25	0,02
96-99 años	0	0,00	14	0,01
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>	<b>112.731</b>	<b>100,00</b>

Fuente: archivos de secretaría-Ministerio de Educación  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

De acuerdo al mismo censo anterior, de los 112.731 empadronados, se presentan los parámetros de la edad de los profesores; se encontró que la edad promedio, es  $42.1859 \pm 0.030$  años; el valor de la mediana nos indica que el 50% de los funcionarios entrevistados poseen una edad menor o igual a 42.1470 años. La edad que más se repite es 45.747 años.

La edad promedio de los docentes del Instituto es de 48 años ( $40 \times 10 + 50 \times 15 + 60 \times 5 = 1450$ ;  $1450/30 = 48$ ), un tanto más que las estadísticas del Ministerio; el valor de la mediana es de 50 años, la edad que más se repite es de 50 años. Es decir, la tendencia del Instituto con relación a las del Ministerio de Educación se ve que hay más edad.

**Tabla Nro. 5. Personal docente de planta del I.T.S. Ezequiel Cárdenas  
Clasificados por Años de experiencia**

I.T.S. Ezequiel Cárdenas			Censo Ministerio 2000	
AÑOS DE EXPERIENCIA	Frecuencia (f)	%	Frecuencia (f)	%
0-15 años	0	00,0	60.019	53,24
16-35 años	26	86,67	48.784	43,27
35 o más	4	13,13	3.928	03,48
Total 112.731 1	30	100,00	<b>112.731</b>	100,00

Fuente: archivos de secretaría-Ministerio de Educación

Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

De acuerdo a la tabla, en el ministerio, la mayor cantidad de profesores tiene un promedio de 0 a 15 años de experiencia; mientras que en el Instituto, de 25,5 años de experiencia, es decir que en el plantel hay más experiencia de trabajo en relación a los datos del Ministerio de Educación.

**Tabla Nro.6. Personal docente de planta del Instituto Clasificados por Títulos académicos.**

I.T.S. Ezequiel Cárdenas			Censo Ministerio 2000	
TITULOS	Frecuencia (f)	%	Frecuencia (f)	%
Ninguno	0	00,00	3.452	03,06
Docente	23	76,67	92.351	81,92
No Docente	3	10,00	12.729	11,29
Ambos (Docente y No docente)	4	13,33	4.199	03,72
Total 112.731 1	30	100,00	<b>112.731</b>	100,00

Fuente: archivos de secretaría-Ministerio de Educación

Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

En la estadística del Ministerio de Educación, con el 81,92%, la mayoría tiene título docente; mientras que en el I.T.S. Ezequiel Cárdenas el 76,67% también tiene título docente, es decir, más bajo que la estadística del Ministerio.

### 3.1.1.3. Personal administrativo por sexo y edad. Colectora, Secretaria, Bibliotecaria, Auxiliar de Laboratorios, Médico

**Tabla No. 7. Personal administrativo del Instituto. Clasificados por sexo**

GÉNERO	Frecuencia (f)	%
Femenino	4	80,00
Masculino	1	20,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: archivos de secretaría

Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

**Tabla N. 8. Personal administrativo del instituto Clasificados por edad**

AÑOS CUMPLIDOS	Frecuencia (f)	%
36-45 años	1	20,00
46-55 años	2	40,00
56-65 años	2	40,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: archivos de secretaría

Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

### 3.1.1.4. Personal de servicio por sexo y edad. Guardián y Conserje

**Tabla No.9 Personal de servicio del I.T.S. Ezequiel Cárdenas. Clasificados por sexo**

GÉNERO	Frecuencia (f)	%
Femenino	0	0
Masculino	2	100
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

Fuente: archivos de secretaría

Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

**Tabla N.10 Personal de servicio del I.T.S. Ezequiel Cárdenas. Clasificados por edad**

AÑOS CUMPLIDOS	Frecuencia (f)	%
25-35 años	1	50,00
36-45 años	0	
46-55 años	0	
56-65 años	1	50,00
<b>total</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>

Fuente: archivos de secretaría

Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

### 3.1.1.5. Población estudiantil por edad, ciclo, sexo y especialidad

La población estudiantil es de 283 estudiantes, comprendidos entre los 13 y los 21 años, de los cuales 132 son señoritas y 151 varones; 141 en el ciclo básico, sin especialidad, 127 en el bachillerato; y 15 en el superior en la especialidad de programación en sistemas. La población estudiantil se distribuye así:

**Tabla N. 11- Población estudiantil del I.T.S. Ezequiel Cárdenas. Clasificados por sexo**

GÉNERO	Frecuencia (f)	%
Femenino	132	46,64
Masculino	151	53,36
<b>Total</b>	<b>283</b>	<b>100,00</b>

Fuente: archivos de secretaría  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

**Tabla Nro. 12. Población estudiantil del I.T.S. Ezequiel Cárdenas Clasificados por edad**

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
11-12 años	36	12,72
13	63	22,26
14	42	14,84
15	43	15,19
16	48	16,96
17	36	12,72
18	9	03,18
19 o más	6	02,12
<b>Total</b>	<b>283</b>	<b>100,00</b>

Fuente: archivos de secretaría  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

**Tabla N. 13 Población estudiantil del Ciclo básico**

Ciclo Básico						
Cursos	Número de estudiantes		Masculino		Femenino	
	f	%	f	%	f	%
Octavo A	19	13,48	12	15,79	07	10,77
Octavo B	17	12,05	09	11,84	08	12,31
Noveno A	31	21,99	21	27,63	10	15,38
Noveno B	32	22,69	16	21,05	16	24,61
Décimo A	23	16,31	08	10,53	15	23,08
Décimo B	19	13,48	10	13,16	09	13,85
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100,00</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>	<b>65</b>	<b>100,00</b>

Fuente: archivos de secretaría  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

**Tabla N. 14. Población estudiantil del Ciclo Diversificado**

Ciclo diversificado						
Cursos por especialidad	N. de alumnos		Masculino		Femenino	
	f	%	f	%	f	%
1ro. D. Ciencias	32	25,20	14	20,89	18	30,00
1ro. D. Técnico	11	8,66	10	14,93	01	1,66
2do. D. Físico-matemático	08	6,30	05	7,46	03	5,00
2do. D. Químico-Biológico	18	14,17	08	11,94	10	16,67
2do. D. Filosófico-Sociales	15	11,81	05	7,46	10	16,67
2do. D. Técnico	07	5,51	07	10,45	00	00,00
3ro. D. Físico-Matemático	07	5,51	03	4,48	04	6,67
3ro. D. Químico-Biológico	10	7,88	01	1,49	09	15,00
3ro. D. Filosófico-Sociales.	08	6,30	03	4,48	05	8,33
3ro. D. Técnico	11	8,66	11	16,42	00	00,00
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>100,00</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>

Fuente: archivos de secretaría  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

Tabla N. 15 Población estudiantil del Nivel Superior

Nivel Superior						
Cursos	Número de estudiantes		Masculino		Femenino	
	f	%	f	%	f	%
1ro. Programación de sistemas	09	60,00	05	62,5	04	57,14
2do. Programación de sistemas	06	40,00	03	37,5	03	42,86
TOTAL	15	100,00	08	100,00	07	100,00

Fuente: archivos de secretaría  
 Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

**3.1.2. Muestra seleccionada para la investigación.** Para la aplicación de las encuestas, la muestra tomada fue de la siguiente manera:

- En el sector administrativo, se investigó al rector (e) que actualmente tiene 45 años de edad (en enero del 2011 asume el rectorado el titular), a la vicerrectora (e) que tiene 40 años, y a 4 jefes de área, siendo ellos al jefe de área de exactas, de lengua y literatura, de computación, y de ciencias naturales.
- Se investigó a 25 docentes aplicando encuestas, siendo 13 de ellos de género femenino comprendidos entre 30 y 50 años de edad y 12 varones entre 25 y 45 años de edad.
- Se aplicaron encuestas a 15 padres de familia, que son los presidentes del comité de cada paralelo, 8 de género femenino de entre 35 y 50 años de edad; y 7 de género masculino entre 35 y 55 años.
- Se realizaron encuestas a 20 estudiantes líderes, 18 que son los presidentes de cada paralelo, de ellos 9 de género masculino y 9 de género femenino; y 2 miembros del consejo estudiantil, una señorita y un varón; todos ellos comprendidos entre los 13 y 21 años.

Los 20 estudiantes, por paralelo y especialidad se distribuyen así: 1 de octavo A, 1 del octavo B, 1 del noveno A, 1 del noveno B, 1 del décimo A, 1 del décimo B; 1 del primero bachillerato en ciencias, 1 del primero bachillerato técnico, 1 del segundo bachillerato en físico matemático, 1 del segundo bachillerato en químico biológicas, 1 del segundo bachillerato en filosófico sociales, 1 del segundo bachillerato técnico, 1 del tercero bachillerato en físico matemático, 1 del tercero de bachillerato en químico biológico, 1 del tercero del bachillerato en filosófico sociales, 1 del tercero bachillerato técnico; 1 del primero superior en programación de sistemas, 1 del segundo superior en programación en sistemas;

y, 2 del consejo estudiantil. Por ciclos fueron 6 estudiantes del ciclo básico, 10 del bachillerato y 2 del superior.

- e) El personal de servicio investigado fueron dos varones, uno de 30 años en calidad de contratado y uno de 55 años de planta.
- f) Se encuestó a 10 personas, docentes y administrativos sobre el clima laboral.

**3.2. Materiales e Instrumentos.** Los objetivos y las partes de la encuesta, de la entrevista y de la observación de los instrumentos curriculares son:

El objetivo de la encuesta a los directivos es investigar el conocimiento y aplicación de los aspectos relacionados con la gestión, el liderazgo y los valores de la administración en la institución.

La encuesta a los directivos consta de 14 partes o preguntas que son: el tipo de establecimiento; la organización de los equipos de trabajo en la institución; la mediación del tamaño de la organización; las tareas de los miembros y su descripción en el manual de normas, reglas o procedimientos; el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y su delegación; los aspectos que promueve la administración y liderazgo; las habilidades del liderazgo; el mejoramiento del desempeño y progreso de la institución; los órganos que se encuentran en la institución; las actividades del equipo didáctico o junta de profesores; las actividades de los departamentos didácticos del plantel; la gestión pedagógica y su vinculación con la comunidad y el entorno geográfico; y, los instrumentos o planes de gestión educativa.

La encuesta a los docentes tiene como objetivo realizar un Inventario de Situaciones de Enseñanza (ISE), relacionado con la gestión, el liderazgo y los valores en la actividad del profesor, dentro y fuera del aula.

La encuesta para los docentes consta de 16 preguntas con aspectos relacionados con: definición de líder y su rol; el liderazgo y su función; la gerencia educativa y lo que debe promover en los padres de familia y en la comunidad; la promoción de la investigación por parte de los directivos y docentes; la resistencia de los padres al experimentar nuevos métodos de enseñanza; el trabajo en equipo en la toma de decisiones en el cambio de metodologías; los valores como eje transversal; la

resistencia de las autoridades o compañeros al desarrollar nuevos métodos de enseñanza; la integración del docente a la institución y a sus compañeros; desacuerdos continuos con el rector; admiración por el liderazgo y gestión de las autoridades; la comprensión en la toma de decisiones con el rector; el liderazgo y la gestión de los directivos en el área académica; el liderazgo y la gestión de los directivos en el área administrativa y financiera; la integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con los demás miembros de la comunidad educativa; y, los valores en la toma de decisiones por parte de los directivos.

La encuesta a los estudiantes tiene como finalidad recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades y de los docentes del plantel. El cuestionario también pretende evaluar las percepciones que tiene el alumno sobre el ambiente real o clima escolar que existe en el establecimiento.

La encuesta para los estudiantes aborda 14 aspectos: la consideración de las opiniones de los estudiantes y de los profesores por parte del rector; si las autoridades escuchan los problemas estudiantiles; las nuevas ideas en el aula; las actividades diferenciadas de los alumnos en el aula; el inicio de las clases con frases de motivación sobre valores y virtudes; las actividades innovadoras para los estudiantes; los métodos innovadores, participación e interacción; el interés de los docentes por los problemas de los alumnos; la libre opinión de los alumnos en la clase; si el docente es que decide todo en el aula; el trabajo en grupo; el compromiso de los alumnos con la gestión y el liderazgo de las autoridades; y, si la ética y los valores son enseñados con el ejemplo.

El objetivo de la entrevista a los directivos es investigar el conocimiento y aplicación de los aspectos relacionados con la gestión, el liderazgo y los valores de la administración en la institución y que luego servirá para elaborar una propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.

La entrevista a los directivos consta de 8 preguntas en las que se investigan aspectos relacionados con: la diferencia entre comunicación e información; el manual o reglamento y las tareas del liderazgo; su actuación frente a un conflicto entre el rectorado y el profesorado, las características de un líder educativo; el tipo de liderazgo que predomina en el rectorado, la docencia y alumnado; los valores institucionales que

se desarrollan en la institución; los valores que predominan en los profesores y alumnos; y, los antivalores.

El objetivo de la encuesta a los padres de familia es averiguar el conocimiento y aplicación de los aspectos relacionados con la gestión, el liderazgo y los valores del hogar y su acompañamiento en la institución.

La encuesta para los padres investiga 19 aspectos que son: la consideración de las opiniones de los estudiantes y de los padres de familia por parte del rector; si las autoridades y docentes escuchan los problemas estudiantiles; la frecuencia de las nuevas ideas en el aula; las actividades diferenciadas de los alumnos en el aula; el inicio de las clases con frases de motivación sobre valores y virtudes; las actividades innovadoras para los estudiantes; los métodos innovadores, participación e interacción; el interés de los docentes por los problemas de los alumnos; la libre opinión de los alumnos en la clase; si el docente es el que decide todo en el aula; el trabajo en grupo; el compromiso de los alumnos con la gestión y el liderazgo de las autoridades; si la ética y los valores son enseñados con el ejemplo; el compromiso de los padres de familia con la gestión y liderazgo de las autoridades y docentes; el respeto a sus representados; el trato amable a sus hijos; la calidez en la atención en sus visitas al plantel; la visita frecuente al plantel para apoyar a sus hijo y al docente.

Otra encuesta realizada a los docentes y administrativos tuvo como objetivo investigar sobre aspectos del clima laboral que afectan la eficacia y eficiencia de las personas. Consta de 10 categorías de 8 preguntas cada una.

### **3.3. Método y procedimiento**

#### **3.3.1 Métodos y técnicas de investigación**

**3.3.1.1 Métodos.** Los métodos de investigación que se aplicaron son el descriptivo, analítico y sintético, que nos permitieron explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación realizada es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitó explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en la institución, de tal manera, que hizo posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación permitió acceder al

conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las objetivos, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se utilizó también del método analítico - sintético, pues facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo; así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, y conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método inductivo y el deductivo utilizados permitieron configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

El método estadístico hizo factible organizar la información alcanzada con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente tuvo su aplicación práctica en el proceso de la verificación de los objetivos.

El método Hermenéutico, permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y, además, facilitó el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

**3.3.1.2. Técnicas.** Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

La lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre la gestión, liderazgo y valores. Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales. El Cuestionario, se utilizó para la recopilación de la información de campo; sirvió para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores. Para la recolección de datos se utilizaron la encuesta y la entrevista. La encuesta para los padres de familia y a docentes y administrativos sobre el clima laboral es de elaboración propia del autor de la tesis.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. DIAGNÓSTICO

**4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.** De la información solicitada mediante oficio a través de secretaría, vicerrectorado, inspección y colecturía, se tienen los siguientes resultados:

**4.1.1.1 El manual de organización.** En el I.T.S. no existe manual de la organización por departamentos, por áreas o por funciones, razón por lo que no podemos hacer un análisis de su relación con la gestión, el liderazgo y los valores.

**4.1.1.1.1. Manual de funciones.** Es un documento en el que se especifican las funciones de cada miembro de la institución educativa, las funciones de cada departamento o de cada área.

El manual es un complemento a los deberes y obligaciones de cada miembro, área o departamento, (y otros artículos) que consta en el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación; en el Reglamento a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio; Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, y otros reglamentos afines.

El manual de funciones especifica, pero no debe oponerse a la ley ni a los reglamentos. El manual de la organización es un documento en que se compendia lo más sustancial para la administración de una institución educativa.

**4.1.1.2. El código de Ética.** En la institución investigada no existe el código de ética aplicable por departamentos, por áreas o por funciones, razón por lo que no podemos hacer un análisis de su relación con la gestión, el liderazgo y los valores.

**4.1.1.2.1. Concepto de código de ética.** El código de ética es un conjunto de leyes y reglamentos metódico y sistemático sobre la ética, la moral, la honestidad y las buenas costumbres para el buen vivir en la institución educativa.

“Los códigos de ética son el producto de una decisión del management de hacer públicas las pautas con las que quieren identificar a su empresa y orientar las conductas de los miembros de su organización. Se podría decir que funcionan también

como un marco regulatorio de las relaciones internas de sus miembros y de éstos con el entorno (Álvarez Luz, 2010, p.48)”.

El código de ética es específico para cada institución y debe ser elaborado tomando en cuenta sus características propias y únicas.

Entre los aspectos más importantes que se deben normar tenemos: en relación con el docente y sus alumnos, el profesor con los padres de familia, entre maestros, los docentes con directivos, entre directivos, etc.; en temas como sobornos, enamoramientos, acosos, agasajos, negocios o pequeñas ventas, pases de año, clases extras cobradas, almuerzos de despedida de alumnos, chismes, compromisos en los pases de año en las juntas de curso, presiones de las autoridades en las promociones, la declaración de los valores institucionales, etc.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico.**

**4.1.1.3.1. Concepto de Plan estratégico.** El Plan estratégico es un esfuerzo común para tomar decisiones y acciones que configuran y guían los objetivos de la zona, empezando por la situación existente dentro del marco de futuros escenarios (Abril Mario, 2004, p. 282).

**4.1.1.3.2. Planificación estratégica.** La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones educativas; no solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.

Es un proceso sistemático por el cual se establecen la misión, los objetivos y metas de la institución, se desarrollan las estrategias y se asignan recursos (Abril M, 2004, p. 286)”. El planeamiento estratégico es un análisis de evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se proyecta hacia el futuro definiendo los objetivo, metas y estrategias que harán posible su consecución a largo plazo. El éxito

del planeamiento estratégico, está en la habilidad de los que analizan los posibles riesgos y el modo de neutralizarlos, así como las oportunidades y cómo aprovecharlas.

#### 4.1.1.3.3. Diferencias entre Plan Estratégico y Proyecto Educativo Institucional

**Cuadro N. 16. Diferencias entre Plan Estratégico y Proyecto Educativo Institucional**

<b>Diferencias entre Plan Estratégico Institucional y Proyecto Educativo Institucional</b>	
<b>Plan Estratégico Institucional</b>	<b>Proyecto Educativo Institucional (PEI)</b>
El Plan Estratégico es el que permite desarrollar las estrategias y métodos de enseñanza para la institución y los estudiantes, ayuda el desarrollo de estrategias para hacer subir el prestigio y la calidad al colegio, hacer de una clase más interesante; y, es el encargado de hacer que todas las estrategias creadas y aprobadas sean llevadas a cabo en la menor brevedad posible.	El PEI es un instrumento que elabora cada institución educativa antes de entrar en funcionamiento y debe ser confeccionado y ejecutado con la comunidad educativa: estudiantes, docentes, directivos y padres de familia. El PEI debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país; debe ser concreto, factible y evaluable. Por ley toda institución educativa debe registrar su PEI, y las modificaciones en la Dirección Provincial de Educación con el ánimo de que éste sea aprobado y pueda hacerle el seguimiento. Los establecimientos educativos que no cumplan con este requisito serán sancionados con la suspensión de su licencia, si ya están en funcionamiento, o con la negación de la misma, si son nuevos.
El Plan estratégico está incluido dentro del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) incluye al Plan Estratégico Institucional.

#### 4.1.1.3.4. Elementos de un Plan Estratégico Institucional

**Cuadro N.17. Elementos del Plan Estratégico Institucional**

<b>Elementos de un Plan Estratégico Institucional</b>	
<b>N.</b>	<b>Elementos</b>
1	Datos informativos
2	Presentación: 2.1. Antecedentes (Marco Institucional) 2.2. Infraestructura (física) 2.3. Comunidad Educativa(directivos, docentes, estudiantes y padres de familia) 2.4. Justificación
3	Misión (¿La razón de ser del plantel, para qué fue creado?)
4	Visión (Cómo se verá la institución en un plazo de 3, 4 o 5 años)
5	Valores Institucionales (Los valores que se promueven en la plantel)
6	Políticas: 6.1. Políticas institucionales 6.2. Bases legales 6.3. Paradigma y modelo pedagógico 6.4. Principios pedagógicos
7	Diagnóstico situacional FODA 7.1. Niveles de impacto
8	Objetivos estratégicos: 8.1. Objetivo General 8.2. Objetivos específicos
9	Metas (cuánto-en qué proporción; cuando-plazo; dónde-lugar)
10	Estrategias (Para cada objetivo)
11	Matriz de propuesta estratégica (Problemas priorizados de las debilidades y amenazas)

**Fuente: Mgs. Espín Carlos**

En la institución educativa investigada, no existe un plan estratégico para mejorar los problemas y para disminuir las debilidades, razón por lo cual no se puede hacer un análisis en relación a la gestión, el liderazgo y los valores.

#### 4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

**4.1.1.4.1. Concepto de POA.** El POA es una planificación a corto plazo, cuya realización es para un año, tiene por finalidad concretar la ejecución del Plan Educativo Institucional. Surge de la visión, misión y objetivos, propósitos, estrategias y se operativiza a través de los proyectos específicos de implementación, los mismos que son articulados de acuerdo a un cronograma con un presupuesto específico (Quizhpe Luis, 2010, p. 57).

**4.1.1.4.2. Elementos del POA.** Comprende la descripción de las actividades, fase de los proyectos o micro proyectos, cronograma de tiempo, recursos y personas responsables, para un periodo lectivo.

**Cuadro N. 18 Elementos del POA**

Proyecto de implementación	Objetivos	Actividades	Recursos	Responsables	Costo	Fecha	Verificación
Nombre del proyecto o necesidad	En verbo en infinitivo, relacionado con el proyecto	Cada una de las actividades para la realización del proyecto	Humanos Técnicos Materiales Económicos	Las personas encargadas de realizar cada actividad	Cantidad de dinero para cada actividad. Luego el total	Fechas de inicio y final para cada actividad	La forma en que se evaluará cada actividad y quien lo evaluará

**4.1.1.4.3. Análisis del plan operativo anual (POA) del I.T.S. Ezequiel Cárdenas con relación a la gestión.** De acuerdo a los documentos proporcionados por secretaría, en la institución existe un plan operativo anual obsoleto, ya que es el correspondiente al año 2005, de lo cual se deduce que no se han realizado estos planes en los últimos años. El análisis lo haremos de este POA.

En este instrumento analizado no se puede deducir en forma clara si este POA surge de la visión, misión y objetivos, propósitos o estrategias; para operativizar, no existen

los proyectos específicos de implementación, por tanto no hay un cronograma con un presupuesto específico. En cuanto a su estructura, el POA de la institución está incompleto.

En cuanto a la gestión, este POA únicamente se planifica la gestión de los *recursos materiales disponibles* como las aulas de clase, biblioteca, laboratorios de ciencias naturales y computación, patios, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.

En el POA se da poca importancia a la gestión del conocimiento, a la gestión de la calidad, a la gestión del talento humano por competencias y a los valores.

**4.1.1.4.4. Análisis del plan operativo anual (POA) del I.T.S. Ezequiel Cárdenas con relación al liderazgo.** En este POA, no se evidencia en forma clara el tipo de liderazgo de la institución educativa, de los directivos, ni de los docentes; de lo que se puede observar a diario, hay una inclinación por liderazgo autócrata en algunos directivos, típico del modelo conductista y del modelo tradicional; el liderazgo servidor está presente en la mayoría de maestros; y el liderazgo liberal o de rienda suelta se evidencia en pocos docentes; el liderazgo transaccional y el transformacional, no se puede apreciar en ninguna parte del POA.

**4.1.1.4.5. Análisis del plan operativo anual (POA) del I.T.S. Ezequiel Cárdenas con relación a los valores.** En este POA, no existe una planificación de un proyecto para un curso sobre valores, cultura organizacional, ética; solo se dedica a la parte de la planta física; los recursos materiales, económicos, financieros. Se desconoce lo referente a los valores y su relación con la teoría pedagógica y con los modelos pedagógicos.

#### **4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).**

**4.1.1.5.1. Conceptos de Proyecto Educativo Institucional.** El PEI es un instrumento del currículo que define la filosofía de la institución, es decir, la visión y misión del futuro. Por ello se constituye en un proceso permanente de reflexión y construcción colectivo, es una herramienta de planificación estratégica, es una guía que orienta los aspectos esenciales de la vida institucional a un plazo largo de 3, 4 o 5 años, es un

nuevo estilo de vida institucional, es pensar estratégicamente en las acciones que realizará a futuro la institución. Es flexible, abierto y progresivo (Quizhpe, A, 2010, pág. 54).

Según Mario Abril Freire, 2004, el PEI es una herramienta técnica que manifiesta la planificación integral de un establecimiento educativo e integra su filosofía, objetivos, metas, estrategias y actividades.

Una de las falencias de la educación ecuatoriana es la falta de planificación educativa y consecuentemente, se hace la labor educativa sin rumbo cierto. Se dictan clases, se procuran cumplir con los planes y programas de estudio oficiales y se culmina año tras año un nuevo año lectivo con las consiguientes promociones de graduados. Pero ¿Qué tipo de persona está formando la institución?, ¿Cuál es el aporte de la institución para solucionar los problemas sociales?

Un Proyecto Educativo Educativo (PEI) es un documento de orientación pedagógica elaborado por toda la comunidad educativa y revisado periódicamente por ella, en el que se señalan las metas que deben conseguirse progresivamente de acuerdo con los ideales educativos de la institución, o sea, el tipo de persona que se quiere formar.

El PEI es una propuesta para dirigir un proceso de intervención educativa en una institución educativa, porque abarca todos los ámbitos de gestión: técnico, pedagógico, administrativo, de gobierno y de servicios. Este instrumento marca el estilo de la institución, le da carácter y personalidad, lo que presupone la existencia de unidad de criterios en todas las actividades. Y es integral, ya que compromete a todos los miembros de la Comunidad y los vincula en todas las actividades programadas.

El PEI es un instrumento de transformación del sistema educativo. Esta planificación ha tenido relevancia a partir de la oportunidad que da a cada institución educativa de realizar su propio proyecto desde su realidad concreta. De manera exagerada se ha dicho, que si una institución educativa no tiene su proyecto, no tiene razón de existir o no sabe para qué educa. Lo que es cierto es que es un instrumento indispensable para educar. El PEI está diseñado de manera que todas las personas e instancias sepan por donde se está caminado.

#### 4.1.1.5.2. Elementos del Proyecto Educativo Institucional

**Cuadro N. 19. Elementos del Proyecto Educativo Institucional**

<b>Componentes del proyecto educativo institucional:</b>		
<b>Componente filosófico</b>	<b>Componente pedagógico</b>	<b>Componente de gestión</b>
<p><b>1. Datos informativos de la institución</b></p> <p><b>2. Tiempo de ejecución del proyecto</b></p> <p><b>3. Antecedentes y justificación del proyecto</b></p> <p><b>4. Diagnostico situacional</b></p> <p>A) contexto institucional</p> <p>B) análisis de la realidad interna y externa (FODA)</p> <p><b>5. Identidad institucional:</b></p> <p>A. Ideario institucional de la comunidad que dirige la institución</p> <p>B. Modelo educativo: describir el ideal educativo de la institución, citas textuales</p> <p>C. Perfiles generales del proyecto: estudiantes, docentes, padres de familia, institución, comunidad</p> <p><b>6. Visión</b></p> <p><b>7. Misión</b></p> <p><b>8. Objetivos</b></p> <p><b>9. Estrategias</b></p> <p>A. Nudos críticos</p> <p>B. Planificación estratégica</p>	<p><b>1. Fundamentación teórica del modelo pedagógico</b></p> <p>A. Bases epistemológica</p> <p>B. Psicopedagógica</p> <p>C. Sociológica</p> <p><b>2. Objetivos generales y específicos</b></p> <p>(niveles, años, especialidad)</p> <p><b>3. Perfil de ingreso y egreso</b> de los estudiantes</p> <p>(en los cinco ámbitos o pilares)</p> <p><b>4. Malla curricular</b> de educación básica y del bachillerato</p> <p><b>5. Planificación anual por áreas</b></p> <p>(plan anual de cada materia)</p> <p><b>6. Sistema metodológico</b></p> <p><b>7. Sistema de evaluación institucional</b></p> <p><b>8. Recursos de la institución</b></p> <p>(describir los materiales con que cuenta la institución para cumplir con el plan curricular)</p> <p><b>9. Evaluación curricular</b></p>	<p><b>1. Estructura del aparato administrativo</b></p> <p>(organización administrativa)</p> <p><b>2. Orgánico funcional</b></p> <p>(organigrama de la institución)</p> <p><b>3. Código de convivencia</b></p> <p><b>4. Plan anual operativo (POA)</b></p> <p>(la matriz debe contener las actividades que se van a realizar año por año y cada año en una hoja independiente)</p> <p><b>5. Distributivo del trabajo del personal docente</b></p> <p><b>6. Horarios</b></p> <p><b>7. Cronograma anual</b> de actividades</p> <p>(ubicar el cronograma de actividades de uno o dos años)</p> <p><b>8. Acta de aprobación del consejo directivo</b></p> <p>(transcribir el acta de reunión con detalles, hacer firmar)</p> <p><b>9. Acta de compromiso del personal docente al PEI</b></p> <p><b>10. Copia de los nombramientos y contratos</b></p> <p><b>11. Acuerdos ministeriales y permisos de funcionamiento</b></p> <p><b>12. Planos internos y externos de la institución</b></p> <p><b>13. Planificación presupuestaria de la institución</b></p> <p>(elaborado año a año y con proyección de presupuesto realizada por la contadora)</p> <p><b>14. Evaluación del proyecto</b></p> <p>A. Externa: Ex alumnos. Padres de familia. Comunidad</p> <p>B. Interno: Docentes, estudiantes, padres de familia.</p> <p>C. Instrumentos de diagnostico (Fichas, entrevistas, encuestas, etc.) Perfil de egreso</p>

Fuente: Mgs. Lalaleo L- Ing. Mosquera Julia. 2009, pág. 59

También tenemos otro esquema con los elementos del PEI:

Cuadro N. 20. Etapas del proceso de elaboración del PEI

ETAPAS DEL PROCESO DE ELABORACION DEL PEI	
<b>1. Presentación</b> <b>2. Identidad institucional</b> 2.1. Ubicación 2.2. Caracterización <b>3. Análisis del contexto</b> 3.1. Mundial 3.2. Nacional 3.3. Regional 3.4. Provincial 3.5. Cantonal 3.6. Local <b>4. Diagnostico situacional</b> 4.1. Matriz FODA <b>5. Justificación</b> <b>6. Modelo educativo</b> <b>7. Modelo pedagógico</b> 7.1. Principios sociológicos 7.2. Pedagógicos 7.3. Epistemológicos 7.4. Psicológicos 7.5. Bases axiológicas <b>8. Modelo curricular</b> <b>9. Perfiles ideales</b> 9.1. Del alumno (a) 9.2. Del Maestro (a) 9.3. Del Padre de Familia 9.4. Del Rector (a)	<b>10. Plan de acción del proyecto (Proyecto Educativo)</b> 10.1. Visión 10.2. Misión 10.3. Políticas 10.4. Objetivos generales de la educación básica 10.5. Objetivos generales del proyecto 10.6. Objetivos específicos 10.7. Mapa de necesidades y alternativas de solución (propuesta de gestión) <b>11. Evaluación</b> 11.1. Inicial 11.2. Proceso 11.3. Final 11.4. Provincial 11.5. Cantonal 11.6. Local <b>12. Organigrama estructural y funcional</b> <b>13. Otros componentes de gestión</b> <b>14. Reglamento interno</b> <b>15. Recursos</b> <b>16. Bibliografía</b>

Fuente: Dr. Quizhpe Antonio, 2010, pág. 56.

## 4.1.1.5.3. Características del PEI

Cuadro N. 21. Características del PEI

CARACTERISTICAS DEL PEI		
N	Característica	Aspectos
1	<b>Manejable</b>	Debe ser ágil y de fácil manejo, tratado con pocas páginas, pero preciso y conciso para poder manejárselo a nivel de todo el cuerpo colegiado y debe estar al alcance y disposición de todos los miembros del plantel
2	<b>General y generador</b>	Debe disponer de toda la información pertinente que permita articular los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar la acción. A partir del PEI deben generarse documentos programáticos como: manuales de operación, normas institucionales, el Plan Operativo Anual (POA), al Plan de Unidad Didáctica (PUD), el Plan de Clase (PC) y los Proyectos de Aula (PA).
3	<b>Integral y coherente</b>	Debe englobar a toda la institución, incluyendo la gestión administrativa, clima institucional, gestión técnico-pedagógica, relación con la comunidad, etc. Debe ser coherente en la práctica del establecimiento, capaz de que entre los distintos proyectos se articulen entre sí en forma congruente; entre la institución con el entorno; entre las políticas educativas nacionales, el currículo nacional y las necesidades provinciales locales e institucionales.
4	<b>Participativo y consensuado</b>	<b>Participativo y consensuado:</b> Debe ser definido involucrando a todos los actores, quienes deberán ser consultados en su momento y oportunidad. Los diferentes actores que participan en su construcción, tanto internos como externos tienen injerencia en la toma de decisiones y por ende son responsables de los resultados consecuencias de tal decisiones. Es determinante el compromiso efectivo de todos los miembros de la comunidad educativa, en especial del cuerpo docente, quienes cotidianamente enfrentan la tarea educativa.
5	<b>Flexible, abierto y progresivo</b>	No es un documento definitivo y terminado. Pues queda abierto para generar cambios en su fondo y forma, por lo que permite introducir otros elementos que se consideraran.

Fuente: Dr. Quizhpe Antonio, 2010, pág. 54.

**4.1.1.5.4. Análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del I.T.S. Ezequiel Cárdenas con relación a la gestión.** El instituto tiene un PEI, elaborado en el año 2004 y está incompleto, ya que no tiene algunos elementos importantes; le falta periodo del tiempo para el cual fue planificado; no tiene la presentación; carecen de modelos pedagógicos con los cuales se relaciona; le falta los perfiles que se aspiran de los miembros de la comunidad educativa; carece de un forma de evaluación; no tiene el organigrama, etc.

En lo referente a la gestión, se da énfasis a las obras físicas, pero muy poco a la gestión del conocimiento, a la gestión de la calidad del instituto, y a la gestión del talento humano por competencias.

Entre las propuestas más importantes que se anotan en la página 4 figuran: ante la falta de aulas pedagógicas se dice que se va a gestionar ante los distintos organismos; frente la falta de capacitación docente, se va a gestionar asesoramiento oportuno a la supervisión; ante a la falta de apoyo de los padres de familia en el control de las tareas, se van a realizar tareas dirigidas en el aula; frente el espacio físico recreacional reducido y deteriorado, se va a gestionar ante las autoridades pertinentes; ante a la absorción de estudiantes de los colegios centrales, se va a promocionar el plantel, etc.

De este análisis, se concluye que si consideramos debe haber la gestión educativa en varias áreas como: en lo administrativo, en lo curricular, en el gobierno institucional, en el área de servicios y el área del desarrollo humano; y que debe haber gestión del talento humano, gestión del conocimiento, gestión de calidad y gestión del talento humano por competencias; gestión en lo material, en obras, en recursos financieros, etc. En la institución analizada hay una pobre gestión del talento humano, si consideramos a ella como el conjunto de estrategias que permite el trabajo y la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales y mejorar la calidad de vida en el trabajo, ya que cada quien trabaja por su lado e individualmente.

De este instrumento se concluye que, sí hay la intención de la *gestión del conocimiento* ya que se trata de buscar, recuperar seleccionar, crear, sistematizar, difundir, e

intercambiar dicho conocimiento, la gestión del talento humano; pero que lastimosamente solo ha quedado en la teoría y en la planificación.

En cuanto *la gestión de la calidad*, si consideramos que la gestión de calidad tiene como propósito fundamental mejorar continuamente la eficacia y eficiencia en el desempeño de la institución para el cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión; mediante la utilización óptima de todos los recursos humanos, materiales, financieros, etc.; en este plantel, este tipo de gestión es escasa, ya que solo se ha centrado a gestionar en algunos elementos tales como: *los recursos materiales disponibles* como las aulas de clase, biblioteca, laboratorios de ciencias naturales y computación, patios, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.

Se concluye que, en la institución, se han descuidado la gestión de la calidad sobre otros elementos importantes como: *los talentos humanos*, o sea, nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general; *la gestión administrativa y académica de la institución*, es decir, la organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control; *los aspectos pedagógicos*, proyecto de desarrollo Institucional, proyecto curricular institucional; *el compromiso con normas y metas compartidas y claras*; *la búsqueda y reconocimiento de unos valores propios* (cultura organizacional); *el liderazgo profesional de las autoridades*; *el currículo bien planeado y estructurado*, con sistemas de coordinación y actualización periódica; *el clima de aprendizaje*; *la profesionalidad de la docencia*, organización eficiente del profesorado, conocimiento claro de los propósitos por los estudiantes y padres de familia, actividades docentes estructuradas; *las expectativas positivas sobre los estudiantes y sus posibilidades*; *el elevado nivel de implicación y apoyo de los padres*, participación de la comunidad educativa en todos y cada uno de los eventos contemplados en el plan operativo anual; *el nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa*; *el impacto social*; *el apoyo activo y sustancial de la supervisión educativa*; *y, la aplicación de procesos de evaluación continua, autoevaluación y heteroevaluación de docentes y autoridades*.

En cuanto a la gestión del talento humano por competencias, si consideramos que competencia proviene del verbo *competer* (concordar, corresponder, tocar o incumbir a alguien; pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto

determinado) y del verbo competir (contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa; disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo); que competencia es la capacidad probada de una persona para desempeñarse en cierta función o conjunto de tareas; que una persona debe ser primero competente para que pueda competir, es decir, debe primero desarrollar y demostrar habilidades propias de un campo de acción para que pueda competir o disputar; que una competencia engloba capacidades cognoscitivas, y también un conjunto de comportamientos, reflexión, toma de decisiones y otras actitudes necesarias para el pleno desempeño de una profesión u ocupación. Este tipo de gestión es bajo, ya que no existen especificadas cuales deben ser las competencias básica de un docente, ni se sabe cuáles son las competencias de los directivos; no hay un modelo de competencias, etc.

**4.1.1.6.5. Análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del I.T.S. Ezequiel Cárdenas con relación el liderazgo.** Del análisis del plan o proyecto institucional del I.T.S. y de la observación diaria en mi trabajo, se deduce que la institución se inclina un poco por el *liderazgo transaccional*, ya que se utiliza para gestionar obras; *el liderazgo transformacional* es incipiente ya que solo se da en el aula de clases cuando el docente procura cambios de actitud de los alumnos, pero no hay compromiso de adhesión de los estudiantes; *el liderazgo servidor* se da en la mayoría de maestros, y casi nada en los directivos, toda vez que abandonan frecuentemente el plantel a pretexto de gestionar obras; *el liderazgo autócrata* está presente en algunos de docentes, ya que se resisten al cambio y siguen utilizando exageradamente el modelo conductista; *el liderazgo liberal o de rienda suelta* se da en pocos docentes, toda vez que hay aulas de clase donde el alumno hace lo que le viene en gana y dichos profesores no quieren comprometerse para evitar problemas con los alumnos y con los padres de familia, y al fin de año también se evitan problemas en los pases de año acomodando las calificaciones.

**4.1.1.6.6. Análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del I.T.S. Ezequiel Cárdenas con relación a los valores.** Si consideramos que los valores son aquellos elementos presentes en el ser y los seres, que los hacen apreciables para determinados fines morales, éticos y religiosos; que los valores son cualidades de las acciones, de las personas, de las cosas, que las hacen atractivas y que nos ayudan a

hacer un mundo habitable; que los valores éticos son aquellos que orientan las conductas humanas hacia la realización del bien moral. Del análisis se desprende que no hay una declaración de valores como un elemento específico del plan institucional; ni tampoco está incluido ni en la visión ni en la misión.

De acuerdo al modelo pedagógico tradicional, una de las finalidades de la educación es enseñar valores; en el modelo conductista, se pregona la disciplina estricta y cierta libertad; en el modelo naturalista se promueve la libertad y originalidad; en el modelo socio crítico contextual se defiende la solidaridad del trabajo en grupo, la criticidad, la democracia participativa.

Se concluye que los valores en la institución no tiene una inclusión clara en la cultura organizacional ya que no se ha definido en forma precisa los valores corporativos ni en la misión ni en la visión.

Existe una confusa cultura organizacional toda vez que no están claros los valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a la institución para el logro de sus fines educativos.

Analizando el PEI de la institución, no se encuentran los valores especificados como un elemento de su estructura, ni tampoco incluidos ni en la misión, ni en la visión; y no aparecen en las políticas institucionales.

**4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones.** El último Reglamento Interno que posee el Instituto fue aprobado por el H. Consejo Directivo en las sesiones del 21 de julio y el 6 de agosto del año 2004, y desde esa fecha no ha habido una actualización, pese a que ya fue presentado un proyecto de actualización y reforma por mi persona en diciembre del 2010.

**4.1.1.6.1. Concepto de Reglamento Interno.** El reglamento interno es una norma elaborada por la comunidad educativa, y que permite aplicar, completar o interpretar las Ley Orgánica de Educación, el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación, la Ley y Reglamento de Carrera Docente y escalafón del Magisterio, el Código de la Niñez y Adolescencia, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y otras leyes y reglamentos conexas.

El Reglamento Interno no debe oponerse ni contradecir a ninguna ley ni reglamento superior y debe ser elaborado de acuerdo a la realidad interna y del entorno de la institución educativa. Contiene deberes y obligaciones de los miembros de la comunidad educativa, de los organismos, de los departamentos, de las comisiones permanentes, de los comités y asociaciones, de los laboratorios, de los talleres; los estímulos y sanciones, etc.

**4.1.1.6.2. Análisis del reglamento interno con relación a la gestión.** La gestión se inclina a las obras físicas y materiales; y muy poco a la gestión del conocimiento, a la gestión de calidad y a la gestión de talento humano por competencias. La gestión de recursos materiales y financieros está encargada al rector, a la comisión de finanzas, a la comisión de recursos didácticos y recuperación, a la colectora y a otras comisiones. La escasa gestión del conocimiento, de la calidad y del talento se encarga a la comisión de cultura e información, y la comisión de planeamiento e investigación.

Como conclusión se puede manifestar que la gestión está reglamentada, pero que lamentablemente solo queda allí, de mi experiencia como docente de este plantel, en los últimos 10 años solo ha existido un curso de capacitación, y uno que otra conferencia, pero de dos y cuatro horas; que no sirve para la gestión del conocimiento, ni de la calidad.

**4.1.1.6.3. Análisis del reglamento interno con relación al liderazgo.** En el artículo 4, se observa que al rector se da facultades de sancionar, situación se relaciona con un liderazgo autocrático y burocrático; lo mismo ocurre en muchos otros artículos. Se evidencia el liderazgo participativo en muy pocos artículos; y en ningún lugar se observa el liderazgo servidor ni el transformacional.

Conclusión. De mi trabajo de 18 años como maestro, debo manifestar que ha existido la carencia de un líder transformacional, participativo, servidor, organizador o transaccional en la institución; debido a que el anterior rector nunca se preocupó de prepararse como líder, ni en obtener un título de tercer nivel; y el actual rector si bien es cierto tiene un título de cuarto nivel, pero hay poca práctica de ciertos valores para ser un autentico líder, sobre todo el valor de la justicia, la prudencia y la humildad.

**4.1.1.6.4. Análisis del reglamento interno con relación a los valores.** El desarrollo de los valores se lo encarga a comisión de cultura e información en el art. 27; el orden y la disciplina se responsabiliza a la comisión de disciplina en el art. 30, y a los profesores en el art 43, numeral 7; a la comisión de fiestas y excursiones, art. 31; el compañerismo y la solidaridad se delega al COBE, art. 42, numeral 1; la puntualidad de los estudiantes es responsabilidad de los padres de familia, art. 46, numerar 5, y de los mismos alumnos en el art. 49; el valor de la responsabilidad mayor en cuanto a la custodia del plantel, recae sobre el guardián en el art. 67.

Conclusión. Como se podrá ver, los valores están reglamentados, pero como profesor del plantel, se puede apreciar que hay una crisis de valores, en especial de los estudiantes y padres de familia, en la responsabilidad de sus obligaciones.

#### **4.1.1.7. Otros documentos**

**4.1.1.7.1. Plan didáctico anual o diseño curricular anual.** Según Fausto Ochoa, este instrumento curricular, permite que el maestro de cada curso del colegio, prevea y organice en forma global y general todas las experiencias de aprendizaje que, durante el año lectivo va a abordar, las mismas que deben estar de acuerdo con las matrices curriculares que, servirán como grandes referentes.

Al diseñar el Plan Didáctico Anual, debemos tener como premisas, las necesidades psicó-sociales de los jóvenes y las exigencias comunitarias.

**4.1.1.7.2. Elementos del diseño curricular didáctico anual por competencias.** El instrumento facilitado por la institución tiene los elementos siguientes:

1. Datos informativos
2. Caracterización de la asignatura
  - 2.1. Importancia de la asignatura en la formación del estudiante
  - 2.2. Estructura de la asignatura
  - 2.3. Relación de la asignatura con otras ciencias
  - 2.3. Porcentaje teórico-práctico
3. Objetivo general
  - 3.1. Objetivos específicos

4. Competencias específicas
5. Bloques de contenidos de aprendizaje (Bloque disciplinares conceptuales, habilidades y destrezas-procedimentales; actitudes, valores y normas actitudinales)
6. Orientaciones metodológicas
7. Recursos didácticos
8. Evaluación del aprendizaje-enseñanza
9. Bibliografía
10. Responsable

**4.1.1.7.3. Análisis del Diseño curricular didáctico anual por competencias.** En el elemento número 5, del instrumento analizado se pueden observar los valores, y en el que se incluyen el respeto, responsabilidad, puntualidad, criticidad, entusiasmo, creatividad, cooperación, lealtad; estos valores son promovidos por el modelo pedagógico constructivista y el ecológico contextual; no se puede observar claramente el liderazgo ni la gestión.

**4.1.1.7.4. Plan de unidad didáctica o diseño curricular de unidad didáctica (PUD).** Según Fausto Ochoa, la Planificación de la Unidad Didáctica es una forma de organización curricular que, permite al maestro en su curso globalizar e integrar los contenidos de las diferentes áreas de estudio, tomando en consideración aspectos como: título de la unidad, necesidades del alumno y la comunidad, contenidos programáticos, tiempo, etc.

Se define a la Unidad Didáctica como un sector o fragmento del currículo en el que un tema o varios están relacionados en una dirección funcional para interesar a los estudiantes mediante sus propias actividades o en las de la comunidad.

En otras palabras significa que, a partir de un núcleo que es el título de la unidad didáctica, se generan y desarrollan las experiencias de aprendizaje que, conducen en última instancia a superar el problema educativo, a través de la interiorización del conocimiento (aprendizaje significativo).

#### 4.1.1.7.5. Elementos de un plan de unidad didáctica:

Cuadroj N. 22. Elementos del plan de unidad didáctica

PLAN DE UNIDAD DIDÁCTICA				
<b>DATOS INFORMATIVOS:</b>				
TÍTULO DE LA UNIDAD:				
AREA:				
FECHA DE INICIO:				
FECHA DE FINALIZACIÓN:				
OBJETIVO DE LA UNIDAD				
DESTREZAS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
Saber pensar Saber hacer Saber actuar	Conceptuales Procedimentales Actitudinales	Estrategias Métodos Técnica	Humanos Materiales Técnicos	Inicial Procesual Sumativa

**4.1.1.7.6. El plan de lección o diseño curricular de aula PL. Definición:** Según Fausto Ochoa, el Diseño Curricular de Aula, al que se lo conoce también con el nombre de Plan de Lección o Esquema de Aprendizaje; es un intento o proyecto de actividades, medios y recursos secuencialmente distribuidos, en función de los objetivos previstos y que hacen posible la construcción de aprendizajes significativos, evitando de esta manera la improvisación. Es una estructura lógica presente en el pensamiento de todo docente a la hora de orientar la construcción o elaboración del conocimiento.

Para Luis Antonio Quizhpe, **Lección o clase** se define como el procedimiento y los recursos que el maestro ha de poner en juego para facilitar el aprendizaje de un contenido curricular y a las actividades y tareas que los alumnos habrán de realizar para construir su aprendizaje.

**4.1.1.7.7. El constructivismo pedagógico en el plan de lección.** Es el planteamiento en el cual la lección se desarrolla y se fundamenta en la investigación participativa, en los valores inmersos en el Currículo Comunitario y en un aprendizaje escolar tendiente a concientizar y transformar la realidad para el bienestar social e individual.

Algunos enfoques anteriores suponían que, la mayor acumulación de información era sinónimo de eficacia; pero se ha demostrado que en la práctica no es así. Importa con el Constructivismo Pedagógico más los procesos y los productos que los contenidos. Se

aspira formar un sujeto que razone, que sea él quien construya conocimientos, procese información y de significado a lo que aprende; no importa aquí la acumulación superficial de conocimientos que, lo que hoy aprende mañana olvida. El proceso no queda como una experiencia individual, sino que, se complementa con el paradigma ecológico-contextual. Aquí los productos del Currículo Comunitario y las experiencias que favorece el entorno tienen gran importancia y son incorporados al aprendizaje.

#### 4.1.1.7.8. Elementos del plan de lección o de clase

Cuadro N. 23. Elementos del plan de clase

ELEMENTOS DEL PLAN DE LECCIÓN O DE CLASE					
<b>1. DATOS INFORMATIVOS:</b> <b>ASIGNATURA:</b> Anotar el nombre del área o asignatura. <b>UNIDAD:</b> Transcribir en nombre de la unidad <b>OBJETIVO:</b> Transcribir el objetivo de la unidad <b>TEMA:</b> Anotar en tema a estudiar en el periodo de clase <b>MÉTODO:</b> Particular o didáctico inherente al tema. <b>TÉCNICA:</b> Anotar la técnica que viabilice el método. <b>EJE TRANSVERSAL:</b> Anotar el eje transversal que este inmerso en el contenido. <b>DESTREZAS:</b> Detallar las destrezas generales y específicas que se desarrollaran.					
2. CONTENIDOS DE APRENDIZAJE	3. PROCESO DIDÁCTICO	4. RECURSOS DIDÁCTICOS	5. EVALUACIÓN	6. TIEMPO	
Se anotaran los subcontenidos y divisiones conceptuales menores que correspondan al “ <i>que va aprender el alumno</i> ”, luego, los procesos internos de aprendizaje que son cognitivos psicomotores y sociales, y finalmente los contenidos actitudinales que son actitudes y valores que internalizan los estudiantes durante y después del aprendizaje  a) Conceptuales b) Procedimentales c) Actitudinales (valores)	En este espacio se debe describir el proceso de la técnica que viabilice el método seleccionado, procurando combinar con formas de trabajo y recursos didácticos correspondientes a cumplir a cada momento de la lección  a) Prerrequisitos b) Esquema conceptual de partida c) Construcción del conocimiento d) Transferencia del conocimiento	Se anotan los concebidos, adquiridos o elaborados en pertinencia con las actividades.  Material permanente  Material audio visual. TICS.  Material concreto	Son actividades que verifican habilidades y destrezas cognoscitivas, motrices, sociales y actitudes apreñadas mediante la aplicación del proceso didáctico y los recursos para formar criterios y decisiones.  (Autoevaluación, coevaluación o heteroevaluación). Pueden ser planteados en forma parcial (anotar con verbos en presente de la tercera persona del modo indicativo: como si fueran indicadores) o global en alusión a los contenidos de aprendizaje.	Se apunta el tiempo para cada actividad	

### 5. 1.1.7.9 Preguntas a plantearnos al diseñar el plan de la lección:

Cuadro N. 24. Preguntas para diseñar un plan de lección

PREGUNTAS		
¿Qué?	<b>E</b>	Tema o problema
¿Para qué?	<b>N</b>	Contenidos de aprendizaje
¿Cómo?	<b>S</b>	Actividades o procesos de interaprendizaje
¿Con qué?	<b>E</b>	Recursos didácticos
¿Cuál?	<b>Ñ</b>	Evaluación (transferencia del conocimiento)
	<b>O</b>	

Fuente: Lic. Ochoa Fausto, 1996, pág. 26.

Este es un planteamiento enmarcado en los paradigmas educativos cognitivo y ecológico contextual.

**4.1.1.7.10. Análisis del plan de clase.** El plan de clase fue elaborado por única vez con ocasión de la evaluación externa realizada por el Ministerio de Educación, pero nunca se ha capacitado para su elaboración, ni tampoco el Vicerrector exige su presentación periódica. Los valores se observan en los contenidos actitudinales.

**4.1.1.7.11. Proyecto de aula.** Según el Monseñor Leónidas Proaño, el proyecto de aula es un instrumento activo y dinámico que permite a los estudiantes proyectarse, realizarse y actuar; constituye un proceso de desarrollo curricular a las unidades didácticas tradicionales.

Es un núcleo organizador de objetivos, contenidos y actividades de enseñanza aprendizaje, que surgen de las necesidades de los alumnos. Como estrategia grupal, convierte al aula en un verdadero taller, gabinete o laboratorio, donde se desarrollan las experiencias de aprendizaje; y, ampliando los escenarios de aprendizaje fuera del aula y del local escolar; integra los diversos tipos de aprendizaje: cognitivo, afectivo y psicomotor. Favorece la apropiación de los aprendizajes por parte de los alumnos al trabajar estos problemas reales, concretos y con hipótesis operacionales.

La construcción de este proyecto no es competencia exclusiva del maestro, sino el resultado del esfuerzo conjunto con los alumnos. Lo más importante, no está en su redacción meticulosa, en la que muchas veces se pierde tiempo; lo principal está en los procesos del conocimiento logrados por los alumnos, y en el desarrollo de capacidades para que puedan resolver problemas en situaciones similares e incluso nuevas.

**4.1.1.7.12. Proyecto de mejoramiento educativo o de implementación.** Es un conjunto de actividades relacionadas y coordinadas, ejecutado por un equipo humano definido, para lograr objetivos específicos y resolver un problema identificado, en un tiempo determinado y con un financiamiento específico (Peñafiel J. González J, 2009, p.50). El proyecto es un conjunto de actividades concretas, que se realizan con el fin de producir bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades y resolver problemas.

**4.1.1.7.13. Componentes de un proyecto educativo:**

**Cuadro N. 25. Componentes de un Proyecto Educativo**

<b>Elementos de un proyecto educativo</b>	
<b>N</b>	<b>Componentes</b>
<b>1</b>	<b>Datos informativos</b>
<b>2</b>	<b>Tema o título del proyecto</b>
<b>3</b>	<b>Contextualización</b> 3.1. Diagnóstico, 3.2. Descripción, 3.3. Análisis, 3.4. Argumentación del problema, 3.5. Árbol de problemas si es posible
<b>4</b>	<b>Justificación</b> 4.1. Importancia y actualidad, 4.2. Beneficiarios directos e indirectos, 4.3. Interés y expectativas, 4.4. Factibilidad humana y económica, 4.5. Justificación de la inversión del tiempo y de los recursos a utilizar
<b>5</b>	<b>Objetivos</b> 5.1. Objetivo general, 5.2. Objetivos específicos
<b>6</b>	<b>Principales impactos.</b> En los campos: 6.1. Científico, 6.2. Social, 6.3. Ético, 6.4. Económico, 6.5. Educativo, 6.6. Ecológico
<b>7</b>	<b>Descripción del proyecto</b> 7.1. Fase de diagnóstico, 7.2. Fase de ejecución, 7.3. Fase de evaluación
<b>8</b>	<b>Organización metodológica</b> 8.1. Población y muestra, 8.2. Métodos, 8.3. Técnicas 8.4. Instrumentos de recolección de datos
<b>9</b>	<b>Cronograma de actividades</b> 9.1. Diagrama de Gantt, 9.2. Actividades, 9.3. Tiempo y responsables
<b>10</b>	<b>Recursos</b> 10.1. Humanos, 10.2. Materiales, 10.3. Técnicos- costo total
<b>11</b>	<b>Financiamiento</b> 11.1. Si es compartido, los porcentajes
<b>12</b>	<b>Anexos</b> 12.1. Formatos de encuestas, 12.2. Actas de compromiso y de convenios

**4.1.1.7.14. Análisis de proyectos educativos del I.T.S. Ezequiel Cárdenas.** Los proyectos que tiene el plantel tienen una estructura similar al esquema anterior y se relacionan con la gestión, el liderazgo y los valores; pero estos proyectos se vienen realizando recién en este año lectivo; en los años lectivos anteriores, prácticamente no se hacían los proyectos, y toda obra, toda gestión, o todo problema se resolvían empíricamente e improvisadamente. Lamentablemente, los proyectos que en la actualidad se implementan, no se cumplen en los cronogramas establecidos

**4.1.1.7.15. El código de convivencia.** Es la creación y adecuación de los estilos de convivencia a los requerimientos de la sociedad actual, en consecuencia apunta a plantearse la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Es un conjunto de principios, que enfocados en la Doctrina de la Protección Integral, orientan los comportamientos personales y sociales en búsqueda de una convivencia armónica en democracia. En el sistema educativo, es un proceso dinámico que se construye con la participación de todos los sujetos de la comunidad para generar aprendizajes permanentes para la vida solidaria, equitativa y saludable (Peñañiel J. González J, 2009, p.106). Se sugiere que el código de convivencia no sea sancionador. El propósito de su aplicación es el fortalecimiento y desarrollo integral de los actores de la comunidad educativa, en el ejercicio de sus derechos y obligaciones, calidad educativa y convivencia armónica.

**4.1.1.7.16. Análisis del código de convivencia del I.T.S. Ezequiel Cárdenas.** El código de convivencia se origina en el acuerdo ministerial N. 182, con fecha 22 de mayo del 2007. En la institución fue elaborado y aprobado por la comunidad educativa desde el 20 de enero del 2010 hasta el 16 de junio del 2010, pero aún no está aprobado por la Dirección Provincial de Educación del Cañar, razón por lo cual no entra en vigencia y por tanto no es un documento oficial. De este código se pueden apreciar la gestión, el liderazgo y los valores en varias secciones tales como: la amistad y el compañerismo en el bloque de antecedentes y justificación; la puntualidad en los numerales 22, 78, 80, 95; la responsabilidad en el 27, 72, 178; el compañerismo y la

disciplina en el 56, 109; el respeto en los numerales 85, 129; la equidad en el 133, 147; la amabilidad y cortesía en el 151, 156, 161, 170, 192, 201, 209, 214

## **4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.**

### **4.1.2.1 Misión y visión.**

**4.1.2.1.1. Concepto de misión.** Es la razón de ser de una institución educativa que guía, motiva, orienta y compromete a todos los miembros de la comunidad educativa a enfrentar los desafíos planteados en los escenarios futuros que se han previsto, dándoles cohesión y sentido a las acciones. La misión establece el espacio en que la institución se ubicará con respecto a sus similares; por tal motivo es importante el análisis del entorno, en sus aspectos tecnológicos, políticos y sociales.

La misión se proyecta al futuro y debe responder al QUE (necesidades que pretende llenar la institución a través de sus acciones), a QUIÉN (segmento o población objetivo), al CÓMO (tecnología que utilizara la institución para alcanzar los objetivos propuestos); y otras interrogantes tales como: DÓNDE, POR QUÉ, EN QUÉ TIEMPO, entre otros. Clarifica lo que la institución quiere ser, a quién quiere servir y cómo quiere hacerlo. La misión expresa el qué hacer de todos los días para alcanzar la visión.

**4.1.2.1.2. Misión del I.T.S. Ezequiel Cárdenas.** Textualmente la misión del I.T.S. Ezequiel Cárdenas dice: “Este Instituto tiene la misión de cumplir con los objetivos propuestos con el fin de brindar al estudiantado una educación técnica-científica acorde a las necesidades de la comunidad, en base a la aplicación de la nueva tecnología; capacitar y orientar, mediante el conocimiento y tecnificación en las Áreas Tecnológicas de Computación, Electricidad y Enfermería, mismos que serán puestos al servicio de la colectividad con la obtención del CAO (Certificado de Aptitud Ocupacional)”.

Con el Certificado de Aptitud Ocupacional se pretende dar una educación práctica para las tres especialidades de Físico-Matemáticas, Químico-Biológicas y Sociales, creando una motivación para la superación en estudios Universitarios y del pos bachillerato. La misión en el nivel superior es brindar una formación académica conforme a los avances de la informática con el fin de entregar a la sociedad profesionales capaces, para el desempeño práctico, responsable dentro del comercio, la banca, la industria, etc.

**4.1.2.1.3. Análisis de la misión del I.T.S. Ezequiel Cárdenas.** En relación a los valores, se puede apreciar que en el segundo párrafo se promueve la superación con proyección a la universidad; y en el tercer párrafo, la responsabilidad. En cuanto al liderazgo, no se puede ver claramente de qué tipo es. En lo referente a la gestión, se gestiona el conocimiento para formar bachilleres en ciencias y técnicos en programación de sistemas.

**4.1.2.1.4. Concepto de visión.** Una Visión define en términos generales a dónde queremos que vaya una institución en el futuro dentro de 3,4 o más años. Es un futuro atractivo, creíble y posible y toma la forma de una declaración de intenciones cuidadosamente formuladas. La elaboración de una visión es mucho más creativa que el análisis de problemas y permite ir mucho más allá de la solución de un problema. La elaboración de la visión es importante para poder romper paradigmas y no ser conformistas: lo que está bien puede estar mejor.

La visión también está vinculada con los valores considerados como importantes para el grupo y con la identidad colectiva, se relaciona con preguntas como: ¿Quiénes somos?; ¿Cómo nos ve la gente?; ¿Qué queremos ser?; ¿Cómo seremos cuando esta visión alcance?; y ¿Qué queremos que la gente diga de nosotros?

La visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una institución educativa, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que pretende desarrollar. La visión es el sueño que queremos alcanzar y representa los grandes fines. ¿Cómo quisiéramos que sea nuestra intuición en el futuro?

**4.1.2.1.5. Visión del I.T.S. Ezequiel Cárdenas.** Textualmente la visión del I.T.S. Ezequiel Cárdenas dice: “El Instituto proyecta alternativas de solución a toda la comunidad educativa para que juntos participemos activamente en el desarrollo, no solo a nivel curricular sino también al mejoramiento del núcleo familiar, como parte integrante de esta sociedad, y así ir buscando nuevas propuestas para la superación de la educación media y superior en nuestra sociedad; capacitando a los estudiantes del bachillerato para que continúen sus estudios superiores, dentro de las diversas especialidades y tecnificando a los estudiantes del nivel superior para que puedan desempeñarse de manera profesional en el campo laboral”.

**4.1.2.1.6. Análisis de la visión del I.T.S. Ezequiel Cárdenas.** No se indica cómo se verá la institución en un lapso de 3, 4, 5 o más años; no se señala en qué posición se encontrará en calidad, con respecto a la competencia; ni se anotan las aspiraciones ciertas en el futuro. La visión del plantel está redactada en forma muy general. En lo que respecta a la gestión del conocimiento y del talento humano se pretende capacitar a los estudiantes para que continúen los estudios superiores y tecnificar a los mismos para que puedan desempeñarse en el campo laboral. En lo referente al liderazgo no está bien claro el tipo de líder estudiantil se quiere formar; ni tampoco está claro en qué posición estará el plantel en cuanto al liderazgo en el sector. En cuanto a los valores, no se puede identificar qué valores se cultivarán en un periodo de tiempo.

#### 4.1.2.2 El Organigrama.

**4.1.2.2.1. Concepto de organigrama.** Es un esquema gráfico de la institución en el que muestra los diferentes cargos de una estructura administrativa, sus relaciones y algunas veces los niveles de autoridad y las principales funciones.

El organigrama es una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la organización a cargo de sus respectivas funciones

#### 4.1.2.2.2. Organigrama del I.T.S. Ezequiel Cárdenas

Imagen N. 37 Organigrama del I.T.S. Ezequiel Cárdenas E



Fuente: Cartel del ITS. Ezequiel Cárdenas E.

**4.1.2.2.3. Análisis del organigrama del I.T.S. Ezequiel Cárdenas.** El plantel si tiene organigrama funcional, pero no se encuentra expuesto visiblemente para todos los miembros de la comunidad educativa.

La relación entre los organismos, autoridades y demás miembros de la comunidad educativa es vertical y horizontal

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

**4.1.2.3.1. Funciones por áreas.** Según un cuadro demostrativo, facilitado por la institución, se tienen las siguientes áreas:

- |                                  |                               |
|----------------------------------|-------------------------------|
| a. Área de Exactas               | e. Área de Ciencias Naturales |
| b. Área de Lenguaje y Literatura | f. Área de Inglés             |
| c. Área de Actividades Prácticas | g. Área Técnica               |
| d. Área de Ciencias Sociales     |                               |

**4.1.2.3.2. Análisis de las funciones por áreas del I.T.S. Ezequiel Cárdenas.** Las funciones específicas de cada área no están señaladas en el reglamento interno. En las sesiones de cada junta de profesores de área se toma en cuenta el art. 115 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, en lo que se refiere a los deberes y atribuciones de la junta de profesores de área. En la mayoría de los literales del mencionado artículo, se hace hincapié a la gestión del conocimiento, y en forma mínima al liderazgo y a los valores.

**4.1.2.3.3. Funciones por departamentos del I.T.S. Ezequiel Cárdenas.** En el reglamento interno de la institución elaborado el 9 de agosto del 2004, en la página 1, se anota que los departamentos existentes son:

- a. Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, y
- b. Departamento médico

Las funciones del departamento de orientación y bienestar estudiantil están indicadas en la página 9, en el Art. 24, numerales 1 al 7.

Las funciones del departamento médico están indicadas en la página 10, en el Art. 25, numerales 1 al 11.

**4.1.2.3.4. Análisis de las funciones por departamentos del I.T.S. Ezequiel Cárdenas.** En el departamento de orientación vocacional; se gestiona de la calidad, cuando en el numeral 4 del art. 24, se dice que debe presentar ante el COBE, sugerencias encaminadas a mejorar los servicios; El DOBE es el que debe gestionar la calidad de la colaboración de los padres de familia para con la institución; debe gestionar para la máxima satisfacción de los miembros de la comunidad educativa. En el art. 2, se cuida el ambiente de aprendizaje buscando el aprovechamiento del estudiante y el empleo eficiente de los tiempos de aprendizaje. La motivación y los logros de cada estudiante están muy influidos por la cultura o clima organizacional de la institución educativa. En cuanto a los valores, este departamento es el que más debe trabajar en este sentido, especialmente con los estudiantes de bajo rendimiento, los que provienen de padres migrantes y de hogares desorganizados. El equipo del BOBE debe ser un líder, transaccional para llegar a acuerdos con alumnos y padres, ser líder servidor para llegar a los hogares de los alumnos y procurar solucionar los problemas de aprendizaje, líder participativo, organizador y emprendedor.

En el departamento médico, en el art. 25, numeral 4, se gestiona la calidad de los recursos materiales para la implementación del departamento, y a la vez se gestiona el talento humano al pedir la colaboración a otras instituciones; se gestiona la calidad en cuanto a la satisfacción de los estudiantes al estar bien atendidos en la salud, situaciones que también se relacionan con los valores de la solidaridad, la cooperación, autoestima, etc. El médico debe ser un líder servidor, participativo, organizador y emprendedor, ya que su actividad se centra en el desarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control de la salud de alumnos y profesores.

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

**4.1.2.4.1. Concepto de clima laboral.** El clima laboral es el indicador del estado de ánimo de los trabajadores de la institución educativa, de su nivel de satisfacción en la institución, de la presencia o ausencia de situaciones conflictivas, del grado de cohesión de los equipos de trabajo y, en general, de la motivación para hacer su trabajo con excelentes estándares de calidad.

**4.1.2.4.2. La calidad de vida y el clima laboral.** La gestión del talento humano implica ante todo mejorar la calidad de vida en el trabajo en un entorno o “clima laboral saludable”, mejorar las relaciones interpersonales y desarrollar programas de capacitación, actualización que conlleven al desarrollo organizacional.

La satisfacción laboral es posible alcanzarla cuando el clima laboral u organizacional es favorable, cuando la organización gestiona el ambiente de trabajo para lograr un producto o servicio de calidad. La gestión de un clima laboral favorable incluye aspectos tanto físicos como humanos.

**4.1.2.4.3. Clima de aprendizaje y en el ámbito de la gestión de calidad.** El proceso de enseñanza- aprendizaje constituye el centro de la organización y la actividad escolar. Se debe cuidar el ambiente de aprendizaje buscando el aprovechamiento del estudiante y el empleo eficiente de los tiempos de aprendizaje. La motivación y los logros de cada estudiante están muy influidos por la cultura o clima organizacional de la institución educativa.

**4.1.2.4.4. Aspectos, escalas o categorías a considerar al evaluar el clima laboral.** En el análisis del clima laboral se debe estudiar las debilidades y fortalezas que afectan la productividad del factor humano y la eficacia y eficiencia de la institución; para luego definir planes estratégicos que promuevan el óptimo desempeño del talento humano.

El propósito del análisis es el de conocer la forma de pensar y de sentir de los docentes, con la finalidad de proporcionar esta información al personal directivo que tiene el deber de hacer cambios en beneficio de la institución y de sus colaboradores.

Generalmente, se consideran diez aspectos en el momento de evaluar el clima laboral en una institución educativa, estos son:

1. Trabajo personal
2. Supervisión
3. Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo
4. Administración
5. Comunicación
6. Ambiente físico y cultural

7. Capacitación y desarrollo
8. Promoción y carrera
9. Sueldos y prestaciones
10. Orgullo de pertenencia.

**4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.** En cuanto al plano pedagógico curricular, se debe planificar en todos los instrumentos, los valores sociales y sobre todo los éticos, relacionando con un clima laboral saludable; en el plantel investigado no existen varios instrumentos curriculares y si los hay, están obsoletos.

En el Plan estratégico y en el proyecto educativo institucional, los valores y las normas para generar un clima laboral saludable, deben estar incluidos, en la misión, en la visión, en los objetivos, en las políticas institucionales, y en casi todos sus elementos.

En el código de ética es donde más énfasis hay que poner en legislar con miras a defender y promover los valores.

En el reglamento interno, los valores tienen que estar presentes en todos los deberes y derechos de los miembros de la comunidad educativa.

En la planificación curricular anual por competencias, los valores deben estar presentes en los objetivos y sobre todo en el desarrollo de los bloques de contenidos programáticos.

En el plan operativo anual, se tienen que dejar de gestionar solamente los recursos materiales, y se deben procurar proyectos de implementación de valores y de un clima laboral saludable.

El docente al desarrollar el currículo en el aula de clases, debe crear un clima adecuado para la enseñanza y el aprendizaje, mediante el afecto, el respeto, la empatía y la solidaridad hacia sus estudiantes.

**4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.** En la institución, no existe una adecuada organización y operación eficiente en cuanto a las funciones y actividades de cada departamento, de cada comisión, de cada sección, debido a que no existe la planificación estratégica, el reglamento interno está obsoleto, no hay código de

ética. Como no hay códigos ni reglamentos, no hay una regulación adecuada, lo cual genera un clima laboral poco satisfactorio.

En cuanto a la organización y operación del maestro en el aula de clases, se han dado algunos inconvenientes entre profesores y estudiantes, debido a la carencia de valores de algunos estudiantes, lo cual genera en no pocas ocasiones un clima de aula tenso.

#### **4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores**

##### **4.1.2.7.1. Dimensión administrativa y valores.**

- a) Existe una escasa planeación en la administración de la institución, o si existe, esta es desconocida por la mayoría de los docentes,
- b) El perfil del rector y las funciones de cada puesto son ambiguas o no están especificadas,
- c) Los procedimientos por seguir son ambiguos o no están claros,
- d) Existe poco compromiso y empoderamiento en el desempeño de los directivos que abandonan el plantel frecuentemente,
- e) Los criterios de evaluación al personal administrativo son ambiguos,
- f) La forma de evaluar el desempeño de los docentes es imprecisa, esporádica e injusta,
- g) En general, el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar de los docentes, administrativos y muchos estudiantes; sobre todo en el reparto de trabajo, con el cambio de profesores y la variación de horarios a cada momento.

**4.1.2.7.2. Dimensión financiera y valores.** En los últimos tiempos han existido algunos problemas con el aspecto financiero con colecturía, con las autoridades encargadas y solidarias con los manejos del presupuesto del plantel. Se han dado problemas con los contratos de profesores entre el Rector y la Colectora, hasta llegar a procesos en la Corte de Justicia. En el año 2002, la Contraloría General del Estado realizó una auditoría y detectó una serie de inconsistencias financieras realizadas por parte del Rector de ese período, según consta en el respectivo informe, lo cual en su debido momento originó un clima laboral tenso.

En cuanto a los sueldos, en una encuesta sobre el clima laboral aplicado a los maestros y administrativos manifiestan que:

- ❖ El sueldo es insuficiente para cubrir las necesidades y las de la familia,
- ❖ Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país,
- ❖ No existen incentivos económicos cuando el docente o administrativo realiza un trabajo excepcional,
- ❖ En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al funcionario a mejorar su productividad en la institución.

#### **a) Ámbitos de la gestión educativa.**

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

#### **b) La gestión en el ámbito administrativo de la institución educativa.**

En la administración, la gestión se la concibe como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos. Dicha movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados. El proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema conformado por todos los elementos de la institución educativa. (Mgs. Almedia Arturo 2010, pág. 55).

La gestión administrativa tiene dos frentes de actuación: por una parte debe orientarse a analizar el *por qué y para qué* de la actuación de los miembros involucrados, y por otra parte implementar un conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones, que permiten llevar a cabo con eficiencia y calidad las prácticas pedagógicas y administrativas. (Mgs. Almedia Arturo 2010, pág. 56).

La gerencia de las instituciones educativas implica un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser sólo

intelectualmente aprendidas, sino que requieren de un perfeccionamiento y evaluación constantes. Se requieren trabajadores de la educación comprometidos con la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos educativos institucionales que propendan al desarrollo integral de las personas tanto de los educandos como de los educadores y a una efectiva vinculación con la comunidad de su área de influencia. (Mgs. Almedia Arturo 2010, pág. 56).

En la medida en que se logre implementar el “esfuerzo cooperativo” en las instituciones educativas, se mejoraran los niveles de gobernabilidad, se reducirán los conflictos personales y las tensiones propias de la tarea administrativa y docente; pero fundamentalmente se elevarán los niveles de satisfacción y de pertenencia de los diferentes estamentos educacionales. (Mgs. Almedia Arturo 2010, pág. 56).

Cuando las personas asumen como propia la gestión institucional, están en mayor disponibilidad de aportar mayores esfuerzos para su desarrollo por estar conscientes de que el prestigio institucional redundará en el prestigio y valoración.

#### **4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.**

En cuanto a la relación de la institución con la comunidad, existe una Comisión de Vinculación con la Comunidad en el Nivel Superior, pero cuya actividad es muy limitada, debido al descuido de sus miembros y a que los proyectos realizados no se efectivizan según el cronograma de actividades, y porque no han sido aprobados por del H Consejo directivo y otras autoridades.

En lo que se refiere al apoyo y control de los padres de familia y representantes hacia la labor del docente es muy deficiente, debido a que existe una carencia de valores, sobre todo de la responsabilidad y puntualidad de los mismos, para con sus obligaciones; lo cual genera un bajo rendimiento en el estudiante y un clima tenso en el docente ya que se siente muy desmotivado y solo en su tarea.

El DOBE y COBE organiza cada año la escuela para padres, pero los resultados no se ven, toda vez que persiste el bajo rendimiento en los estudiantes y la carencia de valores.

### 4.1.3. Análisis FODA.

#### 4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.

**4.1.3.1.1. Concepto de fortalezas.** Dentro del diagnóstico con la técnica del FODA, son los aspectos o situaciones internos positivos, las principales ventajas, capacidades y recursos en los cuales la institución educativa se puede apoyar para llegar a concretar la misión y visión estratégica. A estas fortalezas se las debe impulsar.

**4.1.3.1.2. Concepto de debilidades.** En el diagnóstico FODA, son las razones o circunstancias internas reales o percibidas por las cuales la institución educativa no funciona bien (no se orienta hacia la visión) y los miembros de la comunidad educativa no se sienten contentos o satisfechos. A estas debilidades se las debe eliminar.

#### 4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

**4.1.3.2.1. Concepto de oportunidades.** Dentro del diagnóstico FODA, son los aspectos externos positivos; son las circunstancias externas favorables que la organización educativa puede aprovechar para avanzar hacia la misión y visión. A estas oportunidades se las debe potenciarlas.

**4.1.3.2.2. Concepto de amenazas.** En el diagnóstico FODA, son los aspectos externos negativos que pueden afectar en el normal desarrollo organizacional hacia la Visión. A estas amenazas se las debe evitarlas o neutralizarlas.

#### 4.1.3.3 Matriz FODA

Tabla N. 16. FODA del I.T.S. “Ezequiel Cárdenas E.” en relación al liderazgo y valores

FODA del I.T.S. “Ezequiel Cárdenas E.” de la Parroquia Guapán del Cantón Azogues		NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>N</b>	<b>FORTALEZAS (Internas):</b>			
1.	Gran variedad de carreras en el bachillerato	x		
2.	Disponibilidad internet		x	
3.	Existe el post bachillerato en el nivel superior, líder en el sector rural	x		
4.	Departamento de Cultura Física para la formación de cuerpo y mente		x	
5.	Departamento Médico para el valor del cuidado de la salud		x	
6.	Maestros con título de tercer nivel		x	
	TOTAL	2	4	0
<b>OPORTUNIDADES (Externas):</b>				
1.	Solidaridad del Centro de Salud para las prácticas de Química y Enfermería		x	

2.	Conferencias a los alumnos por parte de especialistas invitados		x	
3.	Apoyo de las autoridades parroquiales al plantel		x	
4.	Colaboración del Párroco		x	
5.	Apoyo del H. Consejo Provincial del Cañar		x	
6.	Colaboración del I. Municipio de Azogues		x	
TOTAL		0	6	0
<b>DEBILIDADES (Internas):</b>				
1.	Pocos docentes con título de cuarto nivel, no hay gestión del conocimiento	x		
2.	Escaso número de alumnos del pos bachillerato, falta de promoción	x		
3.	Aulas poco funcionales, falta de gestión		x	
4.	Material didáctico escaso para algunas áreas	x		
5.	Carencia de práctica de valores de los estudiantes		x	
6.	Poca aplicación de métodos y técnicas activas en el aula		x	
7.	Escaso apoyo de las autoridades a las diferentes áreas		x	
8.	Injusticia y flexibilidad en los pases de años de los cursos anteriores	x		
9.	Ausencia de algunas autoridades en el Plantel		x	
10.	Mala administración del Talento Humano		x	
11.	Irresponsabilidad en rendimiento de los alumnos en las asignaturas básicas	x		
12.	Falta de cursos de perfeccionamiento docente organizados por las autoridades	x		
13.	Horario de clases poco pedagógico		x	
14.	Falta de canchas deportivas y espacios verdes		x	
15.	Trato no equitativo hacia los maestros por parte de las autoridades		x	
16.	Mala ubicación de los pabellones de las aulas		x	
17.	Poco uso de la nueva tecnología en el aula de clases	x		
18.	Inestabilidad de autoridades en el plantel	x		
19.	Falta de un liderazgo servidor, participativo y emprendedor, de las autoridades	x		
20.	Carencia de un manual de organización	x		
21.	Ausencia de un código de ética	x		
22.	No hay plan estratégico	x		
23.	Plan operativo anual obsoleto, (del 2004)	x		
24.	Proyecto educativo institucional incompleto y obsoleto (2004)	x		
25.	Reglamento interno obsoleto (2004)	x		
26.	No hay planes de unidades didácticas	x		
27.	Código de convivencia no oficial	x		
28.	Clima laboral poco satisfactorio	x		
29.	Falta de proyectos de vinculación con la comunidad, para becas, seguimiento a los egresados, de aula, etc.	x		
30.	Ausencia de una Comisión de Resolución de Conflictos	x		
31.	Falta de un manual de presupuestos	x		
TOTAL		31	10	
<b>AMENAZAS (Externas):</b>				
1.	Carencia de transporte escolar		x	
2.	Falta de control y apoyo a los alumnos por parte de los representantes	x		
3.	Llegada de alumnos perdedores de año y expulsados de otros planteles	x		
4.	Escasa práctica de valores por parte de los padres de familia		x	
5.	Migración de los estudiantes hacia los colegios de la ciudad	x		
6.	Migración de los padres de familia	x		
7.	Polución de la Fábrica de Cementos Guapán	x		
8.	Deficientes conocimientos que traen los estudiantes del nivel primario		x	
9.	Falta de un cuarto de estudio adecuado para los estudiantes en el hogar	x		
10.	Falta de cursos de perfeccionamiento docente por áreas por parte de Supervisión	x		
11.	Evaluación a los maestros punitiva y sancionadora	x		
TOTAL		8	3	0

#### **4.1.3.3.1. Análisis FODA del I.T.S.”Ezequiel Cárdenas E.”**

En cuanto a **las fortalezas**, vemos que existen muy pocas, las cuales debemos impulsar, la más sobresaliente es el hecho de ser el único plantel de la provincia que es rural y tiene la característica de ser Instituto Técnico Superior.

En lo que se refiere a **las debilidades**, la institución tiene varias debilidades con nivel de impacto alto, principalmente en lo referente a la inestabilidad de autoridades, la carencia de autoridades con características de líder servidor, participativo, organizador y emprendedor; y sobre todo, el plantel no tiene la mayoría de los instrumentos de la gestión educativa en donde se evidencie la gestión en liderazgo y valores

#### **4.1.3.3.2. Comentario personal a la estructura organizativa del I.T.S. Ezequiel Cárdenas E.**

Al haber debilidades en liderazgo, al no haber autoridades estables, y una planificación pobre, la institución camina sin una visión clara y su misión la cumple a medias. La mayoría de miembros de la comunidad educativa vive en un clima laboral inestable y malo; toda vez que al no haber un código de valores, al no existir políticas institucionales definidas, los valores son poco practicados, especialmente en lo que se refieren a los estudiantes y a los padres de familia, ya que su responsabilidad para con la institución es muy baja, el rendimiento es malo en las asignaturas básicas, en especial en el pos bachillerato. Esto tiene repercusión en la baja calidad de bachilleres y técnicos que egresan del Instituto, los mismos que luego tienen un relativo éxito en la universidad, y no pueden implantar un negocio, sobre todo en el nivel superior, ya que como son pocos estudiantes, ellos se sienten intocables, faltan y se ranclan con frecuencia y aprueban el año sin cumplir los objetivos previstos. Del mismo modo, la gestión personal e institucional del conocimiento es muy limitada, los pocos docentes que hemos podido seguir perfeccionando nuestros conocimientos ha sido con nuestro propio esfuerzo y en universidades privadas. Las autoridades solo se han preocupado de gestionar las obras materiales, pero se han descuidado de la gestión del conocimiento, de la gestión de la calidad y la gestión del talento humano por competencias. Debido a todo lo anterior, la institución educativa no funciona bien, no se orienta hacia la visión ni misión, y los miembros de la comunidad educativa no se sienten contentos o satisfechos.

En relación a *las oportunidades*, existe el apoyo de los organismos e instituciones cercanas al plantel, pero falta la gestión por parte de las autoridades del instituto para que exista más empoderamiento.

En cuanto **a las amenazas**, las de más impacto son: la migración de los estudiantes de la parroquia hacia los colegios de la ciudad que se encuentra a escasos dos kilómetros y medio; la falta de apoyo y control de los padres de familia o representantes hacia sus hijos o apoderados en las tareas; y la escasa práctica de valores de los representantes o padres de familia.

La poca gestión de las autoridades y docentes, el escaso liderazgo de los directivos y de algunos maestros, la poca práctica de valores del alumno y de los representantes, no permiten neutralizar y evitarla las amenazas.

## 4.2. Resultados de las encuestas.

Los resultados de las encuestas y entrevistas, cuyos formatos constan en anexos, son analizados con una breve introducción acerca de la pregunta, tomando en cuenta los porcentajes más significativos y terminado con una o varias conclusiones.

**4.2.1. De la encuesta a Directivos-Análisis.** Siendo 6 directivos encuestados, se tienen los siguientes resultados:

**Tabla N. 17. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo**

Forma de organización	f	%
a. El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0,0
b. Coordinadores de área	6	100,0
c. Por grupos de trabajo	0	0,0
d. Trabajan individualmente	0	0,0
e. No contestan	0	0,0

Fuente: Encuestas a directivos del ITS. Ezequiel Cárdenas.

Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

La organización del trabajos de los equipos es muy importante en una institución, existiendo muchas formas de organizar; de acuerdo a la tabla, el 100% manifiesta que se lo hace por coordinadores de áreas; por tanto, los equipos de trabajo de la institución están organizados por los coordinadores de área; y no por grupos de trabajo, por grupos, por el rector o individualmente.

**Tabla N. 18. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.**

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	1	16,7
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	83,3
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0,0
d. Otros	0	0,0
e. No contestan	0	100,0

**Fuente:** Encuestas a directivos del ITS. Ezequiel Cárdenas.  
**Autor:** Dr. Guamán J. Manuel J.

Para medir el tamaño de la organización se pueden tomar en cuenta muchos aspectos importantes, de acuerdo a la tabla, el 1% dice que se toma en cuenta el número de miembros de la institución, mientras que el 83,3% manifiesta que se toman en cuenta los resultados obtenidos en la institución; se concluye que el tamaño de la organización es medido por los resultados.

**Tabla N. 19. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.**

<b>Las tareas están escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos:</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	5	83,3
b. No	1	16,7
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuestas a directivos del ITS. Ezequiel Cárdenas.  
**Autor:** Dr. Guamán J. Manuel J.

Las tareas de los miembros de la institución deben constar en un manual de normas, reglas o de procedimientos, para un correcto desempeño; el 83,3% manifiesta que SI se encuentran escritas; mientras que el 16,7 dice que NO; se concluye las tareas y actividades si se encuentran escritas en estos documentos.

**Tabla N. 20. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.**

<b>La toma de decisiones está liderado por:</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director	2	33,33
b. Rector	0	00,00
c. Consejo directivo	4	66,67
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuestas a directivos del ITS. Ezequiel Cárdenas.  
**Autor:** Dr. Guamán J. Manuel J.

En la toma de decisiones es donde más debe primar el clima de respeto y consenso, una decisión tomada en forma colegiada siempre es mejor que una individual; el 33,33% dice que está liderado por el director, en forma equivocada, y el 66,7% revela que está liderado por el Consejo Directivo; se concluye que el consejo directivo lidera la toma de decisiones en forma grupal

**Tabla N. 21. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.**

<b>Se delega a un grupo de colaboradores para la solución de conflictos?</b>	f	%
a. Sí	4	66,7
b. No	2	33,3
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>

**Fuente: Encuestas a directivos del ITS. Ezequiel Cárdenas.  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.**

Los conflictos internos deben ser solucionados lo más pronto posible utilizando un grupo mediador, si no se soluciona a tiempo, la situación trasciende al exterior del plantel y se genera un clima laboral tenso; en la tabla se ve que el 66,7% dice que SI hay delegación a un grupo de colaboradores, y el 33,3% dice que NO; se concluye que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo si se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

**Tabla N. 22. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	83,3	1	16,7	0	0,0
b	El desarrollo profesional de los docentes	4	66,7	2	33,3	0	0,0
c	Trabajo en equipo	3	50,0	2	33,3	1	16,7
d	La capacitación continua de los docentes	2	33,3	3	50,0	1	16,7
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	50,0	2	33,3	1	16,7
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33,3	4	66,7	0	0,0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16,7	4	66,7	1	16,7

**Fuente: Encuestas a directivos del ITS. Ezequiel Cárdenas.  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.**

La administración y el liderazgo de la institución debe promover muchos aspectos; en la tabla se observa en la columna **siempre** que el 83,3 dice que se promueve la excelencia académica, el 66,7% el desarrollo profesional de docentes, el 50% el trabajo en equipo, el 50% la vivencia en valores institucionales y personales; en la columna **a**

**vecés**, el 50% la capacitación continua de los docentes; se puede concluir de que, la administración y liderazgo del centro educativo promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, el trabajo en equipo, la capacitación continua de docentes y la vivencia de valores.

**Tabla N. 23. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.**

Orden	La habilidades de liderazgo:	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	0	0,0	6	100,0	0	0,0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16,7	5	83,3	0	0,0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	66,7	2	33,3	0	0,0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33,3	3	50,0	1	16,7
e	Se logra con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	66,7	2	33,3	0	0,0

**Fuente:** Encuestas a directivos del ITS. Ezequiel Cárdenas.  
**Autor:** Dr. Guamán J. Manuel J.

Para dirigir una institución se requiere de muchas habilidades, destrezas, y competencias sobre liderazgo, las mismas que pueden ser innatas o adquiridas; En la tabla, en la columna **siempre** se ve que el 66,7% manifiestan que se aprende con la experiencia, el 66,7% dice que logran con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión; en la columna **a veces**, el 100% dice que son innatas, el 83,3% que se logran estudiando las teorías sobre liderazgo; y el 50% estudiando gerencia educativa; se tiene como conclusión que la mayoría de directivos piensan que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución se adquieren con la experiencia; y con la capacitación continúa que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

**Tabla N. 24. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.**

Orden	El directivo promueve:	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	5	83,3	1	16,7	0	0,0
b	La disminución del número de estudiantes por aula	1	16,7	2	33,3	3	50,0
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	50,0	3	50,0	0	0,0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83,3	1	16,7	0	0,0

**Fuente:** Encuestas a directivos del ITS. Ezequiel Cárdenas.  
**Autor:** Dr. Guamán J. Manuel J.

Existen varios aspectos que un directivo debe tomar en cuenta para mejorar el desempeño y progreso de la institución; según la tabla, el 83,3% dice que se usa la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; el 50%, la mejora de los mecanismos de control y el 83,3% la existencia de ambientes cordiales de trabajo; como conclusión se tiene que, para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, la mayoría de los directivos promueven el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, y también se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

**Tabla N. 25. Organismos que integran la institución.**

Orden	Existencia de organismos:	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100,0	0	0,0	0	0,0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	83,3	1	16,7	0	0,0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	83,3	1	16,7	0	0,0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100,0	0	0,0	0	0,0
e	Otros (¿cuáles?)	0	0,0	0	0,0	0	0,0

**Fuente: Encuestas a directivos del ITS. Ezequiel Cárdenas.  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.**

La existencia de organismos bien organizados, permite una fluidez de actividades en una institución; según la tabla, en la columna **siempre**, el 100% dice que hay el organismo de dirección( rector); el 83,3%, que existen, los de gestión; el 83,3%, que hay el organismo de coordinación; y el 100% que existe, el técnico; la conclusión es de que, si existe los organismos: de dirección; de gestión (secretaria, vicerrector, comisión económica, etc.), de coordinación y técnica (departamentos, equipo docente, etc.).

**Tabla N. 26. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.**

Orden	La Junta de profesores se encarga de:	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	83,3	1	16,7	0	0,0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	83,3	1	16,7	0	0,0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	83,3	1	16,7	0	0,0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	66,7	2	33,3	0	0,0

**Fuente: Encuestas a directivos del ITS. Ezequiel Cárdenas.  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.**

El equipo didáctico o la junta de profesores tiene múltiples actividades en la institución; el 83,3% dice que se encarga de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; el 83,3%, de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; el 83,3%, de tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos; y, el 66,7%, de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos; se puede concluir que la junta de profesores se encarga de realizar todas las actividades antes mencionadas.

**Tabla N. 27. Los departamentos didácticos y sus acciones.**

Orden	Los departamentos didácticos se encargan de:	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	50,0	3	50,0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro de profesores, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	83,3	1	16,7
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83,3	1	16,7
d	Mantener actualizada la metodología	4	66,7	2	33,3
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	33,3	4	66,7
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	100,0	0	0,00
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	33,3	4	66,7
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83,3	1	16,7
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	33,3	4	66,7

**Fuente: Encuestas a directivos del ITS. Ezequiel Cárdenas.**

**Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.**

Los departamentos didácticos de la institución tienen una gran variedad de actividades y responsabilidades; de acuerdo a la tabla, el 100% manifiesta que colaboran con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; el 83,3%, que se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; el 83,3%, de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; el 83,3%, de formulan propuestas al equipo directivo;

y, el 66,7% de mantener actualizada la metodología; se concluye que los departamentos didácticos cumplen con la mayoría de actividades propias de ellos.

**Tabla N. 28. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.**

Orden	Acciones:	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83,3	1	16,7

**Fuente: Encuestas a directivos del ITS. Ezequiel Cárdenas.  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.**

La gestión pedagógica de la institución tiene que tomar en cuenta la comunidad educativa y el entorno geográfico donde se desenvuelve; el 83,3, de encuestados dice que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

**Tabla N. 29. Material de planificación educativa.**

Orden	Material de planificación que existen:	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	4	66,7	2	33,3
b	Plan estratégico	5	83,3	1	16,7
c	Plan operativo anual	6	100,0	0	0,0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100,0	0	0,0

**Fuente: Encuestas a directivos del ITS. Ezequiel Cárdenas.  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.**

Los materiales de la planificación educativa es fundamental en la institución; ya que la reingeniería de procesos permite replantear los procesos; el plan estratégico ayuda a realizar estrategias y actividades para disminuir las debilidades, superar a la competencia y buscar ubicar al liderato entre las instituciones afines; el POA permite realizar proyectos de implementación para un año, para el cumplimiento del PEI; y los proyectos de capacitación permite realizar estas actividades en forma planificada y no al azar; de acuerdo a la tabla, el 100% manifiesta que en la institución educativa si se han realizado el POA; el 100% dice que si hay proyectos de capacitación dirigida a los directivos; el 83%, que existe el Plan estratégico; y, el 66,7%, que hay reingeniería de procesos; se concluye que la planificación es buena en la institución.

#### 4.2.2. Resultados de las encuestas a los Docentes. Aplicadas a 25 maestros.

Tabla N. 30. Resultados de la encuesta a docentes

N.	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	11	44,0	13	52,0	1	4,0
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.	17	68,0	6	24,0	2	8,0
3	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	64,0	5	20,0	4	16,0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	6	24,0	14	56,0	5	20,0
5	Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	12,0	17	68,0	5	20,0
6	Existe trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	6	24,0	16	64,0	3	12,0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	24	96,0	1	4,0	0	0,0
8	Hay resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4,0	11	44,0	13	52,0
9	Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros	1	4,0	9	36,0	15	60,0
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.	2	8,0	15	60,0	8	32,0
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades	4	16,0	12	48,0	9	36,0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	13	52,0	6	24,0	6	24,0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	3	12,0	12	48,0	10	40,0
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	6	24,0	16	64,0	3	12,0
15	Existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres, docentes y estudiantes.	2	8,0	18	72,0	5	20,0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	10	40,0	11	44,0	4	16,0

Fuente: Encuestas a docentes del ITS. Ezequiel Cárdenas  
 Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

Las declaraciones de los docentes nos permiten analizar múltiples aspectos como el liderazgo del docente, la innovación y el cambio, el clima de aprendizaje, la investigación, las nuevas metodologías, la integración y compañerismo, el grado de relación con las autoridades, el liderazgo de las autoridades en lo académico, administrativo y financiera; la integración de la comunidad educativa y los valores que predominan en directivos y docentes. Entre las declaraciones que más se destacan en la columna “**siempre**” son: el 68% de los docentes opina que 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; el 64%, que la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante en el proceso de enseñanza aprendizaje; el 96%, que los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante; el 52%, que se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo. En la columna “**a veces**” se destacan: el 52% dice que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; el 56%, que 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; el 60%, que se nota desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo; el 64%, que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica; el 72%, que existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres, docentes y estudiantes. En la columna “**nunca**” tenemos: el 52% cree que hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; el 60%, que se siente poco integrado en el colegio y entre los compañeros. Podemos concluir que la gestión, el liderazgo y los valores de los docentes y autoridades está en un nivel aceptable en aspectos como el liderazgo del docente, la innovación y el cambio, el clima de aprendizaje, la investigación, las nuevas metodologías, la integración y compañerismo, el grado de relación con las autoridades, el liderazgo de las autoridades en lo académico, administrativo y financiera, etc.

#### 4.2.3. Resultados de las encuestas a Estudiantes. Aplicadas a 20 alumnos.

Tabla N. 31. Resultados de la encuesta a estudiantes

N.	DECLARACIONES	CA		DA		ED		CD	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	2	10,0	11	55,0	5	25,0	2	10,0
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	3	15,0	12	60,0	4	20,0	1	5,0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	1	5,0	13	65,0	4	20,0	2	10,0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	1	5,0	15	75,0	4	20,0	0	0,0
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	2	10,0	6	30,0	10	50,0	2	10,0
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20,0	5	25,0	9	45,0	2	10,0
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	35,0	9	45,0	3	15,0	1	5,0
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30,0	10	50,0	3	15,0	1	5,0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5,0	10	50,0	6	30,0	3	15,0
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12		6	30,0	2	10,0	0	0,0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en la clase	3	15,0	12	60,0	4	20,0	1	5,0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	6	30,0	9	45,0	4	20,0	1	5,0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25,0	10	50,0	4	20,0	1	5,0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	11	55,0	6	30,0	2	10,0	1	5,0

Fuente: Encuestas a estudiantes del ITS. Ezequiel Cárdenas.  
Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

Las declaraciones de los alumnos, nos permite conocer varios aspectos relacionados con la parte pedagógica, didáctica, de administración y de gestión de autoridades y docentes. Entre las declaraciones de los estudiantes que más se destacan en la columna de “**de acuerdo**” están: el 55% dice que el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; el 60% opinan que las autoridades hablan más

que escuchan a los problemas de los estudiantes; el 65%, que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar; el 75%, dice que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; el 50%, que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; el 50%, que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; el 60%, que el profesor es quien decide qué se hace en cada clase; y el 50% que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades. En la columna “**en desacuerdo**”, se destaca: el 50% dice que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Finalmente, concluimos que más o menos la mitad de los alumnos están de acuerdo con la gestión, el liderazgo y los valores de los directivos y profesores; también se debe tomar en cuenta que las autoridades no escuchan los problemas de los alumnos; que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en el aula; y, el profesor es quien decide lo que se hace en la clase.

#### 4.2.4. De la encuesta a Padres de familia. Aplicado a 15 representantes.

**Tabla N. 32. Resultados de la encuesta a padres de familia**

N.	DECLARACIONES	CA		DA		ED		CD	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes y padres de familia.	3	20,0	5	33,3	4	26,7	3	20,0
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes con sus padres, con el docente y con el medio.	1	6,7	9	60,0	4	26,7	1	6,7
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que Usted observa cotidianamente en el ambiente escolar.	1	6,7	8	53,3	4	26,7	2	13,3
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases de su representado.	1	6,7	10	66,7	4	26,7	0	0,0
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	0	0,0	9	60,0	4	26,7	2	13,3
6	Los docentes inician la clase y las reuniones con los padres de familia con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	1	6,7	6	40,0	6	40,0	2	13,3
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los padres de familia desarrollen con sus hijos	2	13,3	2	13,3	8	53,3	3	20,0

8	Los métodos de enseñanza en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	2	13,3	5	33,3	7	46,7	1	6,7
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes con los padres de familia o con el entorno	2	13,3	8	53,3	4	26,7	1	6,7
10	En las clases y reuniones se dan oportunidades para que los estudiantes y padres de familia expresen su opinión.	3	20,0	9	60,0	3	20,0	0	0,0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en las reuniones y en las clases.	2	13,3	8	53,3	5	33,3	0	0,0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) de padres de familia con instrucciones claras y participación del docente.	1	6,7	7	46,7	5	33,3	2	13,3
13	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	1	6,7	9	60,0	4	26,7	1	6,7
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	9	60,0	4	26,7	1	6,7	1	6,7

Fuente: Encuestas a padres de familia del ITS. Ezequiel Cárdenas.  
 Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.

Las declaraciones de los padres de familia nos permiten conocer sobre los aspectos en los que estamos bien, los que debemos corregir y en los que debemos mejorar; especialmente en el área académica, administrativa, de gestión, de liderazgo, de valores, de clima escolar, de comunicación, de innovación, etc. De la tabla de resultados de las encuestas a los padres de familia, se puede anotar que: en la columna “**completamente de acuerdo**” el 60% de padres opina que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. En la columna “**de acuerdo**” tenemos; el 60% dice que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes con sus padres, con el docente y con el medio; el 53,3%, que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar; el 66,7%, que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; el 60%, que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo; el 53,3%, que los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes con los padres de familia; el 60%, que en las clases y reuniones se dan oportunidades para que los estudiantes y padres de familia expresen su opinión; el 53,3%, que es el profesor quien decide qué se hace en las reuniones y en las clases; el 60%, que los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. En la columna “**en desacuerdo**” se destaca,

el 53,3% opina que el profesor propone actividades innovadoras para que los representantes desarrollen con sus hijos.

Entonces podemos concluir, que la mayoría de padres de familia dicen estar de acuerdo con la institución en área académica, administrativa, de gestión, liderazgo, valores, clima escolar, comunicación, innovación, etc.; pero así mismo, manifiestan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, que el profesor es quien decide qué se hace en las sesiones y en las clases; y, que las autoridades no escuchan los problemas de los estudiantes.

#### 4.2.5. De la entrevista a Directivos.

Tabla N. 33. Resultados de la entrevista a directivos

N.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	%	Respuesta Débil	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Dialogo entre dos personas. Hay diferencia ya que hay información escrita	3	50,0	Es la relación emisor-transmisor; no hay mucha diferencia	3	50,0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		0	0,00	No cuenta con un manual o reglamento relacionado con las tareas de liderazgo; cada quien cumple su labor y se retira	6	100,00
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Tratar de mediar el problema; que se aplique la ley de educación y su reglamento y el reglamento interno, pero con equidad y justicia	3	50,0	Mantenerse indiferente para no ganar enemigos	3	50,0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Cumplidor Buen ejemplo Un soldado Personalidad Democrático Competente Innovador Bien informado Flexible	2	33,3	Mano firme Gestiona Infraestructura	4	66,7
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Todos Democrático	2	33,3	Falsos líderes en algunos alumnos	4	66,7
6	¿Cuáles son los valores	Amor Comprensión	3	50,0		3	50,0

	institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Solidaridad Respeto Puntualidad Orden Honestidad					
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	En los docentes: Solidaridad Respeto	2	33,3	En los alumnos: Solidaridad Respeto Honestidad Creatividad Crítica Calidez afectiva	4	66,7
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Prepotencia Orgullo Vanidad Egoísmo Paternalismo Irresponsabilidad Resentimientos Falta de solidaridad Deshonestidad académica de alumnos Falta de responsabilidad en los alumnos en sus estudios Falta de justicia en el reparto de trabajo y en el horario de clases, y de los profesores para con los alumnos en los pases de año	5	83,3		1	16,7

**Fuente:** Entrevista a directivos del ITS. Ezequiel Cárdenas.  
**Autor:** Dr. Guamán J. Manuel J.

La entrevista a directivos nos permite conocer aspectos muy importantes de la gestión, liderazgo y valores, tales como la comunicación, el reglamento, la actuación frente a conflictos, las características del líder, el tipo de liderazgo que predomina en directivos, docentes y alumnos, los valores institucionales que se desarrollan; los valores que predominan en profesores y alumnos; y la existencia de antivalores. En la columna **“respuesta positiva”**, el 50% conoce lo que es la comunicación y su diferencia con la información; el 50% da una respuesta positiva de su actuación frente a un problema es ser un mediador; el 50% conoce algunos los valores institucionales a desarrollar; y, el 83,3% afirma que existen algunos antivalores; en la columna de **respuesta débil**, se tiene que el 100% dice que la institución no cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo; el 66,7% desconoce las características de un líder educativo; el 66,7% no conoce el tipo de liderazgo de los directivos, docentes y alumnos; y, el 66,7% desconocen los valores

que predominan en los docentes y estudiantes. Se puede concluir que la mayoría de directivos desconocen ciertos aspectos relacionados con el liderazgo y los valores, ya que hay más respuestas débiles que positivas, por lo que la gestión, el liderazgo y los valores en el instituto también son débiles.

**4.2.6. Matriz de Problemas.** Entre los problemas de mayor impacto en la gestión del liderazgo y valores, tomados del diagnóstico institucional y de las tablas estadísticas se pueden observar en el siguiente cuadro

**Tabla N. 34. Resultados Matriz de problemas**

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
Problema 1 Carencia de algunos instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	Descuido y desinterés de las autoridades y de profesores	El trabajo se realiza sin rumbo, sin misión, sin misión; existe improvisación
	Falta de orientación y exigencia por parte de la supervisión educativa	No hay políticas institucionales claras
	Desconocimiento de la importancia de los instrumentos	
Problema 2 Falta de gestión del talento humano en la mayoría del personal del plantel	Descuido, conformismo y desinterés de las autoridades y profesores	Personal poco capacitado, y actualizado
	Desconocimiento de métodos y técnicas para este tipo de gestión	No se sabe qué métodos y técnicas debe aplicarse
	Solo se gestiona las obras materiales	El talento humano queda en segundo plano
Problema 3 Falta de gestión del conocimiento en la mayoría del plantel	Descuido, conformismo y escaso interés de las autoridades y profesores	Directivos y maestros con conocimientos, destrezas, competencias, escasas,
	Desconocimiento de métodos y técnicas para este tipo de gestión	No se sabe qué métodos y técnicas debe aplicarse
	Solo se gestiona las obras materiales	Lo humano queda en segundo plano
Problema 4 Falta de gestión de calidad en el producto que es el estudiante	Descuido, conformismo y poco interés de las autoridades y profesores	Bachilleres y técnicos de baja calidad,
	Desconocimiento de métodos y técnicas para este tipo de gestión	No se sabe qué métodos y técnicas debe aplicarse
	Sobreprotección de docentes y autoridades	Alumnos indisciplinados e irresponsables
	No hay una política de evaluación exigente a los estudiantes ni maestros	No se aprecia buena calidad de bachilleres
Problema 5 Clima laboral bajo	Falta de autonomía individual de algunos maestros y H. Consejo directivo	Maestros que tienen que hacer trabajos que no les gusta o no están preparados
	Comunicación confusa de disposiciones	Interpretación tergiversada de la información que da origen a comentarios y rumores
	Falta de recompensas e incentivos	Desmotivación por su esfuerzo

	a los docentes y administrativos	diario en el aula y oficina
	Poca calidez afectiva entre profesores y autoridades	Relaciones humanas tensas
	Escasa cooperación y capacidad de resolución de conflictos entre profesores	Los problemas se agrandan y resentimientos y formación de grupos controversiales
Problema 6 Escaso liderazgo de las autoridades	Inestabilidad de las autoridades originadas por el gobierno	Intranquilidad en docentes, alumnos y padres de familia
	Falta de formación en gerencia educativa	Conformismo y desinterés por capacitarse
	Liderazgo autocrático del Rector	Rechazo y resentimientos
	Desconocimiento de los tipos de líderes	No se pueden definir por ningún tipo
Problema 7. Escasos valores en estudiantes, profesores y autoridades	Presión del entorno social, familiar y de las autoridades	Alumnos, profesores y autoridades dominados por las amistades y compromisos y el mal uso de la tecnología
	Ausencia de cultivo de valores en el hogar del alumno	Estudiantes que envueltos en disvalores
	Sobrepotección de los padres y representantes	Alumnos poco deliberantes, críticos y creativos
Problema 8 Bajo dominio de destrezas con criterios de desempeño y de competencias de los estudiantes en las asignaturas básicas	Irresponsabilidad y poco interés por los estudios	Bachilleres que egresan con baja calidad
	Poco apoyo y control de los padres de familia	Desmotivación y desinterés de los estudiantes
	Exceso de flexibilidad de los pases de año en las juntas de curso	Conformismo por el estudio y el estudiante se acostumbra al facilismo
	Evaluación poco exigente, repetición de exámenes supletorios y otras ayudas	El alumno aprueba el año con promedios bajos
Problema 9 Escasa vinculación de la institución con la comunidad	Falta de una comisión de vinculación con la comunidad para el bachillerato	Poca integración de la comunidad a las tareas del plantel
	La comisión de vinculación del nivel superior no funciona	No se han desarrollado proyectos de vinculación

**Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.**

## 5. DISCUSIÓN.

### 5.1. Discusión de los resultados de las encuestas a los directivos

De 6 directivos investigados, de acuerdo a la tabla N. 40, el 100% de ellos manifiestan que, los equipos de trabajo de la institución están organizados por los coordinadores de y no por grupos de trabajo. El trabajo en equipo de los coordinadores de área es muy importante, ya que trabajando en grupo se mejora la toma de decisiones y se tiende a cometer menos errores.

En la tabla N. 41, dicen que para medir el tamaño de la organización, se toman en cuenta los resultados obtenidos en la institución con una 83,3%; y, el número de miembros de la institución con un 16, 7%.; los otros aspectos son muy bajos en porcentaje. Una institución se precia de ser grande cuando los resultados en cuanto al liderazgo, los valores, la misión, la visión y objetivos institucionales son buenos, entonces se puede hablar de un plantel grande en calidad y calidez. No importa si son una gran cantidad de miembros, sino la calidad de ellos en formación.

En la tabla N. 42. Los directivos en un 83,3% porcentaje declaran que las tareas de los miembros de la institución si se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos; de acuerdo a la documentación solicitada a secretaría, algunas de las tareas están escritas en un reglamento interno no actualizado desde el año 2004; en un código de convivencia no aprobado todavía por la Dirección Provincial de Educación; no hay el manual de organización, ni un manual de funciones, ni código de ética, hay un PEI pero del año 2002.

En la tabla 43. Los directivos en un 66,67% manifiestan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Consejo Directivo. Esta situación es discutible ya que últimamente, como miembro de esta institución, se ha visto que en esta administración hay poca toma de decisiones colegiada por el Consejo Directivo, sino por el Rector, fruto de lo cual el ambiente es tenso. Algo parecido manifiestan los docentes y directivos en la encuesta de clima laboral. Dos directivos se equivocan y dicen que es liderado por el director.

En la tabla 44. Se dice en un 66,7% que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo si se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. Esta situación también es contradictoria, ya que en los últimos meses se han dado una serie de problemas graves entre el rector con el guardián y un profesor contratado, con la colectora del plantel y con algunos profesores; inclusive se han llegado a no menos de 3 juicios civiles y penales; y no ha habido delegación, ni grupo de colaboradores para solucionar los conflictos. Los problemas siguen dándose y profundizándose ante la mirada indiferente de todos.

En la tabla N. 45, los directivos expresan que la administración y liderazgo del centro educativo promueve la excelencia académica en un 83%; el desarrollo profesional de los docentes en un 66,7%. Con mucha preocupación, se observa que solo el 50% dice que hay trabajo en equipo y hay vivencia de valores institucionales y personales. La promoción de la excelencia académica y el desarrollo académico de los maestros dentro y fuera del plantel está alejada de la verdad, según lo confirma una encuesta del clima laboral; ya que la institución y las autoridades poco hacen para la gestión de la calidad de los docentes y de las mismas autoridades, también hay escasa gestión del conocimiento; algunos que hemos gestionado nuestra calidad como docentes ha sido por nuestro propio esfuerzo humano y económico, y no hay incentivos para nosotros, más bien nos ponen una serie de obstáculos cuando estudiamos para obtener un diplomado o maestría, sobre todo en los permisos. Debido a esto y a otras situaciones, en los docentes no se ha invertido en la capacitación, actualización y profesionalización, hay una escasa gestión del conocimiento, entendida como la administración del conocimiento que implica buscar, recuperar, seleccionar, crear, difundir e intercambiar el conocimiento. El capital intelectual del instituto está en un grado aceptable, pero no hay valor agregado. En cuanto al trabajo en equipo, el 50% desconoce que “en un grupo, las aportaciones personales suman; en un equipo se multiplican” o no le dan la real importancia. En cuanto a los valores institucionales, estos no están enmarcados en ningún instrumento de gestión actualizado u oficial.

De la tabla N. 46, los directivos manifiestan “siempre” en un porcentaje de 66,7 que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se adquiere a partir de la experiencia; EL 83,3% expresan que “a veces” estas habilidades se logran

estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; un porcentaje del 50%, con estudios de gerencia; en donde se aprende que las habilidades y características de un líder son: capacidad dialógica, éticamente responsable del grupo, genera credibilidad, inteligencia emocional, conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo, no pierde de vista el objetivo, sabe ponerse metas alcanzables, lealtad, es innovador, flexibilidad, bien informado, conoce y practica la regla de oro de la ética en la toma de decisiones “buscar el bien y el de los demás, poniéndose en su lugar”, sabe y actúa con prudencia; conoce y practica la “triple e- eficacia, eficiencia, ética”, etc.

En la tabla 47, se manifiesta “siempre” en un porcentaje de 83,3% que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, la mayoría de los directivos promueven el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y la existencia de ambientes cordiales de trabajo; y “a veces” con un 50% que se promueve con la mejora de los mecanismos de control. Esto es algo contradictorio, ya que en los últimos meses muy poco se ha evidenciado el uso de la información de resultados de estudiantes, docentes y directivos para mejorar el progreso y desempeño de la institución, y que toda información de resultados solo queda en documentos, en especial del rendimiento de los estudiantes; la evaluación interna al personal no hay con frecuencia; y si se ha incrementado los mecanismos de control, sobre todo a los maestros.

En la tabla N. 48. La mayoría de directivos declaran que hay los organismos que integran la institución y son: de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.), y técnica (departamentos, equipo docente, etc.); situación algo confusa, ya que las autoridades que en verdad integran el Instituto son el Rector, Vicerrector, Inspector General, Profesores Inspectores; y los organismos son el H. Consejo Directivo, Junta General De Directivos y Profesores, Junta De Profesores De Curso, Junta De Directores De Área, Junta De Profesores De Área, y Junta De Profesores Guías De Curso.

Según la tabla N. 49. Las actividades principales del equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores de la institución, “siempre” en un 83% es el encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; con un 83,3%, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y,

83,3%, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. Seguimiento de los alumnos, hay muy poco, y lo hace la Orientadora Vocacional, pero con escasos resultados.

Según la tabla N. 50. En un 100% dicen que "Si", los departamentos didácticos de la institución, son los encargados de colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; un 83,3%, se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro de profesores, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; un 83,3%, se encargan de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; y, un 83% se formulan propuestas al equipo directivo; un 66,7% en mantener actualizada la metodología. En el plantel existen los Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil DOBE y el Departamento Médico, pero no hay departamentos didácticos para que hagan estas múltiples actividades. En la Institución existen también, la Comisión de Planeamiento e Investigación y la Comisión Técnico Pedagógica, Comisión de Recursos Didácticos y Recuperación, quienes deberían hacer algunas de estas actividades, pero estas muy poco sesionan y algunas de estas actividades lo hacen la Junta de Área y algunos de los Profesores.

En la tabla N. 51, los directivos en un 83,3% revelan que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Los datos de esta tabla no se apegan a la realidad ya que en el nivel medio no hay una Comisión de Vinculación con la Comunidad y el Entorno; en el nivel superior, existe la Comisión, pero funciona muy poco para ejecutar proyectos con la comunidad y el entorno; el año lectivo, sesionó por dos ocasiones y un proyecto ya elaborado no se pudo ejecutar por la falta de aprobación del Consejo Directivo, y se quedo inconcluso; es decir hay un descuido por parte de los directivos.

Según la tabla N. 52, el 100% de directivos declaran que " SI " existen en la institución educativa el Plan operativo Anual, Proyectos de capacitación dirigida a los directivos y docentes; el 83,3% que si hay Plan Estratégico, y el 66,7% que si hay reingeniería de procesos. Estos datos son alejados de la realidad, ya que de acuerdo a los documentos solicitados a través de secretaría y al vicerrectorado, cuyas copias se adjuntan en los

apéndices, se ha evidenciado que la reingeniería de procesos no existe, no se evidencian proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes, no hay plan estratégico; y, demás no existen planes de unidad didáctica de ninguna asignatura ni planes de clase. Lo que existen son los planes operativos anuales por departamentos, por áreas y por laboratorio; hay un Plan Institucional del año 2004, que ya no sirve actualmente porque no tiene periodo de funcionamiento; y, también hay diseños curriculares didácticos anuales por competencias; Esta situación es preocupante porque con la escasa planificación educativa el Plantel camina con rumbo incierto.

## **5.2. Discusión de los resultados de las encuestas a los docentes**

De 25 docentes investigados, con alternativas “siempre”, “veces” y “nunca” que sumados deben dar el 100%; según la tabla N. 53, las declaraciones de los docentes que más se destacan en la columna “**siempre**” son: un 68 % de profesores declaran que, 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; esta declaración es un tanto controversial ya que en la institución, hay poca innovación y cambio sobre todo de algunas autoridades, porque se inclinan a un liderazgo autocrático, entonces mal podemos hablar de práctica de valores; de parte de algunos maestros si existe una predisposición al cambio en los métodos y técnicas, y también hay un liderazgo servidor, transformacional y participativo sobre todo en el aula de clases. Un 64%, dicen que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Un 96% de docentes manifiestan que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje trasversal de la formación integral del estudiante; este aspecto es muy importante y consta en la reforma curricular vigente para la educación básica y también en los contenidos actitudinales de la planificación anual por competencias para el bachillerato; los docentes inculcamos con el ejemplo algunos valores en los estudiantes como la honestidad, el respeto, la puntualidad, la responsabilidad, la constancia, la autoestima, la creatividad, la responsabilidad, pero lastimosamente fuera del establecimiento se da un cambio radical, toda vez que el educando recibe la mala influencia de los amigos, el mal uso de la tecnología y del

entorno en general; el escaso control y apoyo de los padres de familia, y la sobreprotección..

En la columna “**a veces**” se destacan: un 52% expresan que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; en este tema, hay controversia, toda vez que algunos maestros no cuestionan las ordenes de las autoridades, que muchas veces son equivocadas, porque están poco preparados para la organización y dirección de la institución, según confirma la encuesta del clima laboral; ciertos docentes no son deliberantes por temor a las represalias, por ahorrarse problemas, por compromisos o por presiones, sobre todo en la promoción de los estudiantes al fin de años; los valores de la autoestima, la honestidad, la criticidad y la justicia son escasamente practicadas; estos docentes no gestionan los valores a cabalidad, sobre todo la solidaridad en las juntas de curso. Un 56% declara que 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. Un 68%, dice que hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; esto es lógico, porque hay poca información y vinculación del plantel con la comunidad y con los padres de familia; esta situación también se debe por el grave problema que es la escasa colaboración y el desinterés en el control de los hijos en las tareas y obligaciones para con el estudio. Un 64% declara que hay trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje; esta declaración es muy importante ya que con el trabajo en equipo hay más información para tomar decisiones y se tiende a equivocarse menos. Un 60% revela que existe desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo; este problema se da por la pobre comunicación que hay entre el rector y los docentes, y viceversa, por la serie y actos y de órdenes y contradictorias, por la falta de muchas habilidades de liderazgo participativo y servidor del rector, lo cual confirma con la encuesta del clima laboral. Un 72% de maestros manifiestan que hay actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; esta declaración también es contradictoria, toda vez que hay muy pocas actividades de integración, estas son: las jornadas deportivas

internas, tres reuniones con todos los padre de familia para la elección del comité central y para el reparo de libretas en primero y segundo trimestre, y algún programa social; no hay una verdadera convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa para una integración plena y en donde se practiquen los valores de la amistad, el compañerismo, la solidaridad; las autoridades asisten muy poco en las jornadas deportivas y en los actos socioculturales

### 5.3. Discusión de los resultados de las encuestas a Estudiantes.

Según la tabla 54, de 20 estudiantes encuestados con las alternativas “completamente de acuerdo”, “de acuerdo”, “en desacuerdo” y “completamente en desacuerdo”, que sumadas nos dan el 100%; entre las declaraciones de los estudiantes que más se destacan en la columna de “**de acuerdo**” están: un 60% de dicentes dicen que las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes; este aspecto se inclina a los lideres paternalistas y demagogos, que hablan demasiado y prometen cosas que nunca cumplen; poco practican el liderazgo servidor, que se caracteriza por influir y escuchar a los estudiantes y que tiene el placer de servir; con esta actitud, el clima escolar se deteriora. El 65% declara que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar; este liderazgo es orientado a la obtención de conductas observables. El 50% expresan que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; esta afirmación es de mucha importancia ya que algunos maestros si se han preocupado por gestionar su conocimiento por su propia cuenta, y por eso practican en el aula la innovación y la interacción con la utilización de métodos activos. Un 50% de alumnos dicen que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; una de las causas es que a algunos profesores les falta ciertas competencias docentes básicas, en especial en la regla de oro de la ética “ponerse en los zapatos de los estudiantes”. El 60% expone que el profesor es quien decide qué se hace en la clase, es decir que algunos profesores todavía practican el paradigma conductual y el liderazgo autocrático.

En la columna “**en desacuerdo**”, se destaca: con un 50%, manifiestan que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo; es decir que no se da un tratamiento individual a estudiantes con

problemas de aprendizaje. Un 55% expresan que el Rector no tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; Un 45% (de cuatro alternativas) expone que en los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y comunitario; al inicio de clases, el profesor tiene múltiples recursos que ofrece la nueva tecnología para hacer presentaciones con el proyector de multimedia y la computadora, con reflexiones de audio y video; y así aprovechar para fomentar los valores en los estudiantes, como la responsabilidad, la honestidad, la puntualidad, el respeto, la solidaridad, la creatividad, la criticidad.

#### **5.4. Discusión de las encuestas a Padres de familia.**

En la tabla 55, de 15 padres de familia encuestados con preguntas de cuatro alternativas de “completamente de acuerdo”, “de acuerdo”, “en desacuerdo” y “completamente en desacuerdo”, en la tabla de resultados, se puede anotar las siguientes declaraciones más destacadas: en la columna “**de acuerdo**” se tiene; un 60% de padres de familia declaran que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes con sus padres, con el docente y con el medio; esta situación da la idea de la inclinación por el liderazgo demagogo en la institución, que hablan y ofrecen pero que no cumplen. Un 53% dicen que en la institución el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar. El 66,7% manifiestan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. En un porcentaje del 60% expresan que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo; esta declaración coincide con lo que habían dicho los alumnos en las encuestas. En un 53,3% manifiestan que los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes con los padres de familia; esta afirmación no coincide con los resultados de las encuestas a los alumnos, puede ser porque el padre de familia esté desinformado. En un 60% declaran que en las clases y reuniones se dan oportunidades para que los estudiantes y padres de familia expresen su opinión; en un 53,3% de padres de familia expresan que es el profesor quien decide qué hacer en las reuniones y en las clases; y en un 60% manifiestan que los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; esta declaración es un tanto alejada

de la verdad, según las firmas de asistencia a las reuniones, talleres y al rendimiento de los alumnos; ellos se sienten comprometidos espiritualmente con la institución, pero no actúan para exigir a las autoridades un liderazgo participativo, transformacional, servidor y transaccional; tampoco colaboran y exigen la gestión en valores en sus representados, la gestión del talento humano, la gestión del capital intelectual, ni la gestión de la calidad de la educación.

En la columna “**en desacuerdo**” se destaca, un 53,3% de padres expresan que el profesor propone actividades innovadoras para que los padres de familia desarrollen con sus hijos, esta es una de las causas por lo que se da la indiferencia de algunos padres de familia para la gestión de valores en sus hijos; y para que exista poca vinculación de los docentes con los padres de familia.

#### **5.5. Discusión de los resultados de las entrevistas a los Directivos.**

De la tabla N. 56 en la primera pregunta, se observa que el 50% de directivos conocen un concepto de comunicación y saben cuál es la diferencia con la información; la otra mitad tiene un concepto muy escaso de lo que es la comunicación.

En la pregunta 2, la totalidad manifiesta que no se cuenta con un manual o reglamento relacionado con las tareas de liderazgo, situación que contradice a los datos de la encuesta.

En la pregunta 3, en una situación de conflicto, el 50% dicen que se puede mediar para ayudar a solucionar, pero que no existe una comisión de resolución; debido a esto, la organización está con algunos conflictos, que provocan una inestabilidad y un bajo clima laboral y escolar; el 50% dice que prefieren mantenerse al margen por temor a las represalias.

En la pregunta 4, la minoría conoce las características de un buen líder y un mayor porcentaje de directivos las desconocen.

En la pregunta 5, la mayoría manifiesta que el tipo de liderazgo que se practica en la institución se inclina por el autócrata, sobre todo por parte de algunas autoridades; y en los docentes el liderazgo servidor transformacional y transaccional

En la pregunta 6, hay algunos valores que pretende desarrollar la institución, pero que no están establecidos en el PEI ni en un código de ética.

En la pregunta 7. Hay un conocimiento de algunos valores, pero débilmente practicado sobre todo por los estudiantes.

En la pregunta 8. Se manifiesta que si hay algunos antivalores en la institución como la prepotencia, el orgullo mal fundado, la vanidad, el egoísmo, falta de solidaridad, escaso respeto hacia los maestros por parte de los estudiantes, deshonestidad académica de alumnos, falta de responsabilidad en los alumnos en sus estudios e impuntualidad al ingreso a clases, falta de equidad en algunas autoridades y de los profesores para con los alumnos en los pases de año; esto se podría regular aplicando el reglamento interno actualizado y con un buen código de ética.

**5.6. Discusión de los resultados de la encuesta al clima laboral a docentes y administrativos.** De la encuesta a 10 docentes y administrativos, se tiene lo siguiente: en la categoría 2, la mayoría de encuestados creen que las autoridades no tienen la preparación o la voluntad para realizar bien sus funciones; el mayor porcentaje consideran que el rector y la administración del instituto muestra deficiencias, lo que origina un malestar; según la categoría 5, la mayoría consideran que la comunicación dentro del instituto es muy deficiente, lo cual origina un mal clima laboral y falta de productividad; en la categoría 6, consideran que el ambiente físico y cultural –valores del instituto es pobre; de acuerdo a la categoría 7, la capacitación y desarrollo que se da en la institución es casi nula, de poca calidad y que no ayuda al mejoramiento del desempeño laboral; en la categoría 8, la promoción y carrera del instituto es deficiente y que no promueve a que los docentes hagan una carrera de ella; y, según la categoría 9, los sueldos y prestaciones no motivan a los funcionarios a mejorar su productividad y dedicación completa a la institución, pues casi todos tienen otras actividades complementarias. Todo esto confirma el mal clima laboral, lo cual genera un ambiente tenso, con problemas y sin estímulos, lo cual incide en la eficacia y eficiencia del cumplimiento de la misión, visión, las políticas y valores institucionales.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. Conclusiones.

De acuerdo a las observaciones de los documentos de la planificación de los instrumentos de gestión educativa, de acuerdo al FODA, y los resultados de las encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, se tienen las siguientes conclusiones:

1. No existen los instrumentos de gestión educativa como son: el manual de la organización, el código de ética, el plan estratégico. No hay planes de unidad didáctica, planes de clase ni reingeniería de procesos. Hay un Proyecto Educativo Institucional PEI, elaborado en el año 2004, sin periodo de ejecución e incompleto ya que carecen de algunos elementos. Existe un reglamento interno, pero desactualizado, ya que fue elaborado en el año 2004, y desde allí no ha sido reformado.
2. En el Plan Institucional consta una misión, pero un tanto confusa; también tiene la visión pero no está especificado el periodo de tiempo de ejecución.
3. No existe en el reglamento interno la regulación de las funciones de las áreas y departamentos.
4. Existe un pobre clima laboral, según una encuesta aplicada, ya que hay insatisfacción de parte de los docentes y administrativos, hay situaciones conflictivas, no hay un sistema de recompensas e incentivos y hay poca calidez afectiva. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo no hay una comisión de resolución de conflictos formada por un grupo de colaboradores, por lo que algunos problemas ha tenido que ir a la Corte de Justicia.
5. En muy pocas ocasiones se da el trabajo en equipo, prevalece el trabajo individual, por lo que se cometen algunos errores y hay un bajo caudal de información.
6. La mayoría de decisiones en lo administrativo y financiero no es colegiada y en forma democrática, sino lo toma únicamente el algunas autoridades

7. La promoción por parte de los directivos de la excelencia académica y el desarrollo académico de los maestros dentro y fuera del plantel es muy escasa.
8. Es escasa la gestión de la calidad de los docentes y de las mismas autoridades. Algunos docentes han gestionado su conocimiento y su calidad con su propio esfuerzo económico y humano
9. Algunas autoridades desconocen que el liderazgo se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y con estudios de gerencia, en donde se aprende las habilidades, características y competencias básicas de un líder.
10. Los departamentos didácticos de la institución poco cumplen con sus tareas de ser los encargados de colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; de formular propuestas al equipo directivo y al claustro de profesores, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; y de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; de formular propuestas al equipo directivo; y de mantener actualizada la metodología.
11. En el plantel existen los Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil DOBE y el Departamento Médico, pero no hay departamentos didácticos para que hagan múltiples actividades. En la Institución también hay la Comisión de Planeamiento e Investigación y la Comisión Técnico Pedagógica, Comisión de Recursos Didácticos y Recuperación, quienes deberían hacer algunas de estas actividades, pero muy poco sesionan y funcionan; por lo que estas actividades lo hacen la Junta de Área y algunos de los Profesores.
12. En el nivel medio no hay una Comisión de Vinculación con la Comunidad y el Entorno; en el nivel superior si existe, pero muy rara vez funciona para ejecutar proyectos con la comunidad y el entorno.
13. El maestro debe conocer que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, pero algunos maestros no son deliberantes por temor a las represalias, por ahorrarse problemas o por compromisos, sobre todo en la promoción de los estudiantes al fin de año; los valores de la autoestima, la honestidad, la criticidad y la justicia son practicadas esporádicamente.

14. Los directivos y docentes promueven muy poco la investigación a nivel educativo con participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil-padres y representantes, y consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.
15. Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; debido a la poca información y poca vinculación del plantel con la comunidad y con los padres de familia. Se da el grave problema que es la poca colaboración y el desinterés en el control de los hijos en las tareas y obligaciones para con el estudio.
16. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante; que consta en la reforma curricular vigente para la educación básica y también en los contenidos actitudinales de la planificación anual por competencias para el bachillerato.
17. Los docentes inculcan con el ejemplo algunos valores en los estudiantes, pero lastimosamente fuera del establecimiento se da un cambio radical, toda vez que el educando recibe la mala influencia de los amigos, el mal uso de la tecnología y del entorno en general.
18. Hay muy pocas actividades de integración entre la comunidad educativa, estas son las jornadas deportivas internas, tres reuniones con todos los padres de familia para la elección del comité central y para el reparo de libretas en primero y segundo trimestre, y algún programa social; las autoridades asisten muy poco a las jornadas deportivas y a los actos socioculturales.
19. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes; se inclinan a los líderes paternalistas y demagogos, que hablan demasiado y prometen cosas que nunca cumplen.
20. Algunos docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; debido a que muchos desconocen las competencias docentes básicas, en especial en la regla de oro de la ética "ponerse en los zapatos de los estudiantes".
21. En algunas clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo; es decir que se da una enseñanza colectiva y no un tratamiento individual a estudiantes con problemas de aprendizaje.

22. La mayoría de los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.
23. Algunos directivos no conocen bien el concepto de comunicación y no saben cuál es la diferencia con la información.
24. Existe un conocimiento de algunos valores, pero débilmente practicado por sobre todo por los estudiantes y padres de familia.
25. Hay algunos antivalores en la institución como: la prepotencia, el egoísmo, la vanidad, el paternalismo exagerado, la falta de solidaridad entre docentes, deshonestidad académica de alumnos, ausencia de responsabilidad en los estudiantes en sus estudios, falta de justicia en las autoridades para con los maestros, y de algunos profesores para con los alumnos en los pases de año.
26. La mayoría de docentes y administrativos creen que las autoridades no tienen la capacidad o la voluntad para realizar bien sus funciones (categoría 2 ECL)
27. El mayor porcentaje considera que el rector y la administración del instituto muestra deficiencias, lo que origina un malestar (categoría 4 ECL)
28. La mayoría de los docentes y administrativos consideran que la comunicación dentro del instituto es muy deficiente, lo cual origina un mal clima laboral y falta de productividad (categoría 5 ECL)
29. Los docentes y administrativos consideran que el ambiente físico y cultural – valores del instituto es negativo (categoría 6 ECL)
30. La capacitación y desarrollo que se da en la institución es casi nula, de poca calidad y que no ayuda al mejoramiento del desempeño laboral. (categoría 7 ECL)
31. La promoción y carrera del instituto es deficiente y que no promueve a que los docentes hagan una carrera de ella (categoría 8 ECL)
32. Los sueldos y prestaciones no motivan a los funcionarios a mejorar su productividad y dedicación completa a la institución, pues casi todos tienen otras actividades complementarias (categoría 9 ECL)

## 6.2. Recomendaciones:

1. Se recomienda al H. Consejo Directivo y a la Comisión de Planificación e Investigación, nombrar una comisión para la elaboración del manual de la organización, el código de ética y plan estratégico; también se sugiere realizar el PEI con la colaboración de directivos, docentes, alumnos, padres de familia y líderes de la comunidad.
2. Al H. Consejo Directivo, Junta General de Directivos y profesores, se recomienda encargar a una comisión para la elaboración de un proyecto de reforma al reglamento interno, luego socializar a todos los miembros de la comunidad educativa y presentar a la Dirección Provincial de Educación para su aprobación.
3. Se recomienda al Vicerrector encargado, pedir y exigir estas planificaciones de unidad didáctica y plan de clase.
4. Se recomienda a las autoridades del plantel, agilizar los trámites de aprobación del código de convivencia, poner en práctica su contenido y difundir a todos los miembros de la institución.
5. A las comunidad educativa, elaborar el Proyecto Educativo Institucional, redactarlo claramente, sobre todo la misión, visión, las políticas y los valores y con el periodo de ejecución.
6. A la comisión encargada de realizar el proyecto del reglamento interno, incluir las funciones por áreas y departamentos.
7. Se recomienda a toda la comunidad educativa, realizar convivencias en forma periódica en donde se sinceren los problemas y se arreglen los conflictos; y, formar una comisión de resolución de conflictos.
8. A las autoridades y docentes se recomienda mejorar el clima laboral, en cuanto a las categorías de supervisión, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, y sueldos y prestaciones.
9. Se recomienda a todos los miembros de la comunidad educativa, trabajar en equipo, ya que se así tendrá más caudal de información y se reducirán los errores en la toma de decisiones.
10. A los directivos, procurar tomar las decisiones en forma colegiada, donde participen al menos un miembro de cada grupo de la comunidad educativa

11. A los docentes y autoridades, gestionar sus conocimientos y su calidad, adquiriendo las competencias básicas directivas, técnicas de liderazgo y gerencia educativa.
12. A las autoridades, apoyar la promoción de la excelencia académica de los docentes, ya que ellos son el capital intelectual del Instituto; promover la excelencia académica y el desarrollo académico de los maestros dentro y fuera del plantel: y, dar todas las facilidades para los docentes que gestionan sus conocimientos con su propio esfuerzo humano y económico.
13. A los docentes, buscar estrategias para disminuir el grave problema que es la poca colaboración del padre de familia y el desinterés en el control de los hijos en las tareas y obligaciones para con el estudio.
14. A la Comisión Técnico Pedagógica, formar departamentos didácticos que serán los encargados de colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; de formular propuestas al equipo directivo y al claustro de profesores, de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; de formular propuestas al equipo directivo; y de mantener actualizada la metodología.
15. Al Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil DOBE y el Departamento Médico, Comisión de Planeamiento e Investigación y la Comisión Técnico Pedagógica, Comisión de Recursos Didácticos y Recuperación, hacer algunas de las actividades antes previstas, ya que algunas poco funcionan.
16. A los directivos, formar una comisión de vinculación con la comunidad para el bachillerato para ejecutar proyectos con la comunidad y el entorno; y al H consejo Directivo, apoyar y probar los proyectos que realice esta comisión.
17. A los maestros, motivar al padre de familia para vencer la resistencia o escepticismo en ellos cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.
18. A los docentes, intensificar la práctica de los valores en los estudiantes, ya que es un eje transversal en la formación integral, e inculcar en ellos el cuidado de la influencia negativa del entorno.

19. A los directivos y docentes, aumentar las actividades de integración entre los directivos, profesores, alumnos y padres de familia; y solicitar a las autoridades su presencia en estos actos.
20. A las autoridades, se recomienda hablar menos y escuchar a los problemas de los estudiantes y docentes; y prometer cosas que se van a cumplir.
21. A los docentes recomiendo que se interesen por los problemas de los estudiantes y poner en práctica la regla de oro de la ética “ponerse en los zapatos de los estudiantes”.
22. A los docentes en las clases, no poner actividades para que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo; y de ser posible dar un trato individual a los estudiantes con problemas de aprendizaje.
23. A los docentes iniciar las clases con frases de motivación en valores y virtudes, utilizando la nueva tecnología y considerando la realidad del entorno familiar y comunitario; y, dominar el concepto de comunicación verbal y mímica en el aula de clases y distinguir la diferencia con la información.
24. A los estudiantes, conocer y practicar los valores fundamentales como la responsabilidad, la honestidad académica, el respeto, la identidad, la solidaridad, la creatividad, la criticidad, la constancia, etc. Se recomienda, evitar algunos antivalores como: la falta de solidaridad, el irrespeto hacia los maestros, la deshonestidad académica y falta de responsabilidad en sus estudios.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

**7.1. Título de la propuesta.** Talleres para la elaboración de los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores, para todos los miembros del I.T.S. Ezequiel Cárdenas de la Parroquia Guapán del cantón Azogues durante el periodo lectivo 2011-2012.

**7.2. Justificación.** Una de las falencias de la educación ecuatoriana es la falta de planificación educativa y consecuentemente, se realiza la labor educativa improvisadamente y sin rumbo cierto; algunas instituciones tienen su nivel de desempeño muy bajo por la falta de planificación, este es el caso de esta institución. De acuerdo a las debilidades encontradas en el FODA, de los resultados de las encuestas aplicadas a directivos y profesores, y de acuerdo a los documentos solicitados a través de secretaría, de vicerrectorado, y de colecturía, el instituto carece de un Manual de la Organización, Código de ética, Plan Estratégico, planes de unidad didáctica y planes de clase; así mismo, se constata que si existe un Proyecto Educativo Institucional PEI y un del reglamento interno, pero ambos desactualizados ya que fueron elaborados en el año 2004; también hay un código de convivencia, pero que no entra en vigencia por la falta de aprobación de las autoridades.

El manual de la organización tiene su importancia en la gestión del liderazgo y valores ya que es un documento en el que se especifican las funciones de cada miembro de la institución educativa, las funciones de cada departamento y de cada área; es un complemento a los deberes y obligaciones de cada miembro, área o departamento, que constan en leyes y reglamentos de educación y afines; y, es un documento en que se compendia lo más sustancial para la administración de una institución educativa.

El código de ética tiene su importancia en la gestión del liderazgo y valores porque es un conjunto de leyes y reglamentos metódico y sistemático sobre la ética, la moral, la honestidad y las buenas costumbres para el buen vivir en la institución educativa y para un buen clima laboral; y es un marco regulatorio de las relaciones internas de sus miembros y de éstos con el entorno.

El plan estratégico tiene su relevancia en la gestión del liderazgo y de los valores, porque es un esfuerzo común para tomar decisiones y acciones que configuran y guían los objetivos de la zona, empezando por la situación existente dentro del marco de futuros escenarios; es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones; y es un conjunto de estrategias para hacer crecer a la institución y para superar a la competencia mediante la eficacia y la eficiencia.

El Proyecto Educativo Institucional tiene su importancia en la gestión del liderazgo y de los valores debido a que es un instrumento del currículo que define la filosofía de la institución, es decir, la visión, misión, políticas y valores; constituye un proceso permanente de reflexión y construcción colectivo, una herramienta de planificación estratégica, una guía que orienta los aspectos esenciales de la vida institucional a un plazo largo de 3, 4 o 5 años, un nuevo estilo de vida institucional, es pensar estratégicamente en las acciones que realizará a futuro la institución; es una herramienta técnica que manifiesta la planificación integral de un establecimiento educativo e integra su filosofía, objetivos, metas, estrategias y actividades. El PEI abarca todos los ámbitos de gestión: técnico, pedagógico, administrativo, de gobierno y de servicios; y, está diseñado de manera que todas las personas e instancias sepan por donde se está caminado. En el PEI de esta institución no se puede evidenciar claramente el tipo de liderazgo de las autoridades, del maestro, ni de los estudiantes, no se sabe si será un liderazgo autocrático, participativo, de rienda suelta, transformacional, transaccional, servidor, organizador, burocrático, emprendedor, paternalista y demagogo, u oportunista. Analizando el PEI de la institución, no se encuentran los valores especificados como un elemento de su estructura, tampoco están incluidos en la misión o en la visión; no tiene en las políticas institucionales y los valores.

El reglamento interno es importante en la gestión del liderazgo y valores debido a que es una norma elaborada por la comunidad educativa, y que permite aplicar, completar o interpretar otras leyes y reglamentos educativos conexos; es elaborado de acuerdo a la realidad interna y del entorno de la institución educativa. El último Reglamento Interno

que posee el Instituto fue aprobado por el H. Consejo Directivo en las sesiones del 21 de julio y el 6 de agosto del año 2004, y desde esa fecha no ha habido una actualización, pese a que ya fue presentado un proyecto de actualización y reforma por mi persona en diciembre del 2010.

El plan de unidad didáctica es importante porque es una forma de organización curricular que, permite al maestro en su curso globalizar e integrar los contenidos de las diferentes áreas de estudio, tomando en consideración aspectos como: título de la unidad, necesidades del alumno y la comunidad, contenidos programáticos, tiempo, etc.; se define a la Unidad Didáctica como un sector o fragmento del currículo en el que un tema o varios están relacionados en una dirección funcional para interesar a los estudiantes mediante sus propias actividades o en las de la comunidad.

Entre las alternativas de solución a la falta de planificación podrían ser: a) contratar un experto en planificación para que dé haciendo estas planificaciones; b) copiar planificaciones de otras instituciones educativas similares; y c) realizar estas planificaciones con los mismos miembros de la comunidad educativas. De estas tres alternativas se ha escogido la tercera porque los directivos, profesores, alumnos y padres de familia están inmersos y conocen de cerca el problema y por tanto la información que cada quien aporte es real.

Con preocupación he visto que la falta de planificación se ha venido dando desde hace mucho tiempo, ante la indiferencia de las autoridades y profesores del plantel y también de los supervisores que ha pasado, razón por lo que me propongo realizar estos talleres para mejorar esta grave situación.

**7.3. Objetivos de la propuesta.** Al terminar el taller de elaboración de los instrumentos de gestión se aspira:

- a. Elaborar, socializar, aprobar, ejecutar y evaluar el manual de la organización; mediante grupos de trabajo dentro de dos meses; para que cada miembro, departamento o área conozca sus funciones.
- b. Redactar, socializar, aprobar, ejecutar y evaluar un código de ética para la institución a través de equipos de trabajo, para lograr un buen clima laboral en tiempo indefinido. Formar una comisión de resolución de conflictos.

- c. Elaborar, socializar, aprobar y ejecutar el Proyecto Educativo Institucional PEI, por medio de equipos de trabajo, para definir la filosofía de la institución, es decir, la visión, misión, los valores institucionales, las políticas institucionales, etc.
- d. Confeccionar, socializar, aprobar y ejecutar el plan estratégico de la organización educativa, mediante grupos de trabajo, para realizar actividades estratégicas para vencer las debilidades, elevar el nivel del plantel y enfrentar a la competencia.
- e. Actualizar, socializar, aprobar y ejecutar un reglamento interno, mediante grupos de trabajo, para aplicar, completar o interpretar otras leyes y reglamentos educativos conexos.

#### **7.4. Actividades:**

- a. Realizar el proyecto de mejoramiento, “Talleres para la elaboración de los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores, para todos los miembros del I.T.S. Ezequiel Cárdenas de la Parroquia Guapán del cantón Azogues durante el periodo lectivo 2011-2012.
- b. Presentación de la propuesta a las autoridades del I. T. S. Ezequiel Cárdenas para que conozcan y apoyen su desarrollo.
- c. Solicitar al H. Consejo Directivo y al Supervisor la aprobación para el desarrollo de la propuesta de mejora en el plantel.
- d. Formar equipos de trabajo con representantes de directivos, docentes y estudiantes, para realizar el manual de la organización.
- e. Estructurar equipos de trabajo con representantes de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y líderes de la comunidad para confeccionar el código de ética.
- f. Formar grupos de trabajo con representantes de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y líderes de la comunidad para realizar el plan estratégico.
- g. Estructurar equipos de trabajo con representantes de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y líderes de la comunidad para realizar proyecto educativo institucional PEI

- h. Formar equipos de trabajo con 2 representantes de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y líderes de la comunidad para confeccionar el reglamento interno.
- i. Socialización de cada uno de los instrumentos de planificación elaborados
- j. Aprobación de las planificaciones por parte del pleno de los docentes, de los estudiantes, de los padres de familia, de las autoridades y de la Dirección Provincial de Educación.
- k. Ejecución de cada planificación dentro del instituto.
- l. Evaluación de la propuesta de mejora.

**7.5. Localización y cobertura espacial.** La propuesta se desarrollará en el I.T.S. Ezequiel Cárdenas Espinoza ubicado en la Parroquia Guapán del Cantón Azogues, a una distancia de dos kilómetros y medio del centro de cantonal; inició sus labores en 1976, hace 35 años. Guapán es la parroquia más grande en territorio y población del cantón Azogues, la institución está rodeada de 7 escuelas que alimentan con sus alumnos al plantel. La propuesta tendrá una cobertura espacial muy grande y afectará no solo a la institución, sino que a todo su entorno, ya que es una de las instituciones más importantes del sector y en su contorno están los sectores de Calera, Guindilig, Guartanchún, Vintimilla, Cachipamba, Valdivieso, Quinua, Allillacu, Zhindilig, y Buil. Guapán es una comunidad de migrantes; tiene una gran cantidad de profesionales, sobre todo policías y profesores y la demás población se dedica a la agricultura, a la ganadería y a las artesanías en paja toquilla.

**7.6. Población objetivo.** La población objetivo de la propuesta es de 6 directivos, 31 docentes de planta, 7 docentes contratados, 5 administrativos, 6 jefes de área, 2 de servicio, 283 estudiantes y 230 padres de familia, las autoridades de la Junta Parroquial, los líderes comunitarios de cada sector.

**7.7. Sostenibilidad de la Propuesta:**

- a. **Humanos.** La propuesta cuenta con el recurso humano suficiente para la realización de la propuesta, contamos en el asesoramiento de un docente especializado en Planificación e Investigación Educativa, autor de la propuesta, y con el apoyo de docentes entusiastas que colaborarán en todas las actividades

- b. Tecnológicos.** El plantel cuenta con un laboratorio de computación para la digitalización de las planificaciones y con tres proyectores para la socialización.
- c. Materiales.** La institución cuenta con partidas presupuestarias para estos fines, y algún material que falte se le pedirá a los padres de familia y profesores
- d. Físicos.** El instituto cuenta con una buena infraestructura física para las reuniones; un salón de uso múltiple para las sesiones, dotado de proyector, pantalla y computador portátil.
- e. Económicos.** A través de colecturía se pedirá el apoyo para la ejecución de la partida presupuestaria destinada para estos fines, y una parte será de autogestión de los padres de familia.
- f. Organizacionales.** Para el desarrollo de la propuesta, se pedirá el apoyo del H. Consejo Directivo, de la Comisión de Planificación e Investigación, de la Comisión de Vinculación con la Comunidad, de la Junta General de Directivos y Profesores, del personal administrativo; y, de otros departamentos y áreas

## 7.8. Presupuesto

Tabla N. 35. Presupuesto para la propuesta de mejora

PRESUPUESTO- RECURSOS		
N.	INSTITUCIONES-HUMANOS	COSTO
01	Arquitecto para hacer el plano del instituto (va en el PEI)	1200
02	Profesores del plantel	
03	Directivos del plantel	
04	Colectora	
05	Comisión Financiera	
06	H. Consejo Directivo	
07	Supervisor	
08	Estudiantes	
09	Padres de familia	
10	Autoridades de la parroquia y líderes comunitarios	
RECURSOS MATERIALES		
11	Papel bond	20
12	Papelotes, marcadores y copias	50
13	Impresiones	30
14	Carpetas y material didáctico	50
15	Publicación de planificaciones	50
16	Refrigerios	100
17	imprevistos	100
RECURSOS TECNICOS		
18	Proyector de multimedia	
19	Computadora portátil	
20	Textos complementarios sobre la planificación	400
	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>2000 dólares</b>

Autor: Dr. Guamán J. Manuel J.





## 8. BIBLIOGRAFÍA

Abril Freire, Mario. (2004). Diccionario Enciclopédico de Educación. La Educación Abierta Permanente y a Distancia en el Contexto del siglo 21. PPL Impresores. Ecuador. 365 pp.

Almeida, Arturo. (2010). Gestión del Talento Humano, Guía Didáctica. Segunda Edición. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja – Ecuador. 116 pp.

Almeida, Arturo. (2010). Gestión del Talento Humano, Videoconferencia. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja – Ecuador

Álvarez, Luz. (2010). Proyecto de Grado I, Guía Didáctica. Primera Edición. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja – Ecuador. 52pp.

Ander Egg, Ezequiel. (2007). Introducción a la Planificación Estratégica. Grupo Editorial Lumen. Buenos Aires – México. 206 pp.

Cárdenas, Ezequiel I.T.S. (2010). Código de convivencia. Documento. 60pp.

Cárdenas, Ezequiel I.T.S. (2004). Reglamento Interno. Documento. 26pp.

Cárdenas, Ezequiel I.T.S. (2005). Plan Institucional. Documento. 6 pp.

Cárdenas, Ezequiel I.T.S. (2009). Diseño Curricular didáctico Anual. Documento. 5pp

Castro, Hugo. (2010). Planificación Estratégica, Guía Didáctica. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja - Ecuador

Chavarría Olarte, Marcela. (2007). Educación en el Mundo Globalizado. Editorial Trillas. México. 182 pp.

Correa, Carlos. (2010). Liderazgo Valores y Educación. Primera Edición. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja – Ecuador. 59pp.

Corporación De Estudios Y Publicaciones. (2009). Legislación Educativa Tomo I. Taller de Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito – Ecuador.

García, Joaquín. (2006). Educando con Valores. Ediciones Mirbet. Perú. 142 pp.

Guillen, Manuel. (2008). Ética en las Organizaciones. Editorial Pearson. Madrid – España. 357 pp.

Lalaleo, Marco y MOSQUERA, Julia. (2009). Camino a una Evaluación Docente con Excelencia y Optimismo. Editorial Óvulo Creativos. Quito – Ecuador. 148 pp.

NN. (2008). Instrumentos Curriculares. 100pp.

NN. (2008). Proyectos de Gestión con Enfoque de Marco Lógico. 64

Peñañiel, Julio y GONZALES José. (2008). Compendio de Temas para la Evaluación Docente. Imprenta los Pinos. Azogues – Ecuador. 2001pp.

Ochoa, Fausto. (1996). Diseño Curricular, Tomo I. Editorial Casa de la Cultura Núcleo del Cañar. Azogues – Ecuador. 130 pp.

Quizhpe, Antonio. (2010). La Lección Visión Constructivista para Maestros Competentes. Editorial Obra Viva. Loja – Ecuador. 173 pp.

Valenzuela, Jaime. (2009). Evaluación de Instituciones Educativas. Editorial Trillas. México. 270 pp.

Vargas, Nilo. (2005). Los Sentimientos del Líder. Editora Palomino. Lima - Perú. 156 pp.

## 9. APENDICES.

### Anexo N. 1.

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a. Director ( )

b. Rector ( )

c. Consejo Directivo ( )

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

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

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

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Orden	Las habilidades de liderazgo:	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	Con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

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

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

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

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

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

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos SI o NO**

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

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

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

Si ( )

No ( )

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

- a. Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)
- b. Plan estratégico (\_\_\_\_)
- c. Plan operativo Anual (\_\_\_\_)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo N. 2.

### ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos.

A continuación responda, **SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.**

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

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

#### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo.....

#### **UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

- a. Provincia.....
- b. Cantón.....
- c. Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### **TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2. CUESTIONARIO:**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, y consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Existe trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Hay resistencia en los compañeros o Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en el instituto y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### Anexo N. 3.

#### ENCUESTA A ESTUDIANTES

Señor estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones y marque con una X.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

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

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

##### 1.1. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

a. Provincia.....

b. Cantón.....

c. Sector: Urbano ( ) Rural ( )

##### 1.2. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

1.3. MATERIA DE ESTUDIO:.....

**2. CUESTIONARIO:**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Completa- mente de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Completa- mente en Desacuerdo</b>
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que Usted observa 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 sus clases se caracterizan por la innovación, 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				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo N. 4.

### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

SEÑOR PADRE DE FAMILIA:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que *actualmente* se encuentra estudiando su hijo/a. 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 marque con una X. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

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

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

##### 1.1. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

- a. Provincia.....
- b. Cantón.....
- c. Sector: Urbano ( ) Rural ( )

##### 1.2. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

## 2. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Completa- mente de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Completa- mente en Desacuerdo</b>
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes y padres de familia.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes con sus padres , con el docente y con el medio				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que Usted observa a diario 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 y las reuniones con los padres de familia 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 padres de familia 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 se interesan por los problemas de los estudiantes con los padres de familia				
10. En las clases y reuniones se dan oportunidades para que los estudiantes y padres expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en las reuniones y en las clases				
12. Se realizan trabajos en grupo (equipo) de padres de familia con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los padres de familia y se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo N. 5.****CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.****ENTREVISTAS 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 N. 6.

### ENCUESTA DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS SOBRE EL CLIMA LABORAL (ECL)

#### INSTRUCCIONES:

El propósito de este instrumento es recoger información sobre el clima laboral que prevalece en la institución, destacando las debilidades y fortalezas que afectan la productividad del factor humano y la eficacia y eficiencia del plantel; y para definir planes estratégicos que promuevan el óptimo desempeño del talento humano.

Este instrumento es una encuesta de opinión. Su propósito es conocer la forma de pensar y de sentir de los docentes, con la finalidad de proporcionar esta información al personal directivo que tiene el deber de hacer cambios en beneficio tanto de la institución como de sus colaboradores.

El instrumento consta de dos partes: la primera plantea tres preguntas de respuesta abierta, la segunda de 80 preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas estas en 10 escalas o categorías.

En la segunda parte, la encuesta tiene una escala de 1 a 3, dependiendo de si la situación que prevalece en la institución corresponde más a una característica negativa o a una positiva, respectivamente. Los valores de en medio sirven para indicar los grados de presencia o ausencia de cada característica. Trate de responder a cada reactivo, poniendo una X en la posición en la que según su opinión la institución se encuentre actualmente.

Para que este instrumento cumpla con su propósito, es importante que sus respuestas sean totalmente honestas. Para promover que esto se cumpla, se garantiza al docente que las respuestas que proporcione serán manejadas de manera estrictamente confidencial y que solo se informarán los resultados globales de las diversas áreas.

#### DATOS INFORMATIVOS:

Nombre (opcional): .....Puesto que ocupa (opcional): .....  
 Área en la que trabaja (opcional): .....Años de trabajo en la institución (opcional):.....  
 Sexo: ..... Edad: ..... Fecha: .....

#### PRIMERA PARTE. PREGUNTAS DE RESPUESTA ABIERTA:

1. ¿Cuáles son las tres cosas que más le agradan del clima laboral?
  - a. ....
  - b. ....
  - c. ....
2. ¿Cuáles son las tres cosas que más le desagradan del clima laboral que hay en la institución?
  - a. ....
  - b. ....
  - c. ....
3. ¿Proporcione tres sugerencias que permitirían mejorar el clima laboral de la institución?
  - a. ....
  - b. ....
  - c. ....

**SEGUNDA PARTE. PREGUNTAS DE RESPUESTA CERRADA:**

Esca la	Característica negativa	1	2	3	Característica positiva
<b>1. Trabajo personal</b>	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos				Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos
	El trabajo es aburrido				El trabajo es interesante
	Me siento tenso y angustiado con las responsabilidades que tengo a mi cargo.				Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.
	No tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo				Si tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo
	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente intrascendente.				Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.
	No me siento nada capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo.				Me siento muy capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo.
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.				Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.
	En general, siento que soy muy improductivo para la institución.				En general, siento que soy muy productivo para la institución.
<b>2. Supervisión</b>	Las autoridades no me tienen confianza para delegarme responsabilidades.				Las autoridades si me tienen confianza para delegarme responsabilidades.
	Las autoridades no saben orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar				Las autoridades si saben orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar
	Las autoridades no valoran mi trabajo				Las autoridades si valoran mi trabajo
	Las autoridades son muy dadas a criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona.				Las autoridades saben cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.
	Las autoridades nunca me felicitan cuando realizo bien mi trabajo				Las autoridades siempre me felicitan cuando realizo bien mi trabajo
	Las autoridades no me tratan con respeto				Las autoridades me tratan con respeto absoluto
	Las autoridades me ponen a hacer cosas que no son propias del puesto del que tengo				Las autoridades me ponen a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo
	En general, creo que las autoridades no tienen la capacidad o la voluntad de realizar bien las funciones que les corresponden				En general, creo que Las autoridades son muy capaces y tienen la voluntad de realizar bien las funciones que les corresponden
<b>3. Trabajo en equipo y relaciones con los demás compañeros de trabajo</b>	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución por lo que tendemos a funcionar aisladamente				Si hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece el trabajo cooperativo
	No hay una cultura de ayuda mutua y servicio entre los docentes de la institución				Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los docentes de la institución
	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada				Si tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada
	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual				Sabemos cómo trabajar en equipo, y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta
	Hay mucha competitividad entre los docentes de la institución, que hace que no queramos trabajar en equipo				Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución
	No existe un espíritu de cordialidad y				Si existe un espíritu de cordialidad y

	respeto entre los docentes de la institución.			respeto entre los docentes de la institución.
	No tengo amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan el ámbito de trabajo			Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo
	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son escasas y no se favorece el trabajo en equipo, obstaculizando el logro de las metas institucionales			En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo, para el mejor logro de las metas institucionales
4. Administración	Existe una nula planeación en la institución o, si existe, esa planeación es desconocida por la mayoría de los docentes			Existe una planeación estratégica y táctica en la institución, y esa planeación es compartida con los docentes
	El perfil del rector y las funciones de cada puesto son ambiguas o no están especificadas			El perfil del rector y las funciones de cada puesto están claramente especificadas
	Los procedimientos por seguir son ambiguos o no están especificados			Los procedimientos por seguir están claramente especificados
	La institución tiene un numero exagerado de normas por seguir, por lo que el trabajo es muy restringido y burocrático			Las normas por seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta
	Existe mucha irresponsabilidad, mediocridad y conformismo en el desempeño de los docentes			Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los docentes
	Los criterios de evaluación del personal son ambiguos o inexistentes			Los criterios de evaluación del personal son claramente especificados
	La forma de evaluar el desempeño de los docentes es imprecisa, esporádica e injusta			La forma de evaluar el desempeño de los docentes es precisa, continua y justa
	En general, el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar absoluto de los docentes.			En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los docentes.
5. Comunicación	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es ambigua o inexistente			La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa
	La comunicación oficial de los directivos a los docentes es ambigua o inexistente			La comunicación oficial de los directivos a los docentes es clara y precisa
	La información que solicito me llega tardíamente			La información que solicito me llega oportunamente
	La información que solicito tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente			La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades
	Con frecuencia se escuchan ordenes e información contradictorias por parte de las autoridades que provocan dudas en los docentes			La órdenes e información que reciben los docentes por parte de las autoridades son congruentes y no tienen contradicciones
	Los directivos no favorecen que los subordinados expresen ideas en forma franca y honesta			Los directivos favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta
	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución			En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución
	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal clima laboral y una falta de productividad			En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad

<b>6. Ambiente físico y cultural</b>	El espacio físico en que laboro, nunca está limpio			El espacio físico en que laboro, siempre está limpio
	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y están en mal estado			Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y están en buen estado
	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismos y otros accidentes) en la institución			Si hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismos y otros accidentes) en la institución
	No cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable			Si cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable
	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas			No existen conductas discriminatorias de las personas
	Es frecuente escuchar quejas de abuso de autoridad de algunos directivos			Nunca he escuchado quejas de abuso de autoridad de algunos directivos
	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual			Nunca he escuchado quejas de acoso sexual
	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución crean un mal clima laboral.			En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.
<b>7. Capacitación y desarrollo</b>	La capacitación que la institución ofrece, no va de acuerdo con su misión y objetivos			La capacitación que la institución ofrece, es congruente con su misión y objetivos
	La institución nunca me ha preguntado mis interés y necesidades de capacitación			La institución siempre toma en cuenta mis interés y necesidades de capacitación
	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal			Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal
	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta			La capacitación que se ofrece al personal está de acuerdo al progreso de la ciencia y de la tecnología
	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero			Como parte de mi trabajo, asisto a los curso de capacitación que yo requiero
	La institución solo ofrece cursos de adiestramiento básico			La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento , otros orientados al desarrollo integral de las personas
	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal			La institución si destina los recursos suficientes para capacitar a su personal
	En general, la capacitación que la institución ofrece es esporádica y de poca calidad y no ayuda a que mejoremos en el desempeño de nuestro trabajo			En general, la capacitación que la institución ofrece es continua, de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo
<b>8. Promoción y carrera</b>	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son ambiguas o inexistentes			Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son claras y precisas
	Por el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido			Por el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido
	La probabilidad de ser promovido en la institución es casi nula, ya que las decisiones que al respecto se toman, son injustas e inequitativas			La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman, son justas y equitativas

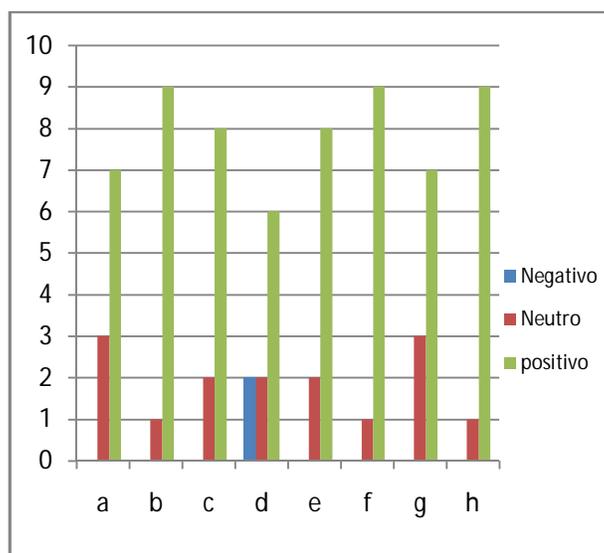
	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución		Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución
	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso		En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos
	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme		Creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme
	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución		Me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución
	En general, creo que el sistema de la institución promueve el estancamiento de los docentes		En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los docentes hagan una carrera en ella
<b>9. Sueldos y prestaciones</b>	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia		Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia
	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.		Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
	Mi sueldo es inferior al que mis compañeros, en puestos similares, reciben		Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben
	La institución no ofrece siquiera las prestaciones de ley		La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga
	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país		Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación en el país
	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional		Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional
	Las prestaciones que la institución me ofrece, no tienen significado (utilidad) para mi		Las prestaciones que la institución me ofrece, tienen alto significado (utilidad) para mi
	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al funcionario a mejorar su productividad en la institución		En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motive al funcionario a mejorar su productividad en la institución
<b>10. Orgullo de pertenencia</b>	Me da pena decir que trabajo en esta institución, por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad		Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución, por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad
	Me da pena trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de pésima calidad		Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad
	Creo que la misión que la institución tiene, es totalmente intrascendente para la sociedad		Creo que la misión que la institución tiene, es muy trascendente para la sociedad
	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos		Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos
	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución		Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución
	No me siento identificado con los valores de la institución		Me siento altamente identificado con los valores de la institución
	No me siento copartícipe en la tarea de lograr los objetivos de la institución		Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución
	En general, no me siento orgullosos de trabajar en esta institución		En general, me siento orgullosos de trabajar en esta institución

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo N. 7. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DEL CLIMA LABORAL

### 1. Categoría: trabajo personal

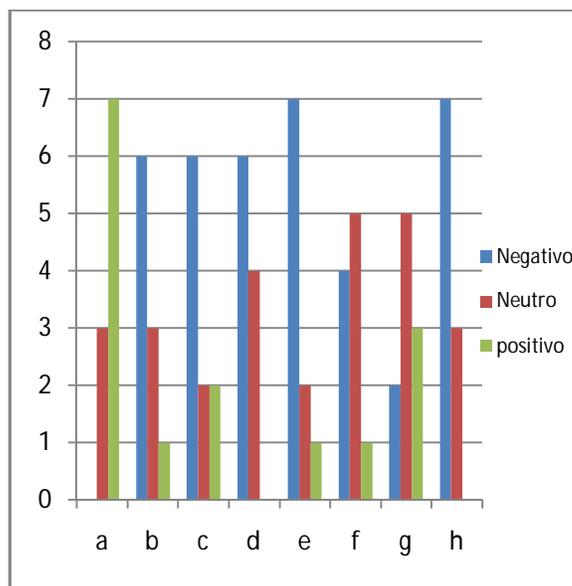
N	Característica negativa	1	2	3	Característica positiva
a	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos	0	3	7	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos
b	El trabajo es aburrido	0	1	9	El trabajo es interesante
c	Me siento tenso y angustiado con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	0	2	8	Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.
d	No tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo	2	2	6	Si tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo
e	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente intrascendente.	0	2	8	Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.
f	No me siento nada capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo.	0	1	9	Me siento muy capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo.
g	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.	0	3	7	Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.
h	En general, siento que soy muy improductivo para la institución.	0	1	9	En general, siento que soy muy productivo para la institución.



Del cuadro y del gráfico se deduce que los docentes y administrativos se sienten muy productivos para la institución

### 2. Categoría: supervisión

N	Característica negativa	1	2	3	Característica positiva
a	Las autoridades no me tienen confianza para delegarme responsabilidades.	0	3	7	Las autoridades si me tienen confianza para delegarme responsabilidades.
b	Las autoridades no saben orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar	6	3	1	Las autoridades si saben orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar
c	Las autoridades no valoran mi trabajo	6	2	2	Las autoridades si valoran mi trabajo
d	Las autoridades son muy dadas a criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona.	6	4	0	Las autoridades saben cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.
e	Las autoridades nunca me felicitan cuando realizo bien mi trabajo	7	2	1	Las autoridades siempre me felicitan cuando realizo bien mi trabajo
f	Las autoridades no me tratan con respeto	4	5	1	Las autoridades me tratan con respeto absoluto
g	Las autoridades me ponen a hacer cosas que no son propias del puesto del que tengo	2	5	3	Las autoridades me ponen a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo
h	En general, creo que las autoridades no tienen la capacidad o la voluntad de realizar bien las funciones que les corresponden	7	3	0	En general, creo que Las autoridades son muy capaces y tienen la voluntad de realizar bien las funciones que les corresponden

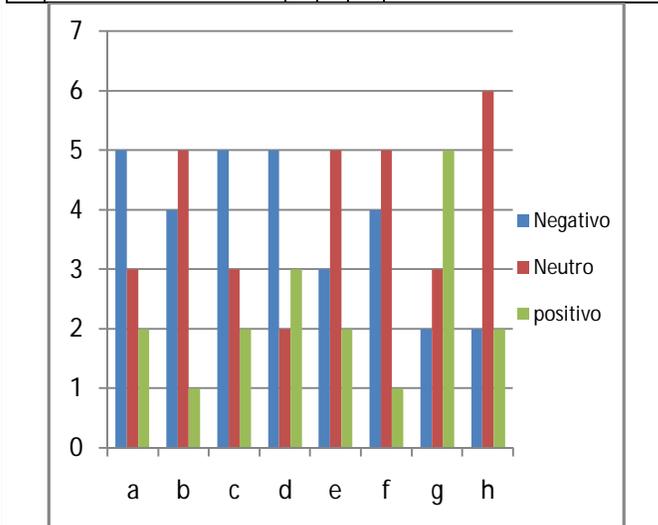


Del cuadro y del gráfico se puede observar que la mayoría de docentes y administrativos creen que las autoridades no tienen la capacidad o la voluntad para realizar bien sus funciones.

### 3. Categoría: trabajo en equipo y relaciones con los demás compañeros de trabajo

N	Característica negativa	1	2	3	Característica positiva
a	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución por lo que tendemos a funcionar aisladamente	5	3	2	Si hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece el trabajo cooperativo
b	No hay una cultura de ayuda mutua y servicio entre los docentes de la institución	4	5	1	Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los docentes de la institución
c	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada	5	3	2	Si tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada
d	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual	5	2	3	Sabemos cómo trabajar en equipo, y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta
e	Hay mucha competitividad entre los docentes de la institución, que hace que no queramos trabajar en equipo	3	5	2	Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución
f	No existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los docentes de la institución.	4	5	1	Si existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los docentes de la institución.
g	No tengo amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan el ámbito de trabajo	2	3	5	Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo
h	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son escasas y no se favorece el trabajo en	2	6	2	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo, para el mejor logro

equipo, obstaculizando el logro de las metas institucionales

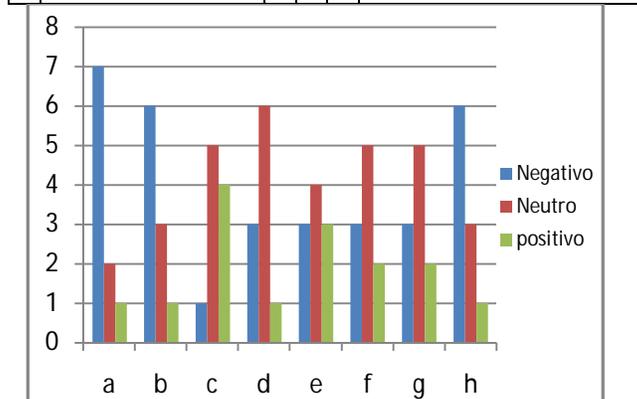


Del cuadro y del grafico se puede deducir que los docentes y administrativos piensan que su relación con los compañeros de trabajo es negativa o a medias y una mínima parte piensa que es positiva

### 4. Categoría: administración

N	Característica negativa	1	2	3	Característica positiva
a	Existe una nula planeación en la institución o, si existe, esa planeación es desconocida por la mayoría de los docentes	7	2	1	Existe una planeación estratégica y táctica en la institución y esa planeación es compartida con los docentes
b	El perfil del rector y las funciones de cada puesto son ambiguas o no están especificadas	6	3	1	El perfil del rector y las funciones de cada puesto están claramente especificadas
c	Los procedimientos por seguir son ambiguos o no están especificados	1	5	4	Los procedimientos por seguir están claramente especificados
d	La institución tiene un numero exagerado de normas por seguir, por lo que el trabajo es muy restringido y burocrático	3	6	1	Las normas por seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta
e	Existe mucha irresponsabilidad, mediocridad y conformismo en el desempeño de los docentes	3	4	3	Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los docentes
f	Los criterios de evaluación del personal son ambiguos o inexistentes	3	5	2	Los criterios de evaluación del personal son claramente especificados
g	La forma de evaluar el desempeño de los docentes es imprecisa, esporádica e injusta	3	5	2	La forma de evaluar el desempeño de los docentes es precisa, continua y justa

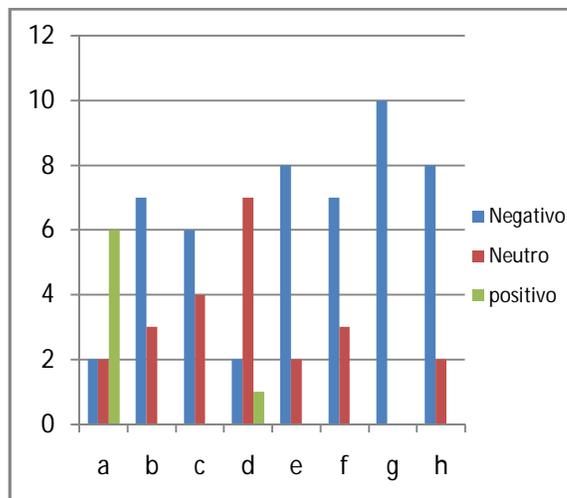
h En general, el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar absoluto de los docentes.



Tanto en el cuadro como en el grafico se puede apreciar que la mayoría consideran que el rector la administración del instituto muestra deficiencias, lo que origina un malestar

### 5. Categoría: comunicación

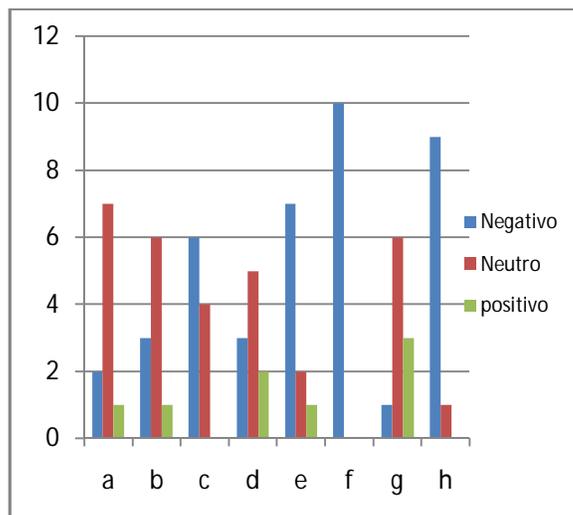
N	Característica negativa	1	2	3	Característica positiva
a	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es ambigua o inexistente	2	2	6	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa
b	La comunicación oficial de los directivos a los docentes es ambigua o inexistente	7	3	0	La comunicación oficial de los directivos a los docentes es clara y precisa
c	La información que solicito me llega tardíamente	6	4	0	La información que solicito me llega oportunamente
d	La información que solicito tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente	2	7	1	La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades
e	Con frecuencia se escuchan órdenes e información contradictorias por parte de las autoridades que provocan dudas en los docentes	8	2	0	La órdenes e información que reciben los docentes por parte de las autoridades son congruentes y no tienen contradicciones
f	Los directivos no favorecen que los subordinados expresen ideas en forma franca y honesta	7	3	0	Los directivos favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta
g	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución	1	0	0	En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución
h	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal clima laboral y una falta de productividad	8	2	0	En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad



Tanto el cuadro como la gráfica nos muestran que la mayoría de los docentes y administrativos consideran que la comunicación dentro del instituto es muy deficiente, lo cual origina un mal clima laboral y falta de productividad.

### 6. Categoría: ambiente físico y cultural

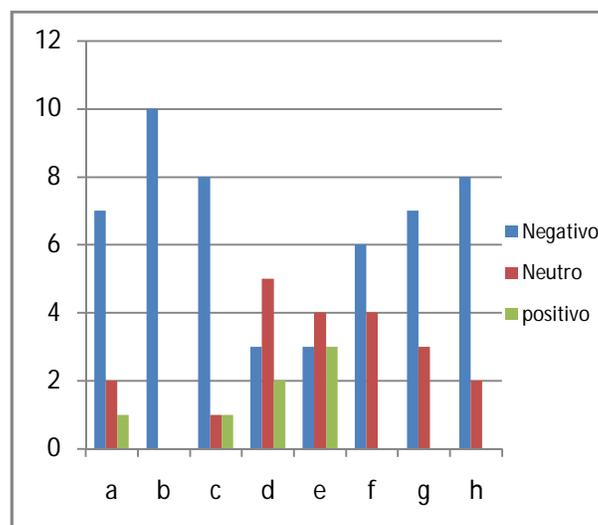
N	Característica negativa	1	2	3	Característica positiva
a	El espacio físico en que laboro, nunca está limpio	2	7	1	El espacio físico en que laboro, siempre está limpio
b	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y están en mal estado	3	6	1	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y están en buen estado
c	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismos y otros accidentes) en la institución	6	4	0	Si hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismos y otros accidentes) en la institución
d	No cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable	3	5	2	Si cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable
e	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas	7	2	1	No existen conductas discriminatorias de las personas
f	Es frecuente escuchar quejas de abuso de autoridad de algunos directivos	1	0	0	Nunca he escuchado quejas de abuso de autoridad de algunos directivos
g	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual	1	6	3	Nunca he escuchado quejas de acoso sexual
h	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución crean un mal clima laboral.	9	1	0	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.



Se puede observar tanto en el cuadro como en la gráfica que los docentes y administrativos consideran que el ambiente físico y cultural –valores del instituto es negativo

## 7. Categoría: capacitación y desarrollo

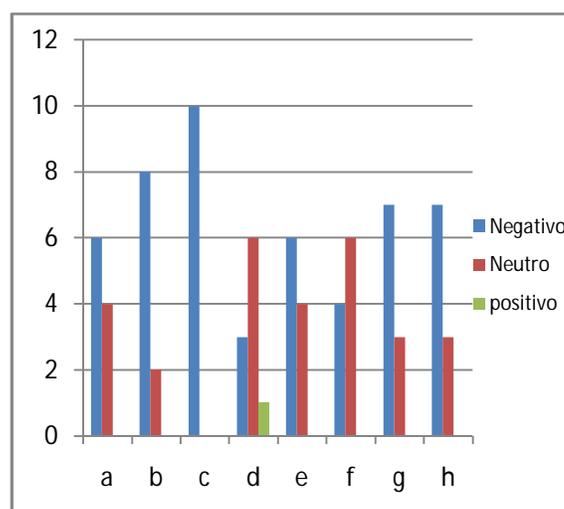
N	Característica negativa	1	2	3	Característica positiva
a	La capacitación que la institución ofrece, no va de acuerdo con su misión y objetivos	7	2	1	La capacitación que la institución ofrece, es congruente con su misión y objetivos
b	La institución nunca me ha preguntado mis interés y necesidades de capacitación	10	0	0	La institución siempre toma en cuenta mis interés y necesidades de capacitación
c	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal	8	1	1	Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal
d	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta	3	5	2	La capacitación que se ofrece al personal está de acuerdo al progreso de la ciencia y de la tecnología
e	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero	3	4	3	Como parte de mi trabajo, asisto a los curso de capacitación que yo requiero
f	La institución solo ofrece cursos de adiestramiento básico	6	4	0	La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento , otros orientados al desarrollo integral de las personas
g	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal	7	3	0	La institución si destina los recursos suficientes para capacitar a su personal
h	En general, la capacitación que la institución ofrece es esporádica y de poca calidad y no ayuda a que mejoremos en el desempeño de nuestro trabajo	8	2	0	En general, la capacitación que la institución ofrece es continua, de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo



Tanto el cuadro como la grafica nos permiten visualizar que la mayoría de los docentes y administrativos opinan que la capacitación y desarrollo que se da en la institución es casi nula, de poca calidad y que no ayuda al mejoramiento del desempeño laboral.

## 8. Categoría: promoción y carrera

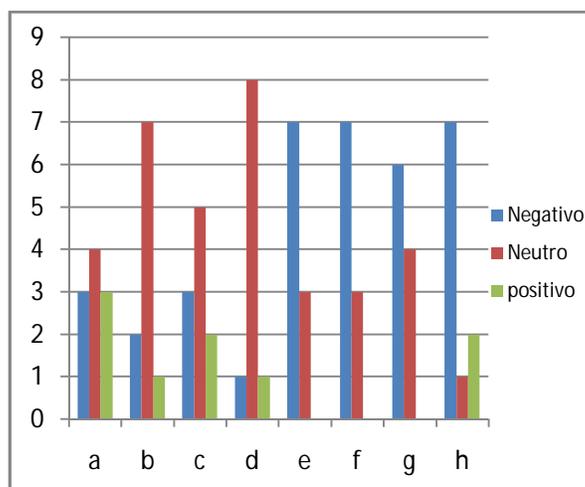
N	Característica negativa	1	2	3	Característica positiva
a	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son ambiguas o inexistentes	6	4	0	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son claras y precisas
b	Por el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido	8	2	0	Por el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido
c	La probabilidad de ser promovido en la institución es casi nula, ya que las decisiones que al respecto se toman, son injustas e inequitativas	10	0	0	La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman, son justas y equitativas
d	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución	3	6	1	Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución
e	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso	6	4	0	En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos
f	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme	4	6	0	Creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme
g	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución	7	3	0	me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución
h	En general, creo que el sistema de la institución promueve el estancamiento de los docentes	7	3	0	En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los docentes hagan una carrera en ella



Del cuadro y de la grafica se puede deducir que los docentes y administrativos en su mayoría consideran que la promoción y carrera del instituto es deficiente y que no promueve a que los docentes hagan una carrera de ella

## 9. Categoría: sueldos y prestaciones

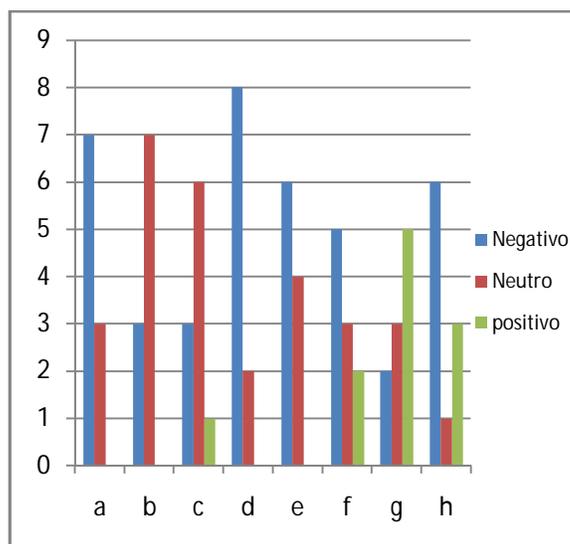
N	Característica negativa	1	2	3	Característica positiva
a	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia	3	4	3	Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia
b	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.	2	7	1	Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
c	Mi sueldo es inferior al que mis compañeros, en puestos similares, reciben	3	5	2	Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben
d	La institución no ofrece siquiera las prestaciones de ley	1	8	1	La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga
e	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país	7	3	0	Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación en el país
f	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional	7	3	0	Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional
g	Las prestaciones que la institución me ofrece, no tienen significado (utilidad) para mí	6	4	0	Las prestaciones que la institución me ofrece, tienen alto significado (utilidad) para mí
h	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al funcionario a mejorar su productividad en la institución	7	1	2	En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motive al funcionario a mejorar su productividad en la institución



Del cuadro y de la gráfica se puede observar que los docentes y administrativos en su mayoría consideran que los sueldos y prestaciones no motivan a los funcionarios a mejorar su productividad y dedicación completa a la institución, pues casi todos tienen otras actividades complementarias.

## 10. Categoría: orgullo de pertenencia

N	Característica negativa	1	2	3	Característica positiva
a	Me da pena decir que trabajo en esta institución, por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad	7	3	0	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución, por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad
b	Me da pena trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de pésima calidad	3	7	0	Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad
c	Creo que la misión que la institución tiene, es totalmente intrascendente para la sociedad	3	6	1	Creo que la misión que la institución tiene, es muy trascendente para la sociedad
d	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos	8	2	0	Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos
e	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución	6	4	0	Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución
f	No me siento identificado con los valores de la institución	5	3	2	Me siento altamente identificado con los valores de la institución
g	No me siento comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución	2	3	5	Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución
h	En general, no me siento orgullosos de trabajar en esta institución	6	1	3	En general, me siento orgullosos de trabajar en esta institución



Al observar el cuadro y la gráfica podemos apreciar que la mayoría de los docentes y administrativos no se sienten orgullosos de pertenecer y/o trabajar en esta institución

## **Conclusiones y recomendaciones sobre el clima laboral de la institución**

Del estudio realizado, se concluye que no existe un clima laboral saludable, mas por el contrario hay un clima negativo que contamina el ambiente contagiándolo de características negativas, que parecieran hacer aflorar las partes más negativas de las personas, sobre todo de las autoridades. En este clima, hay muy pocos aspectos positivos y las interacciones se vuelven cada vez más estresantes e interfieren en la solución de conflictos.

Este pobre clima laborar influye en el rendimiento de los docentes y administrativos; incide en la eficacia y eficiencia del plantel, sobre todo en la calidad de bachilleres y técnicos que egresan; en el aprovechamiento y disciplina de los estudiantes; en el logro de la misión y visión del instituto; y en la imagen que tiene la institución ante la sociedad

Ante estas conclusiones se puede sugerir lo siguiente:

1. Mantener y mejorar la calidad del servicio de cada docente y administrativo.
2. A los directivos realizar una capacitación sobre supervisión educativa, gerencia educativa y manejo de talento humano
3. A los docentes, trabajar en equipo en la mayor cantidad de actividades y aprender a vivir en grupo.
4. A los directivos, docentes y directivos, mejorar en lo que se relaciona a la administración, en especial en lo que se refiere a la planificación.
5. Realizar un curso intensivo de comunicación educativa para docentes, administrativos y directivos.
6. A los docentes y directivos, mejorar las condiciones físicas del aula y el cultivo de valores en el aula y fuera de ella.
7. Al H. Consejo Directivo y a la Comisión Técnico Pedagógica, Planificar y ejecutar cursos de capacitación para el personal, dentro de la institución y buscar incentivos para los docentes que realizan diplomados y maestrías.
8. Incentivar para que los docentes hagan una carrera en el magisterio.
9. Al gobierno, poner más atención en la inversión en la educación
10. A toda la comunidad educativa, procurar hacer de nuestra institución un sentido de pertenencia, empoderarse con el plantel, unir todos por una misma causa para mejorar el clima laboral actual.

## Anexo n. 8

Guapán a 13 de diciembre del 2010

Ing.  
René Sarmiento

RECTOR (E) DEL I.T.S. "EZEQUIEL CÁRDENAS E."

Presente.-

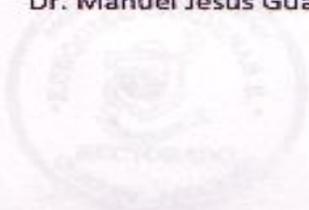
Señor Rector:

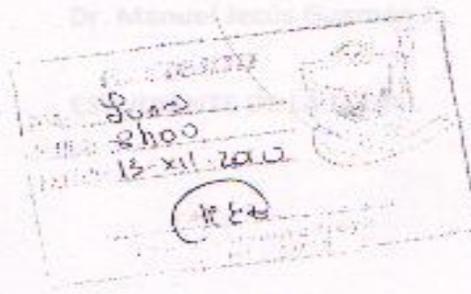
Yo, Dr. Manuel Jesús Guamán J. estudiante de Postgrado de la Universidad Técnica Particular de Loja, periodo académico noviembre 2010-mayo 2011, le envía un atento saludo y a la vez le desea éxitos en el desempeño de sus funciones; aprovecho de esta oportunidad para solicitar de la manera más comedida se digne autorizarme para llevar a cabo el trabajo de investigación de Tesis, dentro del Módulo Proyecto de Grado I, con el tema "La gestión, valores y liderazgo en el I.T.S. Ezequiel Cárdenas E. de la Parroquia Guapán en el año lectivo 2010-2011".

En caso de dar favorable acogida a mi solicitud, solicito se digne colaborar con la suscripción de un acta de compromiso entre su autoridad y mi persona en calidad de estudiante de la U.P.T.L., la misma que acompaño a la presente.

Seguro de contar con su favorable atención, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,  
Dr. Manuel Jesús Guamán J.





## Anexo N. 9

## ACTA DE COMPROMISO PARA RELIZAR UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE TESIS

EN EL I.T.S. "EZEQUIEL CÁRDENAS ESPINOZA"

En el rectorado del I.T.S. "Ezequiel Cárdenas E." de la Parróquia Guapán, a los 13 días del mes de diciembre del 2010, siendo las 08h00, el Ing. René Sarmiento en calidad de Rector (e) del I.T.S. "Ezequiel Cárdenas E." de la Parroquia Guapán del Cantón Azogues y el Dr. Manuel Jesús Guamán J. en calidad de estudiante de Postgrado de la U.T.P.L., acuerdan lo siguiente:

El Ing. René Sarmiento en calidad de Rector (e) del I.T.S. "Ezequiel Cárdenas E.", se compromete en facilitar y autorizar para que el Dr. Manuel Jesús Guamán J. realice el trabajo de investigación de tesis, que constan de encuestas a los directivos, estudiantes, profesores y padres de familia; y una entrevista a directivos del Plantel; sobre el tema "La Gestión, el liderazgo y valores en el I.T.S. "Ezequiel Cárdenas E." de la Parroquia Guapán del cantón Azogues durante el año lectivo 2010-2011. Por su parte, el maestrante Dr. Manuel Jesús Guamán J., se compromete en donar a la Institución una copia de la Tesis o la Propuesta Educativa, producto de la investigación al finalizar la misma.

Para constancia de lo anteriormente estipulado, firman por triplicado:

  
Ing. René Sarmiento

  
Dr. Manuel Jesús Guamán J.



DEL I.T.S. EZEQUIEL CÁRDENAS E.

ESTUDIANTE DE LA U.T.P.L

## Anexo N. 10

Guapán a 23 de diciembre del 2010

Sra.

Marilú Espinoza

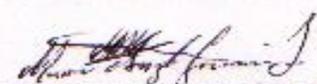
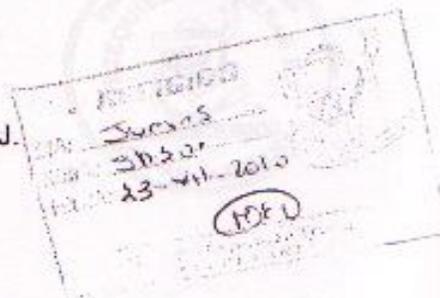
SECRETARIA DEL I.T.S. "EZEQUIEL CÁRDENAS E."

Presente.

Yo, Dr. Manuel Jesús Guamán J. estudiante de Postgrado de la Universidad Técnica Particular de Loja, periodo académico noviembre 2010-mayo 2011 y portador de la cedula de identidad número 030084757-1, le envía un atento y cordial saludo y a la vez le desea éxitos en el desempeño de sus funciones; aprovecho de esta oportunidad para solicitar de la manera más comedida se digne facilitarme las copias certificadas de los siguientes documentos: el manual de organización, el código de ética, el plan estratégico, el plan operativo anual (POA), el proyecto educativo institucional (PEI), el reglamento interno, el código de convivencia, el organigrama, las funciones por áreas y departamentos, el reparto de trabajo, la malla curricular por cursos, y el título de cada docente. Cabe indicarle que el Señor Rector (E) Ing. René Sarmiento el día 13 de diciembre del 2010 me ha autorizado llevar a cabo mi trabajo de investigación de tesis dentro del Módulo Proyecto de Grado I, con el tema "La gestión, valores y liderazgo en el I.T.S. Ezequiel Cárdenas E. de la Parroquia Guapán en el año lectivo 2010-2011". El costo de las copias corre por mi cuenta

Por la favorable acogida que se sirva dar a la presente, anticipo mis agradecimientos; con un alto sentimiento de consideración y estima, me suscribo,

Atentamente,

  
Dr. Manuel Jesús Guamán J.

## Anexo N 11.

Guapán a 23 de diciembre del 2010

Lcda.

Cecilia Narváez

VICERRECTORA (E) DEL I.T.S. "EZEQUIEL CÁRDENAS E."

Presente.-

Yo, Dr. Manuel Jesús Guamán J. estudiante de Postgrado de la Universidad Técnica Particular de Loja, periodo académico noviembre 2010-mayo 2011 y portador de la cedula de identidad número 030084757-1, le envía un atento y cordial saludo y a la vez le desea éxitos en el desempeño de sus funciones; aprovecho de esta oportunidad para solicitar de la manera más comedida se digne facilitarme las copias certificadas de los siguientes documentos: la planificación curricular anual (una de cada área), el plan de unidad didáctica (una de cada área), y el modelo o esquema de plan de clase, dos proyectos de de implementación, dos proyectos pedagógicos de aula; toda vez que el Señor Rector (E) Ing. René Sarmiento el día 13 de diciembre del 2010, gentilmente me ha autorizado llevar a cabo mi trabajo de investigación de Tesis dentro del Módulo Proyecto de Grado I, con el tema "La gestión, valores y liderazgo en el I.T.S. Ezequiel Cárdenas E. de la Parroquia Guapán en el año lectivo 2010-2011". El costo de las copias, corren por mi cuenta

Por la favorable acogida que se sirva dar a la presente, con un alto sentimiento de consideración y estima, me suscribo,

Atentamente,

  
Dr. Manuel Jesús Guamán J.

Recibido:  
23-12-2010



## Anexo N. 12

Guapán a 23 de diciembre del 2010

Ing.

Enriqueta Reyes

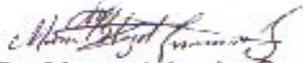
COLECTORA DEL I.T.S. "EZEQUIEL CÁRDENAS E."

Presente.-

Yo, Dr. Manuel Jesús Guamán J. estudiante de Postgrado de la Universidad Técnica Particular de Loja, periodo académico noviembre 2010-mayo 2011 y portador de la cedula de identidad número 030084757-1, le envía un atento y cordial saludo y a la vez le desea éxitos en el desempeño de sus funciones; aprovecho de esta oportunidad para solicitar de la manera más comedida se digne facilitarme las copias certificadas de los siguientes documentos: El presupuesto del periodo desde enero del 2010 a diciembre del 2010, la proforma del presupuesto para el periodo de enero del 2011 a diciembre del 2011, el reparto del presupuesto por áreas o departamentos, el reparto del presupuesto por periodos; toda vez que el Señor Rector (E) Ing. René Sarmiento el día 13 de diciembre del 2010, gentilmente me ha autorizado llevar a cabo mi trabajo de investigación de Tesis dentro del Módulo Proyecto de Grado I, con el tema "La gestión, valores y liderazgo en el I.T.S. Ezequiel Cárdenas E. de la Parroquia Guapán en el año lectivo 2010-2011". El costo de las copias corre por mi cuenta

Por la favorable acogida que se sirva dar a la presente, anticipo mis agradecimientos, con un alto sentimiento de consideración y estima, me suscribo,

Atentamente,

  
Dr. Manuel Jesús Guamán J.

23-12-2010

