



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

## TEMA

**“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES, DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO “CIUDAD DE CARIAMANGA” DURANTE EL AÑO 2010-2011” PROPUESTA EDUCATIVA.**

*Tesis de Grado previo la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativa.*

**ESTUDIANTE:**

ÁNGEL RAFAEL ROMERO PACHECO

**DIRECTOR:**

MGS. JOSÉ LUIS ARÉVALO TORRES

CENTRO UNIVERSITARIO CARIAMANGA

2011

## **CERTIFICACIÓN**

**Loja, 13 de marzo de 2011**

Mgs.

José Luis Arévalo Torres

**DIRECTOR DE TESIS**

### **C E R T I F I C A:**

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

-----  
Mgs. José Luis Arévalo Torres

**DIRECTOR DE TESIS**

## **ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

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

Loja, 13 de marzo de 2011

## **AUTORÍA**

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

**f.**.....

Ángel Rafael Romero Pacheco

**CI.** 1101440392

## DEDICATORIA

Este presente trabajo de grado quiero dedicarlo a los seres que más quiero en mi vida, a mi esposa Patricia Ortega, por el amor demostrado hacia mí durante los 24 años de nuestra vida matrimonial, por su constancia y fidelidad y por haberme apoyado en todas las empresas que me propuse en mi vida y especialmente en la consecución de este título, a mis Hijos Ángel Rafael y Alfonso Benigno, razón de ser de mi existencia y de la búsqueda de logros personales y académicos, a mi madre Mira Pacheco Ludeña, por darme la felicidad de aún vivir, a mis hermanos y sobrinos por su apoyo constante.

A los luchadores que como yo, estamos convencidos que las puertas de la educación, nunca se cierran para nadie, a los revolucionarios como yo, que pensamos que la primera revolución es **revolucionarnos**, en fin a los que nunca desmayamos por mejorarnos académica e intelectualmente.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primeramente a Dios, por permitir mi existencia y que esta sea feliz, a la UTPL, por la oportunidad de mejorar mi estatus académico, ya que a través de este programa de Maestría me permite superarme como profesional y sobre todo como persona, sin tener que descuidar mi trabajo de docente, a mi esposa Patricia y mis hijos Ángel Rafael y Alfonso Benigno por el tiempo que les he robado y a los Magíster: Javier y Susana Sarango Gaona, por su ayuda y sobre todo su paciencia.

Al Mgs. José Luis Arévalo Torres, director por sus sabios conocimientos y su acertada dirección para el logro de la realización de esta tesis.

Ángel Rafael Romero Pacheco.  
CC 1101440392.



# ÍNDICE

	Pàg.
PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
ACTA DE CESIÓN.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>6</b>
3.1. Participantes .....	6
3.2. Muestra de la investigación.....	8
3.3. Materiales .....	9
3.4. Diseño.....	9
3.5. Técnica e instrumentos.....	10
3.6. Procedimiento .....	11
<b>4. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
4.1. La Gestión. Conceptos .....	13



4.2. Liderazgo educacional. Conceptos .....	14
4.3. Diferencias entre Directivo y Líder .....	19
4.4. Diferencias entre Dirigente y líder.....	22
4.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo .....	28
4.6. Los valores y la educación.....	31
<b>5. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>37</b>
5.1. Manual de organización .....	40
5. 2. Código de ética .....	40
5.3. Plan estratégico .....	41
5.4. La estructura organizativa de la Unidad Educativa .....	42
5.4.1. Visión y Misión .....	49
5.4.2. Organigrama .....	50
5.4.3 Funciones por áreas y departamentos.....	53
5.5. El clima escolar y convivencia en valores .....	55
5.5.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	55
5.5.2. Dimensión organizativa operacional y valores .....	55
5.5.3. Dimensión administrativa y financiera y valores .....	56
5.5.4. Dimensión comunitaria y valores .....	56
5.6. Análisis FODA.....	57
5.6.1. Matriz FODA .....	57
<b>ANÁLISIS Y COMPROBACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
5.7. Discusión .....	92

<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	96
Conclusiones .....	96
Recomendaciones .....	98
<b>7. PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO</b> .....	99
7.1. Título.....	99
7.2. Presentación .....	99
7.3. Justificación .....	100
7.4. Objetivos.....	101
7.5. Resultados Esperados.....	102
7.6. Actividades.....	102
7.7. Metodología .....	103
7.8. Factibilidad.....	104
7.9. Materiales .....	104
7.10 Presupuesto y financiamiento .....	105
7.12. Cronograma .....	105
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	106
<b>9. ANEXOS</b> .....	108

## 1. RESUMEN

La investigación que versa sobre: **“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO “CIUDAD DE CARIAMANGA” PROPUESTA EDUCATIVA** fue realizada en la institución antes mencionada que se encuentra ubicada en el Cantón Calvas, Provincia de Loja teniendo como objetivo general, analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

La investigación realizada se logró alcanzar, gracias a la aplicación de métodos técnicos e instrumentos sugeridos por la UTPL que facilitaron la información, debo destacar las facilidades otorgadas por la Rectora, la colaboración de docentes, estudiantes y padres de familia que accedieron a facilitar la información requerida, que me permitieron inferir conclusiones, determinar las necesidades hasta llegar a una propuesta educativa sobre la necesidad de desarrollar un seminario taller sobre Liderazgo Educativo dirigido a los docentes que laboramos en el ISPED “Ciudad de Cariamanga”.

La sociedad actual y sobre todo las instituciones educativas, se han inclinado hacia la tendencia tecnológica que exige la sociedad del conocimiento, pero en este intento, han olvidado situaciones tan importantes para el ejercicio de la tarea educativa como es la implantación de sistemas de gestión, ejercicio del liderazgo en la educación y su trascendencia en el entorno y de igual manera han dejado a un lado la práctica de valores.

El diagnóstico establecido en esta institución educativa se lo relacionó con los resultados obtenidos que fueron fundamentales para realizar la propuesta, la misma que permitirá capacitar a los docentes del ISPED y mejorar la calidad de educación de esta Institución que forma maestros, que luego de haber acabado sus estudios irán a los centros educativos del país a prestar sus servicios profesionales.

## 2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, nace de la expectativa como maestro de fortalecer y propender a una verdadera capacitación integral de los profesionales en formación que estudian en el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga”

En esta era del conocimiento, si bien los contenidos científicos, las NTIC, la aplicación de instrumentos técnicos, etc., deshumanizan al hombre es importante la formación en valores, para lo cual es muy significativa la capacitación de líderes que sirvan de guías en el camino a emprender en la calidad humana como parte integral del hombre.

Toda educación tiene que tener por objetivo formar personas honestas, con convicciones profundas, fundamentadas en valores morales y éticos, sobre todo en los futuros profesionales de la educación, que tendrán como objeto de su acción profesional, la formación de niños, niñas y adolescentes que serán los hombres en quienes la patria deberá confiar; la práctica en valores, el ejercicio de un liderazgo democrático y holístico serán el fundamento de nuestro trabajo de grado a aplicarse en el ISPED “Ciudad de Cariamanga”.

El liderazgo y responsabilidad personal es importante para todos, los profesionales o no. La fuerza del educador está en su manera de hacer, en el optimismo con que afronta las dificultades, en la madurez con que toma las decisiones, en no detenerse para llegar a la mejora humana, y sobre todo, en la respuesta a sus responsabilidades como gestor y líder del proceso educativo. Un buen profesional de la educación siempre asume sus actos responsablemente, con autonomía.

La educación actual requiere de líderes que con su ejemplo puedan guiar a los grupos humanos bajo su responsabilidad, por esto creo que el desarrollo y ejecución del presente trabajo de investigación, servirá para mejorar el ambiente laboral, pedagógico y administrativo, todo basado en la aplicación de verdaderos valores institucionales del ISPED.

Desde su creación hasta la actualidad, no se ha desarrollado ningún trabajo investigativo sobre la aplicación de valores, por lo tanto no existen estudios sobre el tema, además debo señalar que el presente proyecto es factible de ejecutarlo, por cuanto existe la predisposición de la Sra. Rectora, de los compañeros integrantes del H. Consejo Directivo, de sus catedráticos, personal de servicio y estudiantes para su ejecución, ya que nace de la expectativa de fortalecer y propender a una verdadera formación axiológica, siempre se ha señalado lo trascendental que constituye la formación en valores de todos los seres humanos, como maestrante y docente quiero que se dé a conocer lo siguiente:

- Reducir los errores para lograr mayor precisión en los procesos de gestión, liderazgo y valores
- Integración de autoridades, departamentos, comisiones y contexto, mediante la ejecución de talleres de capacitación sobre valores.
- Mejoramiento de los servicios a nuestros usuarios, en base de práctica de valores.

Destaco los objetivos que espero lograr para el cumplimiento de esta tarea:

**Objetivo General:**

- ✓ Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el ISPED “Ciudad de Cariamanga”

Este objetivo fue alcanzado con todo éxito. La información recogida con la aplicación de los diversos instrumentos me permitió conocer y determinar los grados de gestión, liderazgo y valores en el ISPED Ciudad de Cariamanga. Extraer conclusiones sobre los resultados obtenidos y proponer algunas sugerencias para solucionar los nudos críticos y potenciar los aspectos positivos.

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- ✓ Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el ISPED “Ciudad de Cariamanga”
- ✓ Determinar los roles y liderazgo en la ejecución de planes estratégicos y operativos del ISPED “Ciudad de Cariamanga”
- ✓ Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones de situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que administradores y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.

El primer objetivo se logró alcanzar en base a las investigaciones de carácter bibliográfico y de páginas de INTERNET, de donde pude extraer abundante material teórico sobre los temas tratarse en el presente trabajo de investigación.

En lo que se refiere a la consecución del segundo objetivo se interactuó con los compañeros directivos, docentes, estudiantes y padres de familia sobre la necesidad de actualizarnos todo en lo que tiene relación con las nociones y aplicación y la necesidad de ejercer una buena gestión académica y administrativa, medir el ejercicio de liderazgo en nuestra zona de influencia y hacer trascendentes los valores personales e institucionales.

El tercer objetivo se pudo lograr en base a la necesidad del conocimiento, socialización y la aplicación de lo normado en el POA y PEI del ISPED “Ciudad de Cariamanga”

El objetivo específico final se logra gracias al común acuerdo del incremento y fortalecimiento del liderazgo, no solamente de autoridades y directivos, sino del compromiso de todos los involucrados en el mejoramiento de la imagen del ISPED.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. PARTICIPANTES:

En la presente investigación colaboraron:

- Directivos
- Gestores educativos
- Profesores
- Alumnos
- Padres de Familia.

**TABLA 1**

<b>Nivel académico</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Tercer Nivel (Profesores/licenciaturas)	2	6,90
Doctorados	5	17,24
Diplomados Maestrías	22	75,86
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Secretaría del ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Autor: Ángel Romero.

De lo demostrado en el cuadro, el 75,86% de los docentes del ISPED "Ciudad de Cariamanga" han obtenidos títulos de cuarto nivel lo que demuestra su preocupación académica y garantiza la formación integral de los docentes en formación que se educan en nuestra institución, siendo un gran fortaleza con la que cuenta la institución.



**DOCENTES POR EDAD: RANGOS DE EDADES:****TABLA 2**

<b>AÑOS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Desde 39 hasta 44	2	6,90
Desde 45 hasta 49	3	10,35
Desde 50 hasta 54	6	20,68
Desde 55 hasta 59	10	34,45
Desde 60 hasta 64	4	13,80
Desde 65 hasta 69	2	6,90
Desde 70 en adelante	2	6,90

**Fuente:** Secretaría del ISPED "Ciudad de Cariamanga"

**Autor:** Ángel Romero.

De la tabla antes expuesta, me permito concluir que la población docente del Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de Cariamanga" es una población relativamente joven, ya que en su mayor incidencia los profesores se hallan entre los 45 y 59 años, es decir el equivalente a un 65,50 % de la población, es decir, dos terceras partes, aunque los 4 compañeros que se hallan dentro de la población de mayores de 65 años han manifestado su deseo de jubilarse.

**POBLACIÓN ESTUDIANTIL:****ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES POR NIVELES Y SEXO****EN EL AÑO ACADÉMICO 2010-2011****TABLA 3**

<b>NIVEL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>%</b>	<b>MUJERES</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
2° "A"	10	43,48	13	56,52	23
2° "B"	13	50	13	50	26
2° "C"	7	26,92	19	73,08	26
2° "D"	10	38,46	16	61,64	26
4° "A"	4	21,05	15	78,95	19
4° "B"	6	35,30	11	64,70	17
4° "C"	4	23,53	13	76,47	17
4° "D"	6	40	9	60	15
6° ASOER	33	33,68	65	66,32	98

**Fuente:** Secretaría del ISPED "Ciudad de Cariamanga"

**Autor:** Ángel Romero.

**3.2. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para la presente investigación se tomó como muestra la sugerida por la UTPL, así:

- 5 directivos
- 14 docentes
- 10 padres de familia
- 19 estudiantes.

### 3.3. MATERIALES.

Para la realización, los implementos materiales utilizados en este trabajo investigativo fueron: Material de escritorio, libros, revistas, internet, fotocopias, transporte, material bibliográfico, computadora, impresora, etc.

### 3.4. DISEÑO.

La investigación realizada es de carácter descriptivo, y exploratoria. El proyecto de investigación fue diseñado por la UTPL y los instrumentos para la recolección de datos fueron entregados también por la Universidad, dejando a los egresados investigadores la tarea de recoger la información, tabularla, interpretarla, analizarla, discutirla, inferir conclusiones y proponer recomendaciones.

En el desarrollo de la investigación se utilizó los siguientes métodos:

- ❖ **Método Descriptivo.-** Permitió una observación sistemática, estudiando la realidad educativa tal y como se desarrolla. Se obtuvo información sobre la educación y el educador, con datos relevantes que nos permitieron relacionarlos con el objeto de estudio.
- ❖ **Método Exploratorio.-** Permitió entrar en un terreno desconocido para familiarizarnos con él y así precisar mejor el problema, analizando datos recolectados y saber cuáles son los problemas relevantes y cuáles no y si se está en capacidad de resolverlos.
- ❖ **Métodos inductivo-deductivos,** que jugaron un papel fundamental porque permitieron distinguir de manera específica los elementos teóricos conceptuales así como empíricos que coadyuvaron a la estructura y

amplificación del trabajo científico propuesto. La investigación en general conceptualiza la inducción como el método que partiendo de la observación y análisis de los hechos particulares, establecen generalizaciones a fin de rebasar el ámbito puntual en el que se fundamenta el estudio, es decir se llega a la deducción.

❖ **Matemático-Estadístico.-** Válido como herramienta que permitió organizar en tablas estadísticas, la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuesta, cuestionarios y entrevista). Este procedimiento facilitó la objetivación y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los supuestos planteados en la planificación de la investigación.

❖ **El método hermenéutico.-** me permitió la recolección e interpretación bibliográfica para la elaboración del marco teórico como también facilitó el análisis de la información empírica

Para la recolección de la información se seleccionaron y utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos.

### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

- **Encuesta a los directivos.**

Este instrumento me permitió determinar cómo las autoridades ejercen el liderazgo en todos los estamentos educativos de la institución

- **Encuesta a docentes.** Consta de 16 preguntas y está agrupado en tres secciones (siempre, a veces, nunca), en relación con el centro educativo. Consta de preguntas objetivas.
- **Encuesta a estudiantes.** Esta agrupado tres secciones ( siempre, a veces, nunca) consta de 14 preguntas objetivas,
- **Entrevista a directivos.** Consta de 8 preguntas y dos secciones de respuestas positivas y respuesta débil, nos ayuda a determinar si la institución cuenta con documentación operativa para el desenvolvimiento de la misma.
- **Matriz de problemáticas.** Nos permite determinar los principales problemas encontrados en producto del resultado de las tablas estadísticas y diagnóstico institucional

### 3.6. PROCEDIMIENTO.

Con el tema de investigación y objetivos planteados por Universidad Técnica Particular de Loja, me entreviste con la Rectora del ISPED Ciudad de Cariamanga, le manifesté cuál era la intención y los objetivos que perseguía esta investigación, la misma que le intereso y manifestó que está consciente de que es un problema latente en la institución y lo provechoso que sería conocer cómo están los niveles de liderazgo de la Institución, autorizando el permiso respectivo para la realización de este diagnóstico, Debo destacar fue muy importante y fundamental el contar con el apoyo del Director del plantel por cuanto fue con él con quien se trabajó más por cuanto ella disponía de los documentos como son el PEI, PCI y Planificaciones.

El apoyo de los docentes fue fundamental, me ayudaron a convocar a los padres de familia para aplicar las encuestas respectivas y seleccionar a los estudiantes. Con las encuestas aplicadas procedí a su tabulación, análisis y discusión para poder obtener las conclusiones y poner a consideración las recomendaciones producto del resultado de este trabajo.

Con los datos de las encuestas y el diagnóstico de la Institución pude determinar la propuesta que irá encaminada a cubrir los vacíos y desconocimiento de habilidades de liderazgo, gestión y valores que se pudo detectar en el personal de esta Institución Educativa.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. LA GESTIÓN. CONCEPTOS.

*Gestión = Acto de gestionar<sup>1</sup>.*

Del latín **gestió**, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo por para resolver un asunto o concretar un proyecto.

La gestión es también la dirección o administración de una empresa o negocio.

Es un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Es la realización de las diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de objetivos.

La gestión de recursos (talentos) humanos es la más relevante en un empresa.

En términos contemporáneos, es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido recabados los recursos.

Gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso, es decir, sobre un conjunto de actividades, lo que incluye:

---

<sup>1</sup>Diccionario Océano Noviembre del 2010

- La preocupación por la disposición de recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades y correspondientes interacciones.
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene<sup>2</sup>.

Gestión es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro de una organización para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático<sup>3</sup>.

A mi criterio persona, de todos los conceptos antes analizados, personalmente creo que es una mezcla de procesos que tienen como finalidad hacer que los gestores y los directivos educativos planeen, ejecuten, evalúen y operativicen todos los estamentos de su institución, creo que debe considerarse un eje transversal de la educación, por lo que esta gestión necesariamente debe transformarse en un liderazgo institucional, para la búsqueda constante del mejoramiento: estructural, curricular, de vinculación con la comunidad y la rendición de cuentas.

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

### **El Liderazgo Educativo**

Cualquier acción sobre el liderazgo debe ser dependiente de una comprensión de las peculiaridades de los centros docentes como organizaciones y de una

---

<sup>2</sup>Módulo sobre la Gestión en Organizaciones No gubernamentales

<sup>3</sup>Pérez; 1993



teoría del cambio educativo. A este nivel es que ha de situarse adecuadamente el concepto de liderazgo educativo.

A lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales:

El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.

El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.

El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

Ahora bien, ¿Qué es liderazgo educacional?, ¿Quién lo ejerce?, ¿Es lo mismo ser directivo que líder?, ¿Cuáles son sus requisitos, cualidades y habilidades? A estas y otras interrogantes les daremos respuesta en el desarrollo del presente trabajo.

El Liderazgo educacional en todos los niveles debe obligar a quienes lo ejercen a ser capaces de:

### **1.- Combinar en su gestión:**

La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.

El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.

La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.

El espíritu autodidacto con la dirección pedagógica.

La conjugación armónica de estos elementos permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de una política educacional, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

## **2.- Lograr en su gestión:**

La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la estimulación del sentido de pertenencia.

Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición y análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que se disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.

Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.

Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres y la comunidad en que viven.

El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

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

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

No es difícil entender, por consiguiente, que es posible alcanzar el liderazgo educativo y aplicar con él nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

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

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

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

El director es un líder que dirige líderes.

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

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

La diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de relación dominio-subordinación.

La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los /as estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes.

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

La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Líder educacional es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder.

Liderazgo educacional es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que

ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. El liderazgo educacional tiene que ver también con el sentido que cada docente le confiere a su trabajo pedagógico<sup>4</sup>.

### **4.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.**

#### **Autoridad Oficial Moral**

Radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación. La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores.

Es autoridad moral. La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas y la cual resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar, además, que el atributo diferenciador en el líder, o sea, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación. La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado. Si los miembros del grupo vinieran

---

<sup>4</sup> <http://www.eswikipedia.org/wiki/liderazgo>

obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo. Las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.

El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.

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

Líder es la persona, liderazgo es el proceso.

### **Liderazgo:**

“Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.

En el caso específico de la formación técnica y profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

Por consiguiente, el liderazgo en la formación técnica y profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

El líder debe conocer:

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación educativas.”<sup>5</sup>

Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder éstas han adquirido un mayor desarrollo, dando como resultado una personalidad más madura.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadoras del líder, cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo o acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia:

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

**El líder no nace, se hace;** el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo

---

<sup>5</sup>[http:// www.aulafácil.com/liderazgo/cursolid.htm](http://www.aulafácil.com/liderazgo/cursolid.htm)

creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

#### **Dimensiones de la tarea directiva:**

- Involucra a la comunidad en la tarea.
- Controla y evalúa el rendimiento.
- Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.
- Garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

¿Cuál es el elemento común que existe en estas dimensiones de la tarea directiva? El hombre.

Personalmente creo que existe una marcada diferencia entre el Directivo y el Líder en cuanto a su accionar, ya que el directivo tiene una función legal enmarcada dentro de las normas, leyes y reglamentos que rigen a una institución, en este caso, educativa, mientras que el líder se encamina más al aspecto de conseguir beneficios para sus miembros sin tener necesariamente que regirse a una norma establecida. El líder debe mostrarse en todo momento, el directivo tiene cierto límite, pero siempre serán unificados por conseguir el bien común, personal e institucionalmente<sup>6</sup>.

#### **4.4. DIFERENCIAS ENTRE DIRIGENTE Y LÍDER.**

La carrera profesional de un dirigente es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y

---

<sup>6</sup> BENNIS, Warren y BURT, Nanus: "Líderes: el Arte de mandar, Merlin Libros, México, 1985.  
SAYLES, Leonard R.: "Liderazgo", Mc Graw-Hill, México, 1982



organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo.

Un dirigente es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del dirigente lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos. En pocas palabras, los dirigentes están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

La diferencia entre los dirigentes y los líderes, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis.

Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas.

En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

### **Personalidad del directivo frente a la del líder**

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: “¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las

personas sigan contribuyendo a esta organización?". Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de *status* y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

Sin embargo, otra concepción del liderazgo atribuye casi creencias místicas a lo que es un líder. Durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. La respuesta es que hay las dos cosas. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas. La misma importancia tiene el hecho de que en diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo. En cualquier caso, casi todos los líderes eficaces se parecen en un rasgo esencial: todos muestran un elevado grado de lo que ha denominado Daniel Goleman "inteligencia emocional". No es que el coeficiente intelectual y las cualidades técnicas sean irrelevantes. Una persona puede contar con la mayor formación del mundo, con una mente incisiva y analítica y con un suministro inacabable de ideas inteligentes, pero aun así no se convertiría en un gran líder.

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas” y la

atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

Al analizar todas estas reflexiones es evidente que se necesitan tanto directivos como líderes para desarrollar una organización, que los directivos eficaces tienen muy distintas personalidades, talentos, defectos, valores y creencias, pero todos deben conseguir que se hagan las cosas adecuadas. Algunos hombres de éxito han nacido eficaces, otros se han formado pues la eficacia es una disciplina, y como cualquier disciplina, se puede aprender y se debe conseguir. Las entidades de formación son las encargadas de completar la formación del hombre capaz de llevar a su organización a la cima y con ella a su capital humano.<sup>7</sup>

Personalmente creo que no es lo mismo dirigencia y liderazgo, la dirigencia está relacionada con la representación adquirida a través de la elección, el liderazgo tiene que ver más con las cualidades personales para dirigir una organización. Hay dirigentes que ejercen auténtico liderazgo en sus organizaciones, mientras que otros no logran hacerlo.

Uno de los problemas de las organizaciones se relaciona con las formas de dirigencia y liderazgo. Algunos de estos problemas son:

---

<sup>7</sup> ABRAHAM ZALEZNIK.- ¿Directivos y Líderes, son diferentes? Harvard Deusto No. 126,

Dirigentes eternos.- En muchas organizaciones hay liderazgos que se enquistan en los puestos y cargos de representación de poder, la no renovación en los cargos directivos generalmente es un síntoma de una organización que se encuentra en crisis o declive, podemos tomar como un ejemplo podemos señalar el tiempo que llevan los dirigentes sindicales, dirigiendo sus respectivas organizaciones. La renovación y sucesión natural en los cargos siempre es conveniente, ya que trae sangre nueva y renovación de ideas y propuestas. Por muy carismático/a que pueda ser un líder/esa, no conviene que se dé una total identificación de la organización con un apersona o un grupo reducido de ellas.

Existen dirigentes autoritarios que no respetan los sistemas de participación establecidos al interior de las organizaciones. La voluntad de un apersona por un pequeño grupo se impone por encima del pensamiento de la mayoría. Esto crea inconformidad y división de las organizaciones.

Respetar y aplicar las normas de procedimiento parlamentario al interior de las organizaciones y no sólo como una formalidad es importante para impedir que se produzcan este tipo de liderazgos.

Además señalo las diversas clases de dirigentes: populistas, clientelistas, quemimportistas, nepotistas, la forma de prevenir estos problemas es fortaleciendo la institucionalidad de las organizaciones y los procedimientos democráticos. Esto supone contar con reglas claras que son asumidas por todas y por todos.

Como ya he indicado que dirigencia y liderazgo no son sinónimos. Algunas personas por sus cualidades personales, carisma, habilidades y destrezas adquiridos tienen un liderazgo natural que es reconocido y valorado por las personas que conforman la organización. Este tipo de liderazgo generalmente se ejerce sin necesidad de que la persona ostente un cargo directivo.

Contar con líderes naturales generalmente es algo muy positivo en la organización y, con mucha frecuencia, estas personas terminan por asumir

cargos de responsabilidad al interior de la misma. Los problemas y dificultades suelen surgir cuando estas personas se enfrentan a aquellas elegidas. Esto provoca crisis y tensiones.

En estos casos es importante crear espacios de participación y cooperación mutua. En caso de pugnas debe haber persona que ejerzan un papel de moderadores y hagan respetar el estatuto y reglamentos.<sup>8</sup>

Creo que no existe un dirigente o líder/esa perfecto. Sin embargo, es conveniente que señalemos de forma sucinta un perfil de las principales cualidades que debe reunir la persona que debe ejercer el papel de dirigente/a, puedo señalar:

- Participativa, promueve la participación de todos y todas.
- Dialogante, es capaz de escuchar, asumir las mejores ideas y crear consensos.
- Respetuoso/a de las opiniones ajenas.
- Creativo/a, generador de ideas y propuestas.
- Reconocedora de sus capacidades y limitaciones.
- Entregada a los intereses generales y al bien común de la organización antes que a los propios o los de su grupo.
- Atento/a y en permanente realimentación con sus asociados.
- Justo/a y equitativo/a.

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

Quiere partir del análisis de que el liderazgo es una cualidad personal, En los albores de la historia, el concepto de líder (autoridad) estaba rodeado de una aura mágico-religiosa, era concebido como un ser superior al resto de los

---

<sup>8</sup> (Curso nacional a distancia en gestión para el desarrollo local.- escuela de formación empresarial "Monseñor Cándido Rada)

miembros del grupo, con atributos especiales; un individuo al demostrar sus superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Actualmente con el auge de la psicología se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Los estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Actualmente los estudios sobre liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones, en este caso, educativa.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

El líder es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida en que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere mayor status al lograr que la organización logre sus metas, su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

En síntesis, el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

## **¿QUÉ REQUISITOS DEBE CUMPLIR UN LÍDER EDUCATIVO?**

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.
- Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que le rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder pedagógico resume y transmite historia.

## **CUALIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO:**

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.



- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

#### **HABILIDADES DEL LÍDER PEDAGÓGICO:**

- “Habilidad para aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en los estudiantes, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás”<sup>9</sup>.

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

En algunos estudios aparecidos en los últimos años se ha planteado la cuestión de la influencia que el sentido de los valores puede tener en la conducta de un estudiante

Los jóvenes, como los adultos, se enfrentan a un mundo de problemas y decisiones que reflejan la complejidad de la vida del hombre. En estas

---

<sup>9</sup><http://www.wikipedia.org/wiki/liderazgo>

decisiones están en juego los valores como fuerzas directivas de acción. Éstos con frecuencia entran en conflicto; en parte por la poca claridad del sistema de valores de la sociedad y la desorientación de la existencia humana.

La tarea de educar y, con ello, la de educar en los valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad.

Hay una primera concesión de esta amplia responsabilidad que afecta a la persona del educador. Si el educador en la escuela ha de contribuir a que el hombre se descubra a sí mismo, descubra el mundo y su profundo significado, no es indiferente el concepto de hombre y de mundo que tenga. Y más que el concepto, más que la visión intelectual, importa su actitud valorativa de los demás hombres y de su inserción en el mundo; lo que él sea y el modo, incluso, de auto conocerse, constituyen la aportación fundamental al proceso de autorrealización del alumno.

Pero la educación no se reduce a la realización profesor-alumno. En el marco de la escuela como institución se da una interacción constante entre la estructura, la organización y la metodología didáctica. Estos conllevan a juicios de valor y convierten a estos medios en vehículos decisivos de esquemas de valoración y de adhesión a determinados valores.

Los valores no existen sin el hombre, que con ellos está en disposición de dar significado a la propia existencia. El centro o el "lugar" de los valores es el hombre concreto que existe con los demás en el mundo para realizar su propia existencia. Las cosas adquieren valor en la medida en que se insertan en este proceso de humanización del hombre.<sup>10</sup>

Esta condición del encuentro con los valores reclama una actitud educativa en la que de nuevo hay que reconocer el lugar central del hombre en la

---

<sup>10</sup> JEPS, educación y valores, sentido de la acción educativa en nuestro tiempo, cuarta edición, Narcea, s.a. De ediciones, Madrid vol. 6.

constelación de los valores, reconocimiento que nos conduce de inmediato a la esfera de la libertad humana. Y, ¿no es éste el terreno educativo por excelencia?

Toda la acción educadora se encamina a provocar un proceso que viene marcado por acciones tales como optar, preferir y adherirse a un sistema de valores. La libertad —la educación de la libertad— constituye el hilo conductor.

Al educador se le plantea de nuevo responsabilidades ineludibles ante la vivencia de los valores desde el "nosotros". Veamos brevemente dos importantes cuestionamientos que implican divergencia, pero que son susceptibles de integración.

- El educador debe promoverlos en sí y en su mundo circundante a través de "gestos concretos y eficaces".
- Cada hombre en formación ha de ser libre de optar por su propio sistema de valores.

Crear un orden de valores que permita reconocer el rostro del hombre es una importante propuesta de "humanidad" que exige de la acción educativa un serio compromiso con la historia que también nosotros, educadores, construimos.

#### *Preferencia por un valor*

Implica no sólo un grado mayor de aceptación de un valor determinado, sino incluso que el individuo esté tan comprometido con él como para buscarlo, desearlo o intentar obtenerlo.

#### *Compromiso*

Este nivel se define como "convicción" y certeza de la firme aceptación afectiva de comportamiento o conducta derivados de la aceptación y preferencia por un valor.

La educación de los valores es actualmente una de las áreas educativas más interesantes y conflictivas; es un campo que exige una profunda reflexión y discusión.

Como respuesta a esta necesidad percibida con urgencia por algunos educadores, han surgido diversas corrientes y métodos bajo el nombre genérico de "educación humanista". Este tema ha atraído el interés de profesores, alumnos, psicólogos, sociólogos, filósofos y expertos en política científica.

A pesar de esta enorme corriente de búsqueda en amplios sectores educacionales, tenemos que reconocer que el tema está en periodo de gestación, y aun los mismos términos "valores" y "valoración" están en proceso de ser clarificados para llegar a un lenguaje común más o menos aceptado de manera universal.

Al describir a continuación cada uno de los enfoques, intentamos señalar el papel que cada uno puede jugar como propuesta de técnicas al servicio de la educación de los valores<sup>11</sup>.

Para los educadores (padres o profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por "la educación en valores" no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es "en valores" o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación.

Para educar en los valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así, posteriormente, profundizar en directrices

---

<sup>11</sup> JEPS, Educación y Valores, Sentido de la acción educativa en nuestro tiempo, cuarta edición, Narcea, s.a. De ediciones, Madrid vol. 6; Ruyer, r., La Filosofía del Valor, Fondo de cultura económica, México, 1969 Diario El Universo, El libro de los valores, 2008 Bloom, b. Y d. R. Krathwohl, Taxonomía de los objetos de la educación- marfil, Alcoy, 1975.

prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible.

La axiología y la pedagogía aportan cada una lo que corresponde específicamente a su campo de acción, para hacer posible la educación en valores, que es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud.

Por tanto, la educación en los valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida. En cuanto educadores, debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

Aun cuando la familia y la escuela buscan como finalidad última de su acción educativa la formación integral del humano, corresponde a cada una de manera especial la responsabilidad específica sobre ciertas esferas de valor, en función de su razón de ser como instituciones de la sociedad.

**La familia**, por ejemplo, da la vida a sus hijos y, a partir de ello, los acoge y acompaña en la intimidad, razón por la cual es el ámbito propio para educar en los valores de “intimidad”, esto es, en aquellos valores relativos a la formación más propiamente humana: los que corresponden al campo de la formación afectiva (generación, expresión y control de sentimientos); al campo de asimilación de principios de comportamiento acordes con la naturaleza humana; propicios para su propio desarrollo y para no entorpecer el de los demás (formación moral); y al campo de la orientación de la propia vida en función de una ideología y, más concretamente, en función de la respuesta personal que cada familia y cada sujeto debe dar ante la existencia de Dios (formación religiosa).

Por su parte, al igual que la familia, la escuela posee responsabilidad prioritaria ante la educación en determinadas áreas de valor. La escuela es una institución de origen cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades del microambiente familiar: la formación intelectual profunda a través del acercamiento a la ciencia; la formación sociopolítica y cívica al servir a los alumnos de “puente” entre la familia y la comunidad social, la formación estética especialmente en lo que al acercamiento al arte se refiere, la educación psicomotriz, mediante de la ejercitación en variedad de actividades de motricidad fina y gruesa.

A la familia y la escuela se unen otros ámbitos e instituciones educativas: los clubes sociales y deportivos, los templos y las parroquias, el vecindario, los ambientes virtuales que cada vez cobran mayor fuerza, etc.

Se trata de conseguir, a través de la integración de todas las influencias educativas, el perfeccionamiento integral del ser humano, es decir, su mejora, madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades, en todas sus facultades, la asimilación de todas las esferas de valor.

En los líderes educativos deben desarrollarse valores como:

- Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo de estudiantes.
- Empatía: para comprender lo que los alumnos quieren.
- Curación: saber poner remedio a los daños que sufren los estudiantes.
- Conciencia: esforzarse en mantenerse despierto en función de los que sucede a su alrededor.
- Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.
- Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
- Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación

- Administración: asumir el compromiso de administrar bien el currículo para servir a las necesidades de los estudiantes.
- Crecimiento: el líder pedagógico confía en el valor de los estudiantes y se compromete a desarrollarlo.
- Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad pedagógica en la institución educativa.<sup>12</sup>

Finalmente, lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo qué son los valores y cuáles son sus esferas axiológicas en las que se manifiestan para el desarrollo humano, apuntar al perfeccionamiento integral del hombre como finalidad última, y perseverar en el ejemplo vivo como marco de referencia motivador y en la formación de la inteligencia y de la voluntad como instrumentos clave en la permanente conquista de la cima de cada una de las esferas de valor<sup>13</sup>.

## 5. DIAGNÓSTICO

Es el componente clave, que nos permite organizar las instituciones educativas como parte integral del contexto en general, cuya finalidad es orientar e identificar las potencialidades y debilidades, desprendiéndose de estas, todas las acciones a corto plazo que se va a alcanzar con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa sobre el conocimiento de la realidad institucional y su entorno, considerando particularmente las características de la institución educativa.

El diagnóstico es abrir las puertas a la realidad en donde se recogen todos los problemas; en conclusión el diagnóstico es provocar una insurgencia en todos los actores sociales en la construcción y en la parte operativa.

---

<sup>12</sup> <http://www.educacionenvalores.org>

<sup>13</sup> [www.psicopedagogia.com/valores-educación-profesional](http://www.psicopedagogia.com/valores-educación-profesional)

Por consiguiente el diagnóstico es una técnica de sensibilización: implica sublevarse a la realidad “hagamos algo” es hacer una lectura de la realidad, es reflexionar sobre la misma y decidirse a actuar, en consecuencia se habla de reflexión acción<sup>14</sup>.

El diagnóstico constituye una especie de radiografía pedagógica de la institución educativa, es esta fase se trata de lograr el mayor acercamiento posible al conocimiento y análisis de la realidad de la institución: sus problemas, sus potencialidades, sus debilidades, sus fortalezas y amenazas, los prioriza e identifica líneas de acción, en donde cada problema puede ser objeto de un proyecto.

La realización del diagnóstico se desarrolla dentro de todos los estamentos en donde se evidencia la gestión en Liderazgo y Valores, a considerar: en lo administrativo, pedagógico, curricular, organizativo-operacional, vinculación con la comunidad, evaluación interna.

De igual manera en su aplicación en el Código de Ética, Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, Reglamento Interno y los Valores Institucionales.

Al contar con la autorización y colaboración por parte de las autoridades del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga”, en cuanto se refiere a la obtención de información mediante entrevistas, encuestas, observación directa, así como el acceso a los documentos del plantel como PEI, POA, se me facilitó el diagnóstico, para poder tener una mejor idea de cómo la institución se halla funcionando en la actualidad y poder determinar las necesidades urgentes, entre ellas, la de Gestión y Liderazgo Institucional, y contribuir con mi propuesta a su implantación y a la solución de algún otro problema.

---

<sup>14</sup> TORRES Coronel Luis Eduardo.- Derecho a una educación de calidad.



## **BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL ISPED “CIUDAD DE CARIAMANGA**

Luego de la Revolución Liberal, se implantaron reformas muy significativas dentro del campo educativo, entre ellas la obligatoriedad de educación laica y gratuita, lo cual origina la creación de los colegios Normales para la preparación de los profesores, se crean en Quito las Escuelas Normales: Juan Montalvo y Manuela Cañizares. Posteriormente se autoriza el funcionamiento de otras en diferentes lugares del país.

En Cariamanga se crea la Escuela Normal Rural “Eloy Alfaro” en el año 1939. Por las transformaciones sociales, económicas y políticas en 1964, se transforma en Colegio Normal de Bachillerato en Ciencias de la Educación.

En el año 1975 se suprimen los colegios Normales por decreto de la dictadura militar y para sustituirlos se crean los llamados Institutos Normales con dos años de post-bachillerato.

En la ciudad de Cariamanga se autoriza la creación del Instituto Superior N° 11, mediante registro oficial N° 1013 del 23 de diciembre de 1976. El 3 de abril de 1991, mediante acuerdo ministerial N° 1261 se cambia nuevamente la denominación constituyéndose en Instituto Superior Pedagógico.

La Asamblea de profesores del ISPED por acuerdo unánime solicita a la Comisión Provincial de Defensa Profesional de Loja establecer el nombre de “Ciudad de Cariamanga” para esta institución formadora de Profesores de Educación Básica en la frontera sur de la patria.

Actualmente el ISPED “Ciudad de Cariamanga” tiene la categoría de Instituto Superior Pedagógico con registro institucional n° 11-014 otorgado por la Dirección Ejecutiva de la Secretaría Técnica Administrativa del Consejo Nacional de Educación Superior, de fecha 22 de octubre de 2004, por lo cual los estudiantes egresados de este centro de educación, obtienen el título de

**Profesores de Educación Básica, Nivel Tecnológico Superior.**  
Fundamentados en el diseño curricular por competencias.

### **5.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

Puede conceptuarse como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Específicamente el Manual de Organizaciones, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización,... el propósito es de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.<sup>15</sup>

Tomado para definir el manual de funciones, que no existe en el ISPED, por lo que recomiendo su elaboración.

### **5.2. CÓDIGO DE ÉTICA.**

En el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” no se ha establecido un código de ética, por tanto este será uno de los cometidos a través de la implantación de un manual de Gestión, Liderazgo y Valores que es el fundamento de mi proyecto de grado.

Mientras tanto me remito a la parte teórica que será tomado en cuenta: Un código de ética permitirá incorporar e implementar a través de declaraciones de

---

<sup>15</sup> <http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional>.

principios y valores, fundamentos morales y éticos, de carácter universal, dentro de la vida diaria del ISPED, el Código de ética en el ISPED “Ciudad de Cariamanga”, debe surgir como parte integral de la cultura organizacional. Esta cultura organizacional determina los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas del ISPED los cuales se ven reflejados en la forma en que sus directivos, jefes departamentales, coordinadores de comisiones las conducen, y como los colaboradores se desempeñan en la misma.

El Código de ética es un documento que recoge todos los elementos anteriormente enunciados y que permite a la, organización contar con los lineamientos claros que establecen pautas de conducta que deben respetarse tanto por directivos como por los colaboradores del ISPED “Ciudad de Cariamanga”

### **5.3. PLAN ESTRATÉGICO.**

“Es el proceso de establecer una visión institucional como sueño realizable de directivos, compartidos por toda la comunidad, que permite centrar los recursos de la institución en los objetivos vitales que la impulsarán hacia su visión.”<sup>16</sup>

Me permito citar la fundamentación de nuestra institución:

“El Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” como institución formadora de Profesores en Educación Básica, y respondiendo a la realidad de su contexto, basado en el proceso de globalización económica, social, educativa y cultural, dinamizada más aún por la tendencia al cambio, y con el propósito de asegurar la calidad de la educación, fundamentada en el ser, en el quehacer y en el deber ser; y con la participación proactiva de todos los integrantes de la comunidad educativa, de las entidades del Estado, de la empresa privada y de la sociedad, en un marco democrático, se ha elaborado el “Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el período 2008-2012.

---

<sup>16</sup> ALBERCA Fernández Ramón (2003,35)

El propósito del presente plan es orientar expansiva, organizadamente y con calidad las actividades, de acuerdo con sus propias capacidades y necesidades de desarrollo, promoviendo la integración sistémica de éstas y su relación sinérgica con el Estado y la sociedad, fomentando la identificación de los problemas y las oportunidades, a fin de generar soluciones prácticas acorde a los requerimientos de desarrollo de la provincia, el país y con pertinencia a un entorno regional, nacional y mundial.

Esta construcción del futuro se plasma en este plan de consenso, en el cual se concretan proyectos estratégicos que derivan en objetivos estratégicos, que orientarán las funciones sustantivas y de gestión del ISPED hacia las metas de excelencia y que promueven el desarrollo humano.”<sup>17</sup>

#### **5.4 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).**

Es una planificación a corto plazo, cuya realización es para un año, tiene por finalidad concretar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Surge de la visión, misión, objetivo, 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.<sup>18</sup>

##### **1.- DATOS INFORMATIVOS:**

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 1.1. Institución:          | ISPED “Ciudad de Cariamanga” |
| 1.2. Ubicación geográfica: |                              |
| 1.2.1. Provincia:          | Loja.                        |
| 1.2.2. Cantón:             | Calvas.                      |

<sup>17</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008-201

<sup>18</sup> TORRES Coronel Luis Eduardo.- Derecho a una educación de calidad

1.2.3. Parroquia:	Cariamanga.
1.2.4. Barrio:	Luis Alfonso Crespo.
1.3. Modalidad de estudios:	Presencial.
1.4. Especialidad:	Profesor en Educación Básica.
1.5. N° profesores:	29.
1.6. N° de estudiantes:	102.
1.7. Lugar y fecha:	Cariamanga, julio de 2010.

## **2.- ANTECEDENTES:**

Es una realidad evidente que el mundo y la sociedad actual están cambiando a pasos agigantados, unos pueblos más que otros han tomado la delantera. Este fenómeno dialéctico es por el resultado del avance científico y tecnológico como consecuencia de la fuerza dinamizadora de la educación que potencia la química del intelecto humano hasta alcanzar su máxima expresión.

Aquellos pueblos y naciones altamente desarrolladas, no alcanzaron ese status la azar, ha sido el producto de muchos años de trabajo, de esfuerzo, de investigación y fundamentalmente educación a la que sus gobernantes, atendieron con prioridad uno y los frutos están a la vista son pueblos admirados, envidiados y privilegiados porque su gente tiene un alto estándar de vida, viven bien, son cultos y educados, alegres y solidarios.

En el otro lado se encuentran los llamados países del tercer mundo de los que lamentablemente forma parte nuestro querido Ecuador, son países que a lo largo de su historia se han caracterizado por las pugnas internas, revoluciones, dictaduras, guerras intestinas, que no les ha permitido progresar; si hablamos de educación muy pocos recursos se destinaron

para su atención, en definitiva creyeron que invertir en educación simplemente era derrochar dinero.

Los resultados son elocuentes en estos países, por doquier campea la pobreza, el endeudamiento público, la miseria popular, la tiranía y despotismo de los detentadores del poder, la injusticia social, el analfabetismo, la corrupción, degenerando hasta en brotes subversivos.

La tabla de salvación para escapar de tan lamentable situación es potenciando la educación. Ojalá nuestros gobiernos venideros tomen conciencia que la transformación: económica, social, política, cultural y moral es destinando mayor presupuesto para la educación, que existan verdaderas políticas de Estado en materia educativa y no simplemente políticas de los gobiernos de turno.

En este rol histórico están inmersos los ISPED del Ecuador, hispanos y bilingües, en impulsar el desarrollo del país, mejorando la calidad de la educación.

El ISPED “Ciudad de Cariamanga” institución formadora de maestros con más de setenta años de historia, sigue ofreciendo a la patria profesionales con una sólida preparación científica, técnica y humanista, comprometidos con impulsar el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores eternamente olvidados y marginados.

### **3.-JUSTIFICACIÓN:**

El Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” gracias al trabajo mancomunado de sus autoridades, su personal docente, administrativo y de apoyo, sus estudiantes y padres de familia y mediante sendas gestiones ante los diversos organismos de desarrollo local como municipios del área de su influencia, la Prefectura y la DINSE, han logrado construir una gran

infraestructura física y ofrecer ambientes cómodos para que todos podamos cumplir con agrado y entusiasmo las labores encomendadas.

La crudeza de las últimas estaciones del invierno han ocasionado graves deslaves que han amenazado la estructura del edificio en su parte posterior, sin embargo la preocupación de sus autoridades siempre dispuestas a salvaguardar lo que con tanto esfuerzo y sacrificio se ha construido y todos quienes conformamos la institución más el apoyo de entidades particulares hemos defendido nuestra casa de trabajo haciendo todo cuanto podamos por mantener incólume este centro formador de maestros y maestras.

La labor del desarrollo de la comunidad junto a la preparación científica, técnica y metodológica es parte del hacer educativo cotidiano, porque docentes y educandos estamos conscientes que en el momento actual sólo los competentes, llegan a triunfar, llegan al éxito, en la actual sociedad globalizada y competitiva no hay espacio para la mediocridad

#### **4.- OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO ANUAL:**

- ✓ Formar y capacitar profesionales en los niveles de educación inicial y básica.
- ✓ Formar docentes con competencias para desarrollar aprendizaje con pensamiento lógico-práctico uniendo lo científico a los formativo, la teoría con la práctica.
- ✓ Desarrollar en los futuros docentes una actitud de compromiso social que incluya valores éticos, estéticos, culturales y de rendición de cuentas, durante el proceso de su formación.
- ✓ Promover en los estudiantes un espíritu científico de auto reflexión crítica y actualización permanente.
- ✓ Lograr la inserción de los graduados en los avances científicos, tecnológicos y pedagógicos para elevar su calidad docente.

- ✓ Desarrollar una cultura investigativa en el personal docente en el personal docente y docente que atienda los NTIPs comunitarios y facilite la concreción, seguimiento y evaluación de proyectos.
- ✓ Fortalecer las competencias técnico-pedagógicas de los docentes del ISPED y de las escuelas de práctica.
- ✓ Optimizar el rol del docente de la educación básica, generando documentos y recursos que promuevan la participación creativa, reflexiva y crítica en el PEA.
- ✓ Desarrollar estrategias para el asesoramiento, capacitación y asistencia técnica a organizaciones sociales y educativas de Cariamanga.

#### **5.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

- ✓ “Participar en todos los eventos programados para innovaciones de orden curricular.
- ✓ Organización en conjunto con el Jefe del Departamento de Orientación para llevar a efecto el proceso de inducción con la participación de todos los docentes y los estudiantes de los 1eros niveles.
- ✓ El Consejo de Coordinación Interdepartamental, en coordinación con el Sr. Vicerrector organizarán y elaborarán el cronograma de trabajo institucional y otros instrumentos que ayuden al desarrollo de las actividades académicas y curriculares para el año lectivo 2010-2011.
- ✓ Organización de equipos de trabajo con la participación de todos los docentes para ejecutar los proyectos del plan de mejoras.
- ✓ Organización del equipo de Supervisión en coordinación con el jefe de Tecnología Docente para tres tipos de práctica: Ambientación e Inicial, Orientación Metodológica, Año de Servicio Obligatorio Educativo Rural.



- ✓ Elaboración del registro del desempeño docente para el control de trabajo en las tutorías académicas, asesorías pedagógicas y seguimiento del desarrollo de los contenidos programados.
- ✓ Cumplimiento con las tutorías en el 1º y 3º nivel, y, 2º y 4º nivel del año académico 2010-2011.
- ✓ Elaboración y ejecución del proyecto de seguimiento curricular.
- ✓ Seguimiento curricular en el 1º y 3º niveles abril-agosto 2010.
- ✓ Aprovechando las fiestas institucionales organizar y llevar a efecto una mesa redonda sobre el ciclo del aprendizaje, asistiendo los profesores orientadores, docentes de la institución y estudiantes.
- ✓ Seguimiento curricular en 2º y 4º niveles septiembre 2010-febrero 2011.
- ✓ Seguimiento de la práctica docente y supervisión por parte de las autoridades y comisiones respectivas.
- ✓ Organización de las disertaciones de proyectos de investigación de los estudiantes que cumplieron con el ASOER, previa la obtención del título de PROFESOR DE EDUCACIÓN BÁSICA (Nivel Tecnológico) año académico 2010-2011.
- ✓ Organización y coordinación con el H. Consejo Directivo y los jefes de Tecnología Docente e Investigación para conformar los diferentes tribunales, para las disertaciones de los docentes en formación, que cumplieron con el ASOER los días lunes 31 de enero y martes 1 de febrero de 2011.
- ✓ Coordinación con los integrantes del Departamento de Investigación y Tecnología Docente para que desarrollen el seminario taller de proyectos de investigación acción y desarrollo comunitario, dirigido a los docentes en formación que cumplirán con el ASOER en el año lectivo 2011-2012 evento académico que se cumplirá los días jueves 27 y viernes 28 de enero de 2011.
- ✓ Cumplimiento de directrices emanadas por el CONESUP, CONEA, DINADEP, Reglamento Interno de la institución otras instancias superiores.

- ✓ Desarrollo de seminario-taller de seguimiento y evaluación sobre la aplicación del diseño curricular por competencias, como modelo de formación de profesores/as de educación básica.
- ✓ Organización y distribución de tres de seguimiento y comprobación de aplicación del diseño curricular por competencias.
- ✓ Evaluación de resultados e informes.
- ✓ Elaboración del informe final<sup>19</sup>.

**5.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI).** El Proyecto Educativo Institucionales:

- un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva.
- Es un instrumento de planificación y gestión estratégica.
- Es una guía que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional a largo plazo.
- Es un nuevo estilo de vida institucional.
- Es pensar estratégicamente en las acciones que realizará a futuro la institución.
- Es flexible, abierto y progresivo.

**5.1.6. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES PARA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.** En el ISPED “Ciudad de Cariamanga” existe un reglamento interno elaborado en el año de 1997, que se encuentra caduco, ya que no ha existido por parte de directivos el interés por actualizarlo, además nuestra dualidad, dependencia del Ministerio de Educación en lo económico y administrativo y del CONESUP en la académico, dificulta su elaboración y aplicación, por lo que en muchos casos para la

---

<sup>19</sup> Vicerrectorado del ISPED “Ciudad de Cariamanga”

resolución de conflictos, se recurre a un reglamento expedido por el CONESUP para Institutos Técnico Y Tecnológicos Superiores.

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

Para complementar este breve diagnóstico me permito transcribir la Visión y Misión:

##### **5.4.1. VISIÓN.**

“Ser una institución líder en la formación de docentes que impulsa el derecho humano, armónico e integral, con un alto nivel académico, eficacia, eficiencia, sólidos valores morales y ética profesional centrado en el interés de formar profesionales competentes en la investigación e innovación educativa, comprometidos con el desarrollo socioeconómico del país, para mejorar la calidad de vida.”<sup>20</sup>

##### **MISIÓN.**

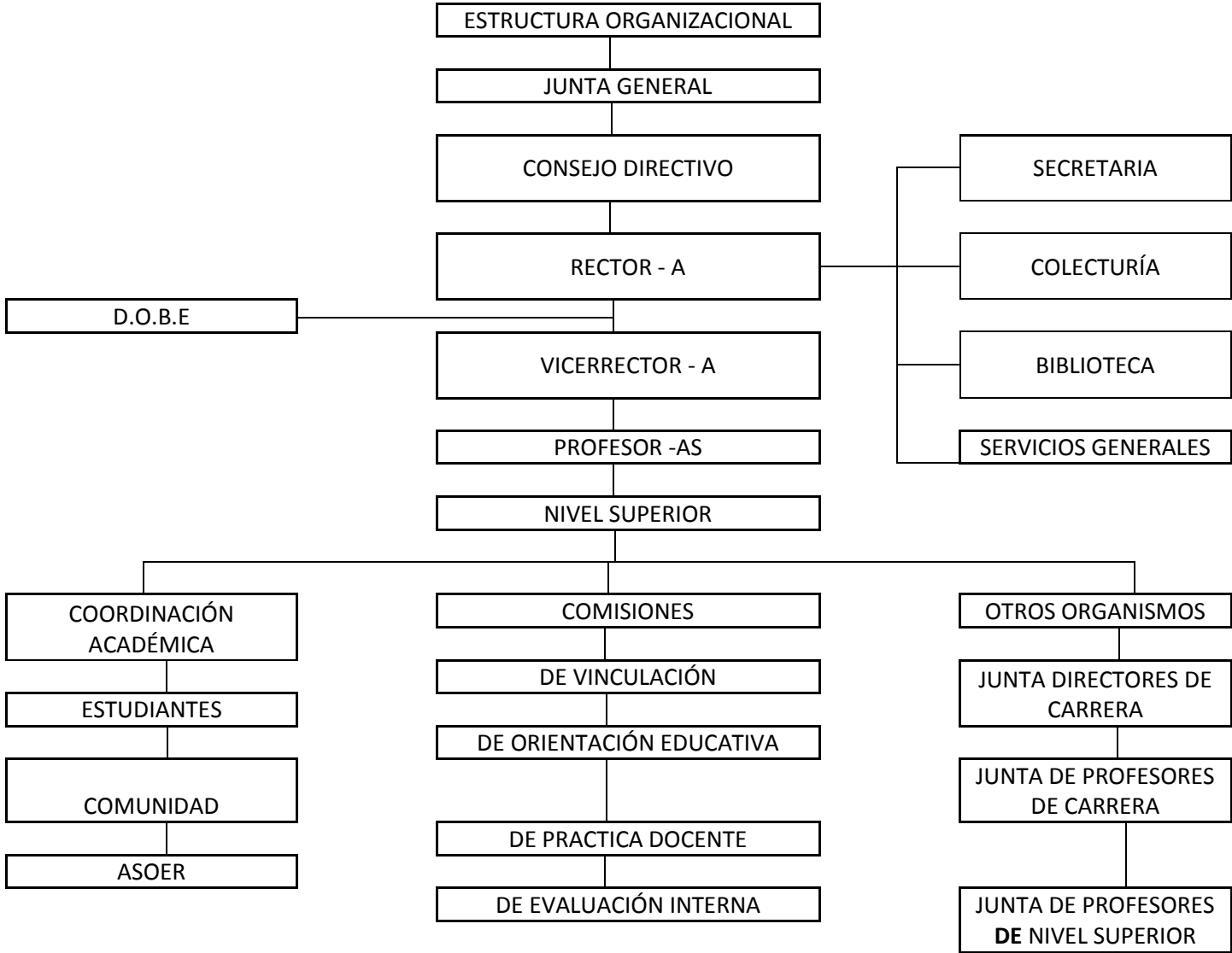
“Ofertar , una educación de calidad que permita cumplir con la visión, sustentada en principios de calidad, equidad, inclusión, pertinencia, participación, rendición de cuentas, diversidad, flexibilidad y eficiencia, con preparación humanística, científica y tecnológica aplicadas al proceso de enseñanza aprendizaje, competencias cognitivas, meta cognitivas, investigador de la realidad educativa y liderazgo de visión y futuro.”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Tomado del PEI del ISPED “Ciudad de Cariamanga”

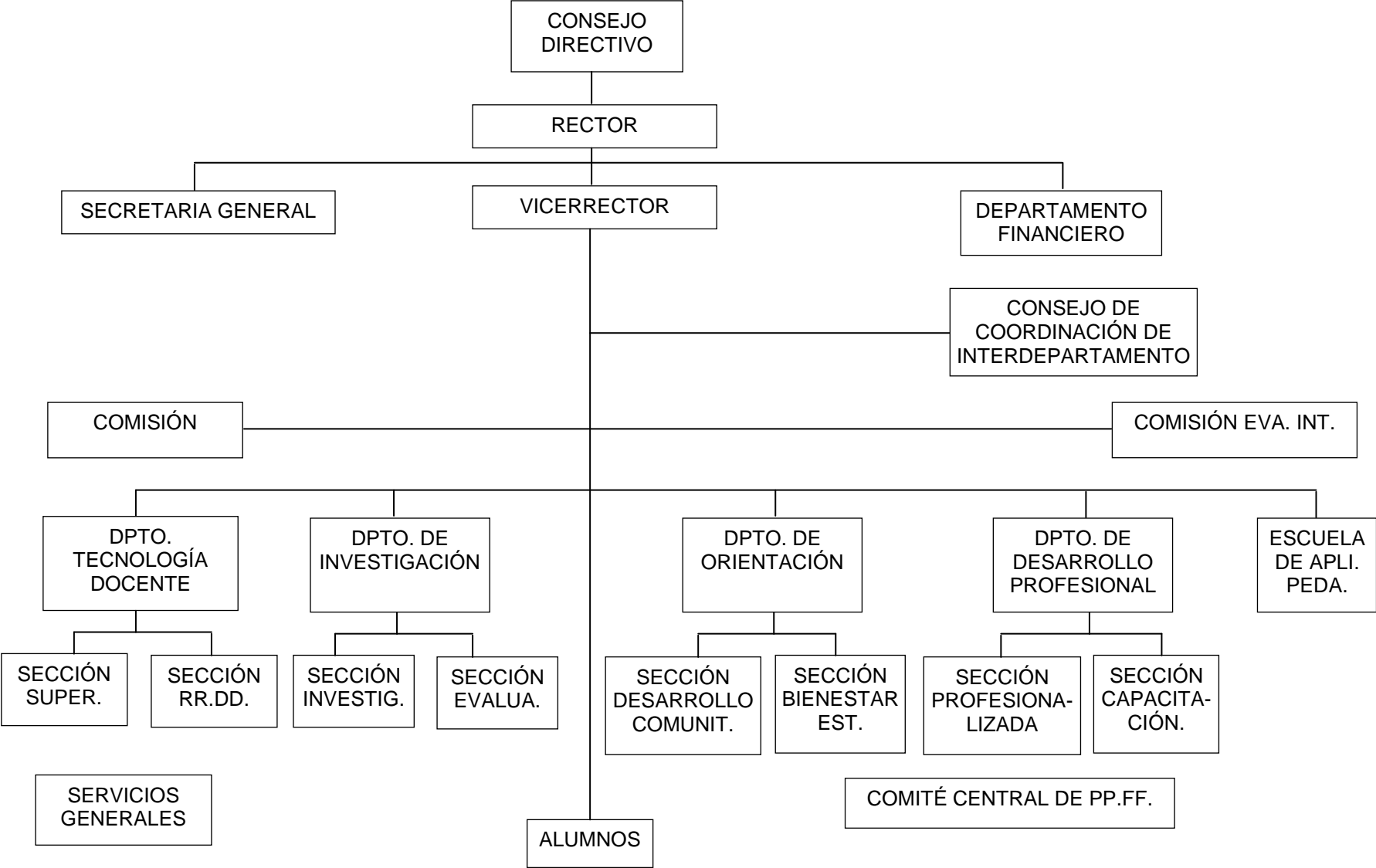
<sup>21</sup> Tomado del PEI del ISPED “Ciudad de Cariamanga”

**5.4.2. ORGANIGRAMA DEL ISPED “CIUDAD DE CARIAMANGA”**



El presente organigrama pongo a consideración ya que enlaza estratégicamente a todos los estamentos educativos permitiendo mejor operatividad en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la institución.

**ORGANIGRAMA PROPUESTO**



### 5.4.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

**COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN.-** Concibe una acción integrada a las actividades de la docencia, evaluación y vinculación, y, le corresponde:

1. Desarrollar proyectos educativos para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, en el marco de una lógica dialéctica que propenda a una capacitación práctica, útil y prospectiva de los futuros docentes.
2. Considerar los avances científicos y tecnológicos, la organización ciudadana, la excelencia académica y la imagen institucional a nivel nacional e internacional.
3. Concienciar a la comunidad en torno a las ventajas de mantener un medio ambiente libre de contaminación y ejecutar programas para este fin.
4. Contribuir al fortalecimiento de la ética pública, velando por la moralidad de la sociedad.
5. Impulsar el desarrollo comunitario junto con las organizaciones de base y la ciudadanía en general, a través de procesos de capacitación altamente utilitarios.
6. Realizar propuestas de convenios para la aprobación del Consejo Directivo, con organismos públicos o privados, nacionales e internacionales, previo al trámite legal correspondiente, para materializar programas de ayuda comunitaria y otros, que de acuerdo a su realidad fueren necesarios.
7. Incorporar tecnología inherente a los procesos socioeducativos, y,
8. Transferir las innovaciones tecnológicas a las escuelas de su influencia.

**COMISIÓN DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD.-** El instituto se vincula con la comunidad, mediante la acción de los docentes en formación que hacen la práctica desde el primer nivel hasta los que se encuentran en el Año de Servicio Obligatorio Educativo Rural (ASOER), período en el cual se materializa con intensidad el vínculo con la comunidad que los docentes en formación desarrollan en forma individual los proyectos educativos de desarrollo comunitario

Sus funciones serán:

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

**COMISIÓN DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA.** Sus funciones son:

1. Organizar y desarrollar los procesos de selección de los alumnos de los Institutos Superiores Pedagógicos.
2. Ofrecer toda la ayuda necesaria para la prevención y solución de problemas personales, académicos y profesionales de alumnos y profesores.
3. Brindar asistencia e información a los estudiantes.
4. Asesorar al Consejo Estudiantil, y,
5. Las que el reglamento interno les delegue.



**COMISIÓN DE PRÁCTICA DOCENTE.-** Sus funciones son:

1. Programar, ejecutar y evaluar el desarrollo de la práctica de innovación pedagógica.
2. Desarrollar las habilidades teórico-prácticas del modelo educativo que propicia el ISPED.
3. Planificar, ejecutar, acompañar y evaluar el ASOER, y,
4. Las demás que le asigne el reglamento interno.

**COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA.-** Sus funciones serán las connaturales a su misión, conforme a lo dispuesto en la Ley de Educación Superior y el Reglamento General de los institutos superiores”<sup>22</sup>

### **5.5. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA EN VALORES.**

Dentro de este aspecto debo destacar que los valores son vivenciales en nuestra institución, en los arriba enunciados, ya que consideramos, tanto profesores como docentes en formación que nuestro ejercicio profesional implica que un excelente clima laboral (escolar) debe estar sustentado en valores, tanto institucionales como profesionales.

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

Los directivos, profesores y personal de apoyo estamos conscientes de la necesidad de constante actualización curricular y de la práctica de valores, como ejemplo de convivencia personal y profesional.

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

No se evidencia una regular dimensión organizativa operacional, ya que no existe un manual de organización, como ya se indicó arriba.

---

<sup>22</sup> Fuente: ISPED “Ciudad de Cariamanga”

Dentro del contexto institucional, como formadores de profesionales en Educación Básica personalmente creo que los valores a implementar a través de este Proyecto son:

- Alteridad.
- Holismo.
- Profesionalismo.
- Responsabilidad.
- Puntualidad.
- Templanza.
- Liderazgo.

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

Este es el talón de Aquiles de nuestra institución, ya que no existe el servicio eficaz y eficiente, no existe en este aspecto una verdadera práctica de valores, que al igual que en otras instituciones el departamento de colecturía no es el deseado al igual que el servicio en otros departamentos.

Desafortunadamente, es una de nuestras debilidades institucionales que deberé tomar en cuenta con su implantación en mi tesis de grado.

#### **5.5.4. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.**

El ISPED “Ciudad de Cariamanga” tiene como área de influencia 14 de los 16 cantones de la provincia, a través del Año de Servicio Obligatorio de Educación Rural (ASOER) en donde se puede evidenciar el liderazgo que ejercen nuestros profesionales en formación, constituyéndose en apoyo para las comunidades en donde desarrollan su actividad educativa.

## 5.6. ANÁLISIS FODA.

### 5.6.1. MATRIZ FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes con títulos de cuarto nivel.</li> <li>• Gran número de estudiantes.</li> <li>• Local propio</li> <li>• Propio modelo educativo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Potenciación en valores</li> <li>• Institución líder en la región</li> <li>• Identidad institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación docente</li> <li>• Crecimiento estudiantil</li> <li>• Ampliación de ofertas educativas</li> <li>• Acceso gratuito a la educación superior</li> <li>• Posibilidad de firmar convenios</li> <li>• Gobiernos autónomos colaboradores</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa tecnología</li> <li>• Poca difusión de actividades</li> <li>• Ausencia de recursos tecnológicos para el proceso de enseñanza-aprendizaje</li> <li>• Ausencia de liderazgo directivo.</li> <li>• Escasa relaciones humanas</li> <li>• Escasa comunicación e integración personales</li> <li>• Pésima infraestructura</li> <li>• Ausencia de un seguro de vida</li> <li>• Formación de grupos afinidades</li> <li>• Desconocimiento de la visión y misión</li> <li>• Incumplimiento del PEI</li> <li>• No existe manual de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incursión de otras instituciones con igual o mejor oferta educativa</li> <li>• Políticas educativas propuestas por el gobierno</li> <li>• Bajo presupuesto para recursos didácticos.</li> <li>• Ausencia de políticas educativas</li> <li>• Autoridades impositivas</li> <li>• Ofertar las mismas especialidades</li> <li>• Nueva ley de educación</li> </ul>

## ANÁLISIS Y COMPROBACIÓN DE RESULTADOS.

### a. De la encuesta a Directivos.

#### Pregunta 1.

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

**TABLA 4**

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a. La rectora organiza las tareas en una reunión general cada nivel	1	20
b. Coordinadores de área	2	40
c. Por grupos de trabajo	1	20
d. Trabajan individualmente	1	20

**Autor:** Ángel Romero

**Fuente:** ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Según la tabla, el 40% de los directivos, la forma de organización está determinada por los coordinadores de área. Mientras que las opciones donde se indica que es la rectora organiza las tareas en una región general tiene un 20%, igualmente sucede con las opciones por grupos de trabajo, y trabajan individualmente con el 20% cada una.

Por un lado se puede determinar que la rectora de plantel tiene organizado su institución para que se trabaje en equipo dando las responsabilidades a los coordinadores de área, sin embargo todos los encuestados no están conscientes de esto ya que hay otros porcentajes en donde se indica lo contrario.

## Pregunta 2

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

**TABLA 5**

ASPECTOS	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	60
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	40
c. Valor y tiempo empleados en la institución	-	-
d. Otros	-	-
e. No contestan	-	-

**Autor:** Ángel Romero

**Fuente:** ISPED "Ciudad de Cariamanga"

En lo que se manifiestan los directivos sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización el 60% de los directivos encuestados consideran que se da por el número de miembros de la institución y el 40% manifiesta que se da por los resultados obtenidos en la institución.

La grandeza de una institución a mi criterio personal no está determinado por el número de personas que trabajan en una institución si no por los logros, imagen que tiene la institución ante la sociedad, por lo que los docentes deben estar conscientes de esta situación y no creer porque a mayor cantidad de personas más grande es la institución.

### Pregunta 3

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

**TABLA 6**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	5	100
b. No		
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Ángel Romero

**Fuente:** ISPED "Ciudad de Cariamanga"

En relación a estas alternativas el 100% de los encuestados consideran que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos.

Es muy importante que las políticas que se rigen en este centro de formación estén determinadas en un manual de funciones ya que permitirá como un referente bibliográfico para que todo el personal sepa cuál es el rol que está cumpliendo y cuáles son las funciones que tiene que cumplir.

### Pregunta 4

**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está ligado por:**

**TABLA 7**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Rectora	3	60
b. Consejo Directivo	2	40
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Autor:** Ángel Romero

**Fuente:** ISPED "Ciudad de Cariamanga"

De acuerdo a esta interrogante e 60% de los encuestados reconocen que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está definido por la Rectora del establecimiento, sin embargo el 40% manifiesta que esta situación está ligado por el consejo directivo.

El respeto mutuo entre los compañeros de trabajo siempre favorecerá crear un ambiente de armonía de trabajo entre ellos, al ser escuchados sus opiniones motivara al personal a que se integren a participar activamente en la búsqueda de soluciones a las diferentes problemáticas que se presenten en la institución.

### **Pregunta 5**

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

**TABLA 8**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	1	20
b. No	4	80
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Autor:** Ángel Romero

**Fuente:** ISPED "Ciudad de Cariamanga"

En relación a este dimensión El 80 % manifiesta que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, no se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. El 20% considera que si se delega esta situación.

Es importante buscar consensos para encontrar soluciones a los conflictos que se presenten en la institución pero delegar a otras personas para que asuman responsabilidades no sería ético. La mejor alternativa siempre será el trabajo en equipo y juntos buscar soluciones a los diferentes problemas que se presenten en la institución.

## Pregunta 6

Su administración y liderazgo del ISPED se promueve:

**TABLA 9**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	3	60	1	20	1	20
B	Desarrollo profesional de los docentes	3	60	2	40	-	-
C	La capacitación continua de los docentes	3	60	2	40	-	-
D	Trabajo en equipo	3	60	2	40	-	-
E	Vivencia de valores institucionales y personales	3	60	2	40	-	-
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	-	-	2	40	3	60
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	-	-	2	40	3	60

Autor: Ángel Romero

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

De acuerdo a este apartado si su administración promueve la excelencia académica el 60% considera que siempre el 20% que a veces y otro 20% que nunca. A la opción si se promueve el desarrollo personal el 60% manifiesta que siempre y el 40% nos dice que a veces. Para la alternativa si la capacitación es continua de los docentes el 60% nos indica que siempre y el 40% que a veces. En relación al trabajo en equipo e 60% considera que si se promueve y el 40% manifiesta que a veces. De acuerdo a la interrogante vivencia de valores institucionales y personales el 60% considera que siempre y el 40% manifiesta que a veces, opción sobre la participación de los padres de familia para las actividades programadas el 40% considera que esto se da a veces y el 60% indica que nunca se da esta situación, para la alternativa delegación de



autoridad a los grupos de decisión el 40% considera que se da veces y un 60% considera que nunca se da.

El ISPED Ciudad de Cariamanga debe promover en un 100% todos estos aspectos ya que es una institución donde forma a los futuros maestros, los mismos que deben estar formados íntegramente para promover actividades que vayan en beneficio de sus educandos.

### Pregunta 7

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

**TABLA 10**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	-	-	5	100	-	-
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	40	2	40	1	20
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	80	1	20	-	-
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	40	3	60	-	-
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	60	2	40	-	-

Autor: Ángel Romero

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

De acuerdo a esta tabla se plantea si las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución son: innatas el 100% manifiesta que a veces. Para la opción se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo el 40% manifiesta que siempre, y a veces respectivamente y un 20% considera que nunca. Para a alternativa si se adquieren a partir de la experiencia el 80% considera que siempre y un 20% indica que a veces. Para la pregunta si esto se desarrolla con estudios de gerencia el 40% considera que siempre y el 60%

manifiesta que a veces, para la opción si existe si se promueve la capacitación continua en donde de combine la teoría y práctica el 60% considera que siempre y el 40% manifiesta que a veces.

La cualidades de liderazgo como se manifestó en el marco teórico son innatas pero también se puede desarrollar estas habilidades a través de la capacitación el personal directivo deben estar capacitándose constantemente en estos temas ya que por su jerarquía que ocupan se convierten en modelos para sus compañeros de trabajo

### Pregunta 8

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

**TABLA 11**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	2	40	3	60	-	-
B	La disminución del número de estudiantes por aula	-	-	3	60	2	40
C	La mejora de los mecanismos de control	2	40	2	40	1	20
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	60	2	40	-	-

Autor: Ángel Romero

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

En esta interrogante se plantea, si para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve: El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, el 40 % indica que siempre y el 60% manifiesta que a veces. En relación a la alternativa La disminución del número de estudiantes por aula el 60% manifiesta que a veces y el 40% indica

que nunca, para a interrogante si la mejora de los mecanismos de control el 40% manifiesta que siempre otro 40% indica que a veces y un 20% manifiesta que nunca, y para la alternativa la existencia de ambientes cordiales de trabajo el 60% manifiesta que siempre y un 40% considera que a veces.

El considerar que la disminución de estudiantes favorecerá el desempeño y progreso de la institución da a notar que se está propiciando el facilísimo ya que esta situación no sería lo recomendable para lograr esta situación, los directivos, docentes deben agotar todos los recursos necesarios y buscar otras alternativas para mejorar y esta opción debería ser totalmente desechada como posibilidad para lograr lo planteado

### Pregunta 9

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

**TABLA 12**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De Dirección,(rectora, Consejo Directivo, CCI	5	100	-	-	-	-
B	De gestión (secretaría, vicerrector, comisiones)	5	100	-	-	-	-
C	De coordinación (Jefes departamentales, coordinadores de comisiones)	5	10	-	-	-	-
D	Técnica ( Departamentos, equipo docente , etc.	3	60	2	40	-	-

Autor: Ángel Romero

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

De acuerdo a esta interrogante los órganos de Dirección, (Rectora), Consejo Directivo, CCI), de Gestión (secretaría, vicerrector, comisiones). De Coordinación jefes departamentales, coordinadores de comisiones), todos los

se encuentran en la institución ya que el 100% de los encuestados afirman esta situaciones en relaciona a la alternativa Técnica (Departamentos, equipo docente) Coordinadores de comisiones, todos los encuentran en la institución ya que el 100% de los encuestados afirman esta situación, En relación a la alternativa Técnica (Departamentos, equipo docente, etc. El 60% considera que siempre y un 40% indica que a veces se encuentran en la institución

Si sumamos todos los porcentajes podríamos decir que en el ISPED Ciudad de Cariamanga tiene una fortaleza en lo que es su organización pero hay criterio diferentes entre los encuestados, lo que podría deducir que no todos conocen con que órganos cuenta esta institución por lo que sería saludable que se comprometan más con la institución y conozcan todo de la misma.

### Pregunta 10

**El equipo educativo o equipo didáctico o CCI de su institución es el encargado de:**

**TABLA 13**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	60	-	-	2	40
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	60	1	20	1	20
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	60	1	20	1	20
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	80	1	20	-	-

Autor: Ángel Romero

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

De acuerdo a esta interrogante el grupo de encuestados manifiesta en porcentajes altos que el equipo educativo o equipo didáctico o CCI de su institución es el encargado de: Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos el 80% contesta que siempre y el 20% indica que a veces. Para la alternativa, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos el 60% contesta que siempre, un 20% que a veces y otro 20% indica que nunca. Para la dimensión establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos el 60% contesta que siempre, un 20% que a veces y otro 20% indica que nunca.

No hay consenso en sus respuestas, el nivel de directivos no conocen exactamente las funciones y responsabilidades de los diferentes departamentos, situación que es preocupante, ya que por la naturaleza de la institución todo el personal debería tener claro quién está encargado de determinadas funciones de tal manera que cuando necesiten asesoramiento de alguna situación sepan a donde tienen que ir a pedir ayuda.

### Pregunta 11

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

**TABLA 14**

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	80	1	20
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	80	1	20
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	60	2	40
D	Mantener actualizada la metodología	4	80	1	20
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	100	-	-
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	5	100	-	-
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	80	1	20
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	60	2	40
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	80	1	20
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada su metodología	5	100	-	-

Autor: Ángel Romero

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Para la siguiente interrogante, si, los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de: Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje Los departamentos didácticos mantienen actualizada su metodología se dio un porcentaje del 100%. para las alternativas Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución Mantener actualizada la metodología Elaborar una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas obtuvieron el 80% para la alternativa si y el 20% para la No mientras que para la opción si los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo de dio el 60% para el Sí y el 40% para el No

Es reconfortante como maestro el conocer que en el ISPED se promueve la investigación y coordinación con áreas determinadas para prevenir problemas de aprendizaje, El crear esta cultura de investigación en los futuros maestros permitirá el desarrollo de la institución y de la sociedad en general ya que estaremos inmersos en la realidad buscando alternativas de solución a las diferentes dificultades que se presentan en nuestro accionar.

### Pregunta 12

La gestión pedagógica en su centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

**TABLA 15**

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga”, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	3	60	2	40

**Autor:** Ángel Romero

**Fuente:** ISPED “Ciudad de Cariamanga”

En esta pregunta si la gestión pedagógica en el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga”, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico el 60% afirma y el 40% indica que no.

Es preocupante el desconocimiento de las funciones de las actividades que realiza cada área del ISPED Ciudad de Cariamanga por parte de los directivos. El número de directivos encuestados es de cinco, y sus respuestas difieren, se nota que existe falta de comunicación efectiva entre ellos, no solo para conocer a quien le compete determinada función si no para delegar responsabilidades y funciones a sus subalternos, solo así estarían consientes de las responsabilidades que tiene cada ares de esta Institución



## MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

### Pregunta 13

En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

TABLA 16

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	2	40	3	60
B	Plan estratégico	5	100	-	-
C	Plan Operativo Anual	5	100	-	-
D	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	100	-	-

Autor: Ángel Romero

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

De acuerdo a esta interrogante si la institución educativa que usted dirige se ha realizado: Reingeniería de Plan estratégico Plan Operativo Anual Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes. El 100% afirman esta situación Para la alternativa reingeniería de procesos el 60% indican que no y el 40% manifiestan que sí.

La reingeniería de procesos es muy importante en la instituciones educativos, los cambios científicos y tecnológicos siempre estarán exigiendo que se revea los procesos y se los adapte de acuerdo a as transformaciones educativas que se están dando en la actualidad, no podemos quedarnos en el pasado, debemos estar innovando constantemente procesos educativos para ir a la par con los cambios que se están experimentando, esto se puede lograr a través de la capacitación permanente.

## 5.1.2 ENCUESTA A DOCENTES

TABLA 17

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.	2	14,29	7	50	5	35,71
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	21,43	11	78,57	-	-
3. La gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	9	64,29	5	35,71	-	-
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	4	28,58	8	57,14	2	14,28
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	7,14	8	57,14	5	35,72
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	6	42,86	8	57,14	-	-
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	12	85,71	2	14,29	-	-
8. Resistencia en los compañeros o rectora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	-	-	8	57,14	6	42,86

9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	7,14	5	35,71	8	57,14
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del ISPED	1	7,14	10	71,43	3	21,43
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	2	14,29	10	71,43	2	14,29
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la rectora del ISPED	5	35,71	6	42,86	3	21,43
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	3	21,43	11	78,57	-	-
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	2	14,28	10	71,43	2	14,28
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	6	42,85	7	50	1	7,15
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	5	42,85	7	50	1	7,15

Autor: Ángel Romero

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

En relación en la encuesta a los docentes se compone de 16 interrogantes con tres alternativas de solución presentándose de la siguiente manera:

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes 14.2 % contesta que siempre, 50% a veces y nunca el 35.71.

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. Siempre con el 21.4 % a veces con el 78.5%.

La gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de

aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Siempre el 64.2 %, a veces con el 35.7%.

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 representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. Siempre 28.5 %, a veces 57.1% y nunca con el 14.28%.

Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Siempre con el 7.14%, a veces con el 57.1 %, y nunca el 35.72 %.

Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. Siempre el 42.8%, y a veces con el 57.1%.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. Siempre 85.7%, a veces con el 14.2%.

Resistencia en los compañeros o rectora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. A veces con el 57.1% y Nunca con el 42.86%.

Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros. Siempre el 7.14%, a veces el 35.7%, y nunca el 57.14%.

Desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del ISPED. Siempre el 7.14%, a veces el 71.4%, y nunca el 21.43%Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. Siempre el 14.2%, a veces 71.4%, y nunca el 14.29%.

Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la rectora del ISPED Siempre 35.7%, a veces con el 42.8%, y nunca el 21.43%.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Siempre con e 21.4%, a veces con el 78.5%.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. Siempre con el 14.2%, a veces el 71.4%, y nunca el 14.28%.

Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Siempre el 42.85%, a veces el 50%, y nunca el 7.15%.

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Siempre el 42.8%, a veces el 50%, y nunca el 7.15%.

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Contesta que siempre, 50% a veces y nunca el 35.71.

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. Siempre con el 21.4 % a veces con el 78.5%.

La gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Siempre el 64.2 %, a veces con el 35.7%.

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 representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. Siempre 28.5 %, a veces 57.1% y nunca con el 14.28%.

Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Siempre con el 7.14%, a veces con el 57.1 %, y nunca el 35.72 %.

Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. Siempre el 42.8%, y a veces con el 57.1%.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. Siempre 85.7%, a veces con el 14.2%.

Resistencia en los compañeros o rectora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. A veces con el 57.1% y Nunca con el 42.86%.

Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros. Siempre el 7.14%, a veces el 35.7%, y nunca el 57.14%.

Desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del ISPED. Siempre el 7.14%, a veces el 71.4%, y nunca el 21.43% Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. Siempre el 14.2%, a veces 71.4%, y nunca el 14.29%.

Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la rectora del ISPED Siempre 35.7%, a veces con el 42.8%, y nunca el 21.43%.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Siempre con e 21.4%, a veces con el 78.5%.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. Siempre con el 14.2%, a veces el 71.4%, y nunca el 14.28%.

Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Siempre el 42.85%, a veces el 50%, y nunca el 7.15%

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Siempre el 42.8%, a veces el 50%, y nunca el 7.15%

Los docentes juegan un papel muy importante en el proceso de desarrollo aprendizaje, pues su función no solo es la de enseñar a sus alumnos si no también el de organizar, planificar, incluso cuestionar las disposiciones de las

autoridades cuando crea que estas no darán el aporte necesario para cumplir determinada actividad.

Los profesores deben ser una guía para sus alumnos, convertirse en modelos a seguir, convirtiéndose los alumnos en el factor más importante a tomar en cuenta, los profesores deben generar la confianza suficiente para que por medio de las herramientas que ellos entregan los alumnos aprendan a pensar, creer en sí mismos y descubrir todas sus potencialidades. Estas condiciones se pueden dar cuando se interactúa de forma conjunta entre profesores y alumnos, donde los profesores dejan de lado su egos de superioridad y perfección ante sus alumnos y se muestran como personas comunes que pueden ser vulnerables pero con vocación y pasión por lo que hacen logran motivar a sus alumnos a mejorar en todos los aspectos si el mensaje que se envía es claro y confiable. En la educación de antes el profesor hablaba y los alumnos solo reproducían hoy en cambio los profesores dan la instancias para también escuchar lo que sus alumnos tienen por decir y personalmente creo que ese es el camino a seguir, lo que genera una mayor participación y retroalimentación dentro del mismo grupo curso para lograr aprendizajes.

La relación de los padres de familia y docentes debe ser óptima ya que deben estar en constante comunicación para conjuntamente intercambiar información sobre las aptitudes y actitudes que tienen los niños dentro de los ámbitos familiar y escolar. Las autoridades se deben preocupar más por capacitar a los docentes ya que de los resultados de la presente encuesta se puede notar que falta bastante por hacer en asuntos de capacitación.

## 5.1.3 DE LOS ESTUDIANTES.

TABLA 18

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. La rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	2	10,53	11	57,90	6	31,58
2. Las autoridades hablan más que escuchan, a los problemas de los estudiantes.	3	15,79	10	52,63	6	31,58
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15,79	16	84,21	-	-
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	21,05	13	68,42	2	10,53
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	1	5,26	15	78,94	3	15,79
6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	21,05	11	57,90	4	21,05
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	26,32	13	68,42	1	5,27
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	42,10	9	47,63	2	10,52



9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	<b>5</b>	26,31	<b>10</b>	52,63	<b>4</b>	21,05
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	<b>6</b>	31,58	<b>13</b>	68,42	-	
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	<b>10</b>	52,63	<b>4</b>	21,05	<b>5</b>	26,31
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	<b>12</b>	63,15	<b>7</b>	36,84	-	-
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	<b>5</b>	26,32	<b>13</b>	68,42	<b>1</b>	5,27
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	<b>10</b>	52,63	<b>6</b>	31,58	<b>3</b>	25,79

Autor: Ángel Romero

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

En relación a la encuesta de los estudiantes se presentaron los siguientes resultados.

La rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Siempre 10.53%, a veces 57.90%, y nunca el 31.58%.

Las autoridades hablan más que escuchan, a los problemas de los estudiantes. Siempre 15.79%, a veces 52.63%, y nunca 31.78%.

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. Siempre 15.79%, a veces 84.21%.

Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Siempre 21.05%, a veces 68.42, y nunca 10.43%.

En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Siempre 5.26%, a veces 78.94%, nunca 15.79%.

Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Siempre 21.05%, a veces 57.90, y nunca con el 21.05%.

El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Siempre 26.32%, a veces 68.42%, y nunca 5.27%

Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Siempre 42.10%, a veces 47.63%, y nunca 10.52%.

Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Siempre 26.31%, a veces 52.63%, y nunca 21.0%.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Siempre 31.58%, a veces 68.42%.

Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase. Siempre 52.63%, a veces 21.05%, y nunca 26.31%.

Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Siempre 63.15%, a veces 36.84%.

Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Siempre 26.32%, a veces 68.42% y nunca 5.27%.

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Siempre 52.63%, a veces 31.58% y nunca 25.79%.

De acuerdo a los resultados puedo concluir que los docentes se han sabido ganar el respeto y la consideración de los estudiantes ya que el predicar con el

ejemplo sembrara en ellos valores que se ven reflejados en sus maestros. Llevar adelante una tarea docente que deje huella en los estudiantes, es una compleja acción que alcanza sentido en la medida en que los estudiantes se involucran en los retos que se vayan marcando a partir de las necesidades e intereses en ser verdaderos protagonistas de la obra educativa.

Cuando el educando no es tomado en cuenta en sus opiniones se crea en ellos sentimientos de rechazo y rebeldía con la institución. Al integrarlos a ellos en la toma de decisiones motivara para que integren mas activamente a las diversas actividades que organiza la Institución. Los estudiantes son a parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos Institucionales. Por lo tanto debemos considerarlos a ellos como agentes propositivos y no establecer un reproductor pasivo de contenidos.

El facilitar en los estudiantes los espacios que les permitan reflexionar sobre los diversos temas, permite llegar a cumplir la misión de docente, ya que el dinamismo de ellos y la creatividad que tienen nos dan ideas para desarrollar las temáticas a tratarse en un periodo de clase.

### 1.1.1. De los padres de familia

1.- De los siguientes valores ¿cuáles son los que se practica en su hogar?

**TABLA 19**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Respeto	10	100	-	-	-	-
Solidaridad	6	60	-	-	-	-
Tolerancia	3	30	4	40	-	-
Justicia	3	30	2	20	-	-
Otros.	1	10	-	-	-	-

Autor: Ángel Romero

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

Los padres de familia del ISPED, entienden a los valores como una práctica familiar y social que permite una mejor convivencia en los campos social, moral y ético; manifiestan que el principal valor que se practica en su hogar es el respeto, lo que se refleja en un 100%, seguido de la solidaridad con un 60%, un poco lejos con un 30% se hallan la tolerancias y la justicia. Los directivos del ISPED deberían emprender en un ciclo de conferencias para analizar, socializar y llevar a la práctica los valores morales, sociales y éticos que se proponen tanto en el POA como en el PEI para lo cual me parece importante la implantación de un ciclo corto de "Escuela para padres: la familia y sus valores"

## 2.- ¿Cómo se resuelven los problemas Escolares?

**TABLA 20**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Los problemas escolares los resuelve a través del diálogo	7	70	3	30	-	-

Autor: Ángel Romero

Fuente: "ISPED Ciudad de Cariamanga"

El diálogo es entendido por los padres de familia como el mejor método para la resolución de los problemas, sobre todo de los familiares, en cuanto se refiere a los problemas escolares el 70% los resuelve a través del diálogo siempre, mientras que el 30% restante a veces.

Como directivo del ISPED, creo que se deben propiciar momentos de dialogo que les permita a ellos conocer nuestra realidad institucional y a nosotros, sus temores, debilidades y expectativas respecto al desempeño de sus hijos o representados.

## 3.- Cuando usted reprende a su hijo actúa De la siguiente manera:

**TABLA 21**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Autoritario	2	20	-	-	-	-
Con justicia	6	60	-	-	-	-
Benevolente	1	10	-	-	-	-
Permisivo	-	-	1	10	-	-

Autor: Ángel Romero

Fuente: "ISPED Ciudad de Cariamanga"

La justicia que es una de las cuatro virtudes cardinales es una práctica común en los padres de familia del ISPED, quienes responden que siempre reprenden a sus hijos con justicia en un 60% a diferencia del 20% de quienes reprenden de forma autoritaria, mientras que benevolentes y permisivos lo hacen un 10% cada uno; creo que es necesario inculcar en los padres de familia que la represión no es ejercer el castigo corporal ni moral, sino que se deben buscar los caminos como la prudencia, la templanza y el ejercicio de autoridad sin tener que lastimarlos.

#### 4.- ¿Interactúa con los directivos de la institución?

**TABLA 22**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Interactúa con los directivos de la institución	5	50	5	50	-	-

Autor: Ángel Romero

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

En este apartado los padres de familia consideran que en un 50% interactúan con los directivos siempre y a veces. La cooperación y la disposición son valores notables en los padres de familia del ISPED, pero su interacción con los directivos del ISPED está dividida, por lo tanto me permito proponer la creación del Comité Central de Padres de familia con el objeto de tener el apoyo moral y material para la realización de obras que beneficien nuestra institución, el apoyo para la gestión que permita obtener recursos materiales, tecnológicos en mejora de la infraestructura educativa y física.

**5.- ¿Los métodos y técnicas de enseñanza que estimulan a sus representados los da a conocer en su vida diaria?**

**TABLA 23**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Los métodos y técnicas de enseñanza que estimulan a su representado los da a conocer en su vida diaria.	2	20	8	80	-	-

**Autor:** Ángel Romero

**Fuente:** ISPED "Ciudad de Carimanga"

En lo que se refiere a la pregunta 5, el 80% de padres de familia señala que a veces los métodos y técnicas de enseñanza que estimulan a sus representados los conocen en su vida diaria, mientras que el 20% siempre, lo que nos indica que los padres de familia desconocen o no saben cómo hacerlos conocer, por lo tanto creo que en los talleres debe darse la información correspondiente que les permita conocer el modelo educativo y pedagógico de la institución.

**6.- ¿Participa en actividades extracurriculares?**

**TABLA 24**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Participa en actividades extracurriculares	5	50	4	40	1	10

**Autor:** Ángel Romero

**Fuente:** "ISPED Ciudad de Carimanga"

Las actividades extracurriculares permiten establecer altos grados de cooperación entre padres de familia e institución, en este apartado el 50 % de padres de familia manifiestan que siempre el 40% indica que a veces y el 10% nunca, esta integración aumentaría en base de la aplicación de un liderazgo holístico y democrático en donde se evidencie la apertura que tiene el ISPED, no solamente con los padres de familia sino también con la comunidad.

### 7.- ¿Conoce sus deberes y derechos como representante de su hijo?

**TABLA 25**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Conoce sus deberes y derechos como representante de su hijo en la institución educativa	3	30	6	60	1	10

**Autor:** Ángel Romero

**Fuente:** "ISPED Ciudad de Cariamanga"

Respecto a esta pregunta el 60% de padres de familia manifiestan que a veces conocen sus deberes y derechos, el 30% si los conocen y el 10% nunca conocen estos deberes y derechos, por lo que considero que las autoridades luego del proceso de selección y antes de conceder la matrícula debería efectuar un taller con el objeto de informar sobre los derechos y obligaciones que tienen como padres de familia.



### 8.- ¿Asume que el amor es básico para el desarrollo cognitivo de su hijo?

**TABLA 26**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Asume usted que el amor es básico para el desarrollo cognitivo de su hijo	10	100	-	-	-	-

Autor: Ángel Romero

Fuente: "ISPED Ciudad de Carimanga"

En esta interrogante el 100% de padres de familia está consciente de que el amor fomenta el desarrollo cognitivo de sus hijos; es indudable que el amor filial es importante no solamente para el desarrollo cognitivo, sino para todos los instantes de la vida, por lo que como padres de familia debemos cultivarlo con nuestra buenas acciones.

### 9.- ¿Refleja usted honestidad en sus acciones?

**TABLA 27**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Refleja usted honestidad en sus acciones	9	90	1	10	-	-

Autor: Ángel Romero

Fuente: ISPED "Ciudad de Carimanga"

Dentro de los valores la honestidad es uno de los fundamentales que debemos practicar como sustento que orienta la conducta y el comportamiento, tanto individual como familiar, en el ISPED, el 90% de padres de familia dice reflejar siempre este valor en su accionar, diferencia de un 10% que lo refleja a veces, este escaso porcentaje debemos encaminarlo hacia el bienestar institucional y familiar.

## 10.- ¿Acude al llamado de las autoridades del instituto?

**TABLA 28**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Acude usted al llamado de las autoridades del instituto.	8	80	2	20	-	-

**Autor:** Ángel Romero

**Fuente:** ISPED "Ciudad de Cariamanga"

El 80% de padres de familia acuden al llamado de las autoridades del Instituto el 20% de los entrevistados indican que a veces. Deberíamos implementar disposiciones que procuren la totalidad de asistencia de los padres de familia, con el objeto de emprender acciones conjuntas y unánimes en beneficio de nuestra institución.

La orientación, que brinden sus padres a sus hijos siempre será importante, ya que además de guiar a sus hijos, permite mantener una buena comunicación entre padres e hijos. Cuando los hijos ven que sus padres se preocupan por ellos, cuando saben que se interesan por saber cómo es su rendimiento académico y visitan las instituciones donde se educan, se motivan y hacen un esfuerzo personal para no defraudar a sus padres. Esta motivación no se da en los alumnos, cuando sus padres los abandonan y demuestran un desinterés en la educación de ellos.

El éxito académico de los alumnos siempre dependerá de factores internos y externos, pero la base principal para lograr esta situación está en el hogar que es la base en la formación de su personalidad. Los docentes moldearán esta personalidad y motivarán en los educandos a elevar el grado de conciencia para que su preparación académica tenga el éxito esperado tanto por los padres de familia y maestros encargados de la formación de los mismos. El

ambiente es una premisa para obtener un buen aprendizaje, tanto la familia como la escuela deben cumplir con estándares para que los estudiantes puedan fácilmente aprender. Por otro lado, la infraestructura básica (laboratorio, gimnasio, biblioteca, áreas recreativas), la salud, las habilidades psicomotrices, cognitivas, etc., juegan un rol importante en el logro de resultados académicos, un buen ambiente facilita las tareas educativas de los docentes. La comunicación entre docentes y alumnos, docentes y padres de familia será de gran ayuda para mejorar el nivel económico de los alumnos, la confianza que den los maestros a los alumnos, la comprensión de los docentes en la necesidades de aprendizaje que tienen los alumnos, sobre todo con temas como educación sexual, alcoholismo, drogadicción, etc. permiten mejorar el ambiente de trabajo y lograr una predisposición de los alumnos en estudiar.

En el ISPED “Ciudad de Cariamanga” debemos encaminar toda acción que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona, el valor moral conduce al bien moral, bien es aquello que mejora, perfecciona, completa y se demuestra en los diferentes actos de la vida, como docentes debemos en caminar a nuestros alumnos a:

- ✓ Respeto a las normas de convivencia.
- ✓ Perseverancia en la tarea.
- ✓ Disposición emprendedora.
- ✓ Disposición cooperativa y democrática, y,
- ✓ Sentido de organización.

### 1.1.2. DE LOS DIRECTIVOS.

**TABLA 29**

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la información?	2	40	3	60
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	40	3	60
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	60	2	40
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	80	1	20
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	60	2	40
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	80	1	20
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores	4	80	1	20
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	0	0	5	100

**Autor:** Ángel Romero

**Fuente:** ISPED "Ciudad de Cariamanga"

De acuerdo a la entrevista que le aplique a la Rectora del ISPED Ciudad de Cariamanga pude notar que dubitaba en sus respuestas, no tenía seguridad cuando contestaba y fueron muy pocas las veces que fundamento las interrogantes, esta entrevista permitió comprobar que falta asumir roles de

liderazgo en los directivos del plantel. Como también de preocuparse en organizar eventos de capacitación sobre Liderazgo, Gestión y Valores.

- Matriz de problemáticas

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1. No existe una efectiva comunicación Institucional.</b>	Falta de liderazgo	No se trabaja con dirección de un Líder
	No trabajan en equipo	Tomas decisiones por si solos lo que puede inducir a cometer errores
	No definen roles y funciones	No saben lo que tienen que hacer
<b>Problema 2. Padres de familia y docentes no se integran a las actividades planificadas.</b>	No se los toma en cuenta en planificación de actividades	No saben qué actividades va a realizar la Institución
	Los padres de familia no asisten en a todas las reuniones convocadas por las autoridades	No saben que tiene planificado la institución
	No participan en actividades académicas, deportivas, sociales	No pueden existir consensos si no se integran
<b>Problema 3. Los alumnos nos son tomados en cuenta en de actividades de planificación.</b>	No tienen mucha experiencia	Se sienten excluidos
	No tienen conocimiento de actividades académicas	Se desmotivan en participar en actividades que organice el instituto
	No les dan las autoridades la importancia necesaria	Optan por tomar sus propias decisiones

Autor: Ángel Romero

Fuente: ISPED "Ciudad de Cariamanga"

## 5.7. DISCUSIÓN.-

La organización de los grupos de trabajo en el ISPED “Ciudad de Cariamanga” está bajo la supervisión de los coordinadores de área, lo que indica una clara desconcentración de funciones, que permite que los principios y fines establecidos en el POA, PEI, visión y misión sean cumplidos a cabalidad; Si bien es cierto, se considera que la grandeza de la institución está dada por el número de sus miembros, en nuestro caso,, considero que son los resultados los que permiten el empoderamiento del ISPED, ya sea por los logros obtenidos a nivel de estudiantes, por el hecho de que al momento más del 90% de los docentes poseamos títulos de cuarto nivel y también de ser los capacitadores provinciales de los cursos de actualización curricular que dicta el ministerio de educación.

Aunque el 100% de los encuestados dicen que si se tiene un manual de reglas y procedimientos, no pude evidenciar esta realidad, es decir, no existe; si bien su ausencia se basa en el hecho de la dualidad de dependencia, económica y administrativa del ministerio de educación y académicamente del CONESUP, es necesaria su existencia a fin de no permitir intromisión en otras funciones, o lo que siempre ha sido un referente en el ISPED.

El consenso y el clima de respeto son notorios, en este apartado debo destacar el rol de la Sra. Rectora, que pese a ser la más joven de los docentes, ha establecido una norma de convivencia institucional, basada en el respeto a los compañeros y compañeras, ya que siempre escucha las opiniones y la toma de decisiones casi siempre se establece mediante consensos. Aunque los conflictos no son frecuentes en nuestra institución, es importante destacar que cuando estos ocurren se resuelven a través del diálogo en cada uno de los departamentos o comisiones donde se susciten,

por esto es que recalco lo anterior, que el consenso es el instrumento idóneo para la toma de resoluciones y acuerdos.

La excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, el trabajo en equipo y la vivencia en valores institucionales y personales son básicas en la administración y liderazgo del ISPED en nuestra área de influencia es decir, en 10 de cantones de la provincia de Loja: Calvas, Gonzanamá, Quilanga, Espíndola, Sozoranga, Macará, Zapotillo, Pindal, Celica y Olmedo.

El líder no nace, se hace, el liderazgo es susceptible de ser aprendido y se da en base de la necesidad de hacer bien las cosas y las disposiciones de trabajo, en el ISPED, el 100% consideramos que las habilidades de liderazgo son innatas a veces y otros opinan que se adquieren en base a la experiencia, pero la experiencia vista, no solamente como la repetición constante de “hacer lo mismo” sino de tratar de descubrir nuevas maneras de hacer las cosas, de igual manera considero que la capacitación continua debe ser combinada con la práctica, la teoría y la reflexión.

La existencia de ambientes cordiales de trabajo y la evaluación constante de nuestro desempeño nos permite una autoevaluación y coevaluación que permitirá aflorar nuestras debilidades, mejorarlas y potenciarlas en beneficio de nuestros alumnos, la organización es una de las fortalezas institucionales, aunque considero que el organigrama debe ser mejorado, adecuándolo a nuestra realidad y al hecho de ser una institución de educación superior.

El Consejo de Coordinación interdepartamental permite coordinar las actividades del proceso de enseñanza aprendizaje, así mismo la evaluación permanente de los estamentos institucionales busca mejorar el clima laboral

y en caso de existir situaciones conflictivas, adoptar medidas eficaces y oportunas para resolverlos.

La promoción de la investigación educativa y la proposición de actividades de perfeccionamiento es una actividad que se cumple íntegramente; la acción que cumple el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje es excelente, lo que ha dado como resultado que nuestros profesionales en formación salgan bien capacitados para el ejercicio de la docencia, esto se ha evidenciado en los resultados obtenidos en las pruebas de admisión del Ministerio de Educación, aunque se ejerce un buen control por parte del Vicerrectorado que es la autoridad académica, es destacable la permanente supervisión y actualización que se mantiene en todos los departamentos y comisiones.

La producción de diagnósticos y soluciones en muchas ocasiones ha propiciado el ejercicio docente tanto en el aula, la comunidad y el entorno, lo que se busca es un consenso y definir cuál debería ser el departamento que tenga la competencia para este fin. Debo destacar como una fortaleza del ISPED, la presencia de instrumentos curriculares como el PEI, POA y la permanente capacitación a todos los docentes, la falencia consiste en la escasa reingeniería de procesos que nos alejan de la educación del siglo XXI.

Respecto al liderazgo educativo, debe estar fundado en el desarrollo permanente de directivos encaminados siempre al mejoramiento de la institución, el trabajo grupal debe estar encaminado a la socialización de nuevos y mejores procesos de enseñanza aprendizaje, en donde debe destacarse la originalidad, la calidad y sobre todo debe impulsarse el compromiso personal de la realización y cumplimiento de los objetivos y propósitos institucionales, en esto se basa mi propuesta: talleres a los docentes sobre el Liderazgo Educativo a ejercerse en el ISPED, entorno,



comunidades del ASOER, conjugando la acción con los alumnos, padres de familia y autoridades.

El Liderazgo conductual en el ISPED norma la tarea del proceso de enseñanza aprendizaje, esto es una norma diaria, mediante la aplicación del modelos educativo basado en el método problémico, con el objeto de cambiar el hecho de que los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, ya que a veces se proponen actividades innovadoras.

En relación a los padres de familia, el respeto es el valor que más se practica en sus hogares, lo que les permite la resolución de problemas A través del diálogo, esto hace que cuando reprenden a sus hijos lo hagan con justicia; su interacción con los directivos del ISPED es a medias lo que no les permiten conocer cuáles son los métodos y técnicas de enseñanza aprendizaje que sus hijos reciben, al igual que desconozcan sus deberes y derechos como representantes; todos consideran que el amor es básico para el desarrollo cognitivo, por lo que en sus acciones siempre reflejan honestidad, cuando son llamados por las autoridades está presentes y manifiesten la intención de un mayor protagonismo en las gestiones que en beneficio de la institución se realicen.

Los directivos no tienen una idea clara de lo qué es la comunicación y no establecen una razonable diferencia con la información, pero si tienen muy claro cuáles deben ser las características de un líder educativo, conocen y aplican los valores institucionales y los que predominan en los docentes.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

### 6.1. CONCLUSIONES:

- Falta de comunicación entre los directivos, ya que no tienen claro las actividades que realizan y a quien le compete ejecutar no existe trabajo en equipo dando una imagen de desorganización y desconocimiento de las funciones.
- La gestión por parte de la Rectora y demás autoridades es baja ya que falta empoderamiento por parte de ellos.
- El nivel de involucramiento de los padres de familia en la educación de los hijos investigados no es óptimo, no existe un compromiso de los padres en involucrarse ni en presentar propuestas que vayan en la formación de sus hijos.
- La Institución no ha logrado involucrar a los padres de familia en las actividades que la ISPED realiza, El grado de comunicación entre los estamentos educativos de la escuela es bajo.
- El grado de comunicación entre los directivos y docentes es mínimo, no se integra a los docentes a la búsqueda de solución, como también los estudiantes no son escuchados y son muy poco tomados en cuenta en asuntos de planificación de actividades.
- La institución cuenta con un orgánico funcional y estructural para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

- Los Estudiantes no son tomados en cuenta en la planificación de actividades.
- El ISPED Ciudad de Cariamanga cuenta con todos los departamentos lo que facilita el proceso de enseñanza aprendizaje

## 6.2. RECOMENDACIONES:

De acuerdo a las conclusiones puestas a consideración nos permitimos presentar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que en el ISPED “Ciudad de Cariamanga” se ejecuten talleres sobre liderazgo educativo dirigido a los docentes con el mismo se logrará un cambio de comportamiento dentro de su hacer educativo.
- Se sugiere a los directivos que apliquen un mapeo laboral para determinar sus roles y funciones que tiene que cumplir y determinar las causas de las actividades que no fueron cumplidas, y en forma conjunta buscar alternativas de solución.
- Para poder reducir barreras y lograr la participación de los padres es necesario, tener un programa de voluntarios aprovechando las habilidades y destrezas de ellos según las necesidades de la escuela o del aula, de tal manera que estos se inserten en el fascinante mundo de la educación teniendo la posibilidad de asistir a clases, dirigir seminarios, ejecutar actividades de esparcimiento ya sean culturales, sociales, deportivas académicas,
- Se recomienda a las autoridades ser más participativas e involucrar más a los estudiantes y padres de familia a través de convivencias para que se desarrollen estrategias en las diversas actividades que planifica esta Institución.
- Que los departamentos coordinen con las comisiones especialmente con la de vinculación con la comunidad para la difusión de sus objetivos y logros.

## **7. PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.**

### **7.1. TÍTULO:**

**“Seminario taller sobre Liderazgo Educativo dirigido al personal docente del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga”**

### **7.2. PRESENTACIÓN.**

En la actualidad el mundo es testigo de un sinnúmero de avances científicos y tecnológicos de trascendental importancia para el progreso de la humanidad, simultáneamente a estos adelantos, todos los países han implementado innumerables reformas de tipo educativo destinadas al mejoramiento de la educación; de allí que la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad a Distancia a través de la investigación de campo trata de determinar las causas de la problemática de la educación del Ecuador,

La falta de gestión, liderazgo y valores en la administración en los Centros Educativos es una realidad que se vive a nivel nacional. En la mayoría de nuestras instituciones educativas se observa que la gestión de las autoridades es muy escasa; en muchos de los casos la falta de apoyo por las autoridades gubernamentales ha hecho que los directivos se desmotiven en gestionar recursos que vayan en mejoramiento de la Institución.

El ISPED de Cariamanga no está ajeno a esta realidad. Esta problemática viene desde tiempo atrás, hasta el momento poco o casi nada se ha hecho por buscar soluciones a esta situación, por lo que se necesita de manera urgente tomar cartas en el asunto, ya que de no hacerlo, estaríamos afectando el proceso de formación integral de los estudiantes. Debemos organizar eventos

académicos de capacitación, Integrar a los padres de familia en el proceso educativo y, mejorar los niveles de comunicación entre todos los estamentos que intervienen en la educación esto fortalecerá a las instituciones educativas y por ende los beneficiados serán los alumnos.

### **7.3. JUSTIFICACIÓN.**

El propósito de la organización del “Seminario taller sobre Liderazgo Educativo dirigido al personal docente del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Cariamanga” es para enfrentar el desafío de apoyar el desarrollo profesional de docentes directivos, docentes con responsabilidades técnico-pedagógicas y profesionales que forman parte de equipos técnicos responsables de las direcciones departamentales del ISPED.

Para cumplir dicho desafío, en este evento académico se entregará información respecto procesos de formación continua para ser analizados por el maestro tutor y los participantes, así como soporte técnico para apoyar los procesos de Evaluación y Asignación de Desempeño Colectivo. Asimismo, encontrará noticias, estudios e investigaciones relevantes para la tarea educativa.

Todo lo anterior, teniendo como objetivo el fortalecimiento de las competencias para la gestión y el liderazgo pedagógico en la perspectiva de mejorar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes de nuestro país.

Resulta sumamente innovador el desafío que se les propone a los directivos y docentes que participaran en el proyecto: generar cambios no sólo en sus lugares de trabajo, sino multiplicarlos en instituciones que se presenta esta problemática oportunidad de enviar profesionales.

El seminario-Taller se espera que los participantes actúen como innovadores de ideas y asesores externos de otras escuelas.

Esta perspectiva promueve por lo menos dos aristas innovadoras: la primera, en la concepción comunitaria, ya que favorece la creación de un equipo docente capacitado que trasciende la organización donde cada profesional está inserto; la segunda, en el tipo de liderazgo que se está habilitando, aquél que pueda transferir a múltiples contextos sus experiencias y sea capaz de leer las diferencias entre cada sitio donde interviene.

#### **7.4. OBJETIVOS.**

##### **Objetivo General**

Contribuir a que los docentes del ISPED mejoren su relación de comunicación en Liderazgo, gestión y valores

##### **Objetivos específicos**

- Propiciar el desarrollo de habilidades de liderazgo que permitan que todos los docentes que laboran en el ISPED participen de planes de mejora en gestión, liderazgo y valores
- Propender que los coordinadores de área y docentes desarrollen habilidades de liderazgo y sean capaces de llevar a cabo la gestión curricular lo que implica seleccionar y organizar los contenidos en función de su relevancia y significatividad.
- Motivar para que los directivos y docentes sean agentes de cambio y creadores de una cultura profesional de colaboración y trabajo en equipo.

## 7.5. RESULTADOS ESPERADOS.

Luego de haber terminado el taller la Institución se encuentra fortalecida el personal de directivos y docentes de la Institución elaboran planes de mejora para el desarrollo de institución han desarrollado habilidades de liderazgo y están en capacidad de llevar a cabo la gestión curricular, seleccionan y organizan los contenidos en función de las necesidades educativas que tiene la institución. Todo el personal se encuentra motivado y ejerce su liderazgo de acuerdo al rol y funciones que cumple en la institución, el trabajo en equipo ha permitido buscar consensos en la toma de decisiones.

## 7.6. ACTIVIDADES.

### Desarrollo del taller

Temas	Subtemas	Técnicas	Responsable
El Líder Educativo	Cualidades de líder Diferencia de un Líder y un líder educativo Identificación del líder en el personal de la Institución	Análisis de documentos Lluvia de ideas Mapeo laboral	Facilitador del Taller Autoridades.
La Comunicación	La PNL Elementos que intervienen en la comunicación Diferencia entre comunicación y comunicación efectiva	Audiovisuales Análisis de los documentos Técnicas asertivas Socio drama	Facilitador del Taller Autoridades.
Planificación	El FODA Árbol de problemas Árbol de objetivos	Lluvia de ideas Mapeo Institucional Socio drama	Facilitador del taller. Autoridades
La Gestión, los valores y el Liderazgo	Importancia y necesidad de la gestión, el desarrollo de los valores y el ejercicio del liderazgo	Charla magistral. Lluvia de ideas Elaboración de conclusiones	Facilitador. Autoridades



## **7.7. METODOLOGÍA.**

A través de módulos que se repartirá a todos los participantes, se organizara grupos de trabajo, analizando con la realidad educativa de la institución se provocara la discusión para determinar los principales problemas sobres liderazgo que existe en la Institución. Se hará uso de cuestionarios, videos, simulaciones, conferencias, trabajos individuales y en equipo, e intercambio de experiencias personales.

A través de socio drama sensibilizaremos a los participantes a través de dramatizaciones de cómo son nuestro accionar al momento de colaborar con la institución o se ha delegado responsabilidades

El seminario-taller se enriquece con la participación de ejecutivos de alto nivel y de un equipo de profesores con formación y experiencia en los temas seleccionados para este año 2011.

El horario de trabajo es intensivo, Por esta razón, se laborará aproximadamente 4 horas diarias los días sábado de 08h00 a 10h00 y 10h30a 12h30. Con un receso de 30 minutos a mitad de la jornada. Esta modalidad de aprendizaje estimula el intercambio de experiencias entre personas que comparten realidades similares, en el desarrollo de sus organizaciones o retos comunes como líderes en su institución.

La metodología procura estimular también un ambiente de reflexión personal, pues a partir de un mejor autoconocimiento se pueden cultivar relaciones y desempeños profesionales de mayor calidad y valor. Al finalizar cada seminario de estudio, todos los participantes completarán el formulario “Aprendiendo a trabajar” en el que registrarán cómo aplicarán lo aprendido en su institución y equipos de trabajo.

Al final del Seminario taller se establecerán compromisos a cumplirse para de acuerdo a cada función y nivel que cumplen en la Institución

### 7.8. FACTIBILIDAD.

Los problemas en las instituciones educativas son muy frecuentes y preocupantes, las autoridades están conscientes de que se debe atender estas problemáticas educativas y buscar consensos entre todos los miembros de la institución para buscar alternativas de solución, Esa predisposición existente permite que el proyecto se convierta en una necesidad y a logrado captar el interés por el personal directivo y docente del ISPED lo que permite que sea factible re realizarlo ya que atenderá a una necesidad que tiene esta Institución educativa

### 7.9. MATERIALES.

<b>CANT.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>V/ unitario</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
20	Marcadores diferente color	1.00	20.00
1	Resma de papel boom	8.00	8.00
1	Cinta masqué	1.50	1.50
1	Tinta	35.00	35.00
3000	Impresión	0.03	90.00
3	Infocus	15.00	45.00
72	Carpetas folder	0.50	36.00
4	Facilitador	100.00	400.00
80	Cofee breack	1.00	80.00
8	transporte	1.00	8.00
18	certificados	1.50	27.00
	<b>TOTAL</b>		<b>750.00</b>

## 7.10 PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

El presente proyecto estará financiado con el 75% por el ISPED y el 25% será por conceptos de certificados a los participantes

## 7.11. CRONOGRAMA.

ACTIVIDADES	MESES											
	JUNIO			JULIO			AGOSTO			SETBRE		
1. Presentación del proyecto al Director			x									
2. Reunión con los docentes de la institución para socializar el proyecto y las temáticas que se va a tratar				x								
3. Taller 1 Liderazgo requerido para una organización basada en el aprendizaje					x							
4. Taller 2 Desarrollo de la cultura de Trabajo en Equipo						x						
Taller 3 Desarrollo de valores en las instituciones educativas							x					
Taller 4 Técnicas de Motivación para la práctica docente								x				
7. Evaluación sistemática			x	x			x	x	x	x		

## 8. BIBLIOGRAFÍA.

- ABRAHAM Z.- ¿Directivos y Líderes, son diferentes? *Harvard Deusto No. 126, En. 2011*
- BENNIS, W. y BURT, N.: "Líderes: el arte de mandar, Merlín Libros, México, 1985.
- BLOOM, B. y Krathwohl, D.R Taxonomía de los objetos de la educación marfil, Alcoy, 1975. En. 2011 12H00
- Curso nacional a distancia en gestión para el desarrollo local.- escuela de formación empresarial "Monseñor Cándido Rada)
- Diario El Universo, El libro de los valores. 2008
- Diccionario Océano
- JEEPS, Educación y Valores, Sentido de la acción educativa en nuestro tiempo, cuarta edición, Narcea, s.a. ediciones, Madrid vol. 6.
- Módulo sobre la Gestión en Organizaciones No gubernamentales
- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008-2011
- PEI del ISPED "Ciudad de Cariamanga"
- RUYERR, R., La Filosofía del valor, fondo de cultura económica, México, 1969
- SAYLES, L. R.: "Liderazgo", Mc Graw-Hill, México, 1982
- TORRES CORONEL L. E.- Derecho a una educación de calidad.
- Vicerrectorado del ISPED "Ciudad de Cariamanga"

## **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS**

[http://www.monografias.com/Para argumentar las definiciones de Gestión y Liderazgo](http://www.monografias.com/Para_argumentar_las_definiciones_de_Gestión_y_Liderazgo)

<http://www.monografias.com/trabajos55/gestion/gestion3.shtml>

<http://www.eswikipedia.org/wiki/liderazgo>

<http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional>.

<http://ww.aulafácil.com/liderazgo/cursolid.htm>/Para argumentar los tipos y formas de liderazgo

<http://www.educaciónenvalores.org/>Para argumentar los valores y la educación

<http://www.psicopedagogía.com/valores-educación-profesional/>Para argumentar los valores y la educación

## 9. ANEXOS



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

**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.

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

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

a. El Director (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)

.....

.....

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

a. El número de miembros en la institución ( )

b. Los resultados obtenidos en la institución ( )

c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )

d. Otros (especifique)

.....

.....

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

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

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

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

a) **Director** ( )

b) **Rector** ( )

c) **Consejo Directivo** ( )

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

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

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

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

<b>Nro.</b>	<b>Se Promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			



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

<b>Nro.</b>	<b>Se Promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
A	Son innatas.			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia.			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

<b>Nro.</b>	<b>Se Promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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			

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

Nro.	Se encuentran en la institución	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

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

Nro.	Se encargan de:	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia (\_\_\_\_)
- b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución (\_\_\_\_)
- c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente (\_\_\_\_)
- d. Mantener actualizada la metodología (\_\_\_\_)
- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros (\_\_\_\_)
- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje (\_\_\_\_)
- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos(\_\_\_\_)
- h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo(\_\_\_\_)
- i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas (\_\_\_\_)
- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología (\_\_\_\_)

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

Si ( ) No ( )

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

a) Un reingeniería de procesos

Si ( ) No ( )

b) Plan estratégico

Si ( ) No ( )

c) Plan operativo Anual

Si ( ) No ( )

d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

Si ( ) No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**



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

### ENCUESTA A DOCENTES:

**Sr. Profesor:**

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

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

**Cada declaración tiene cinco posibles respuestas:**

1. Ningún Problema
2. Algún Problema.
3. Considerable problema.
4. Gran problema.
5. No es representativo.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

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

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia.....**

**Cantón.....**

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

## TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	ABECÉS	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores			

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



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

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Estudiante:**

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

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

**CA** Sí está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**A** Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**D** Si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión,  
Liderazgo y valores.

**CD** Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

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

#### **UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia.....**

**Cantón.....**

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



**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2. Cuestionario**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ABECÉS</b>	<b>NUNCA</b>
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los			

estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**



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

SEÑORES PADRES DE FAMILIA, LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO FINALIDAD DETERMINAR COMO USTED SE RELACIONA EN EL CONTEXTO FAMILIAR Y EDUCATIVO, PARA LO CUAL LLENE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO:

**a) INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:**

URBANO----- RURAL ----- NO CONTESTA. -----

FISCAL. ----- FISCOMISIONAL. ----- PARTICULAR RELIGIOSO. -----

**b) CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO.**

1.- De los siguientes valores ¿cuáles son los que se practica en su hogar?

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Respeto						
Solidaridad						
Tolerancia						
Justicia						
Otros.						

2.-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Los problemas escolares los resuelve a través del diálogo						

**3.- Cuando usted reprende a su hijo actúa De la siguiente manera:**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Autoritario						
Con justicia						
Benevolente						
Permisivo						

**4.-**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Interactiva con los directivos de la institución						

**5.-**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Los métodos y técnicas de enseñanza que estimulan a su representado los da a conocer en su vida diaria						

**6.-**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Participa en actividades extracurriculares						

7.-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Conoce sus deberes y derechos como representante de su hijo en la institución educativa						

8.-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Asume usted que el amor es básico para el desarrollo cognitivo de su hijo						

9.-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Refleja usted honestidad en sus acciones						

10.-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Acude usted al llamado de las autoridades del instituto.						



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.**

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**EDIFICIO INTERIOR “ISPED CIUDAD DE CARIAMANGA”**



**DOCENTES DEL “ISPED CIUDAD DE CARIAMANGA”**



**ESTUDIANTES DEL “ISPED CIUDAD DE CARIAMANGA”**



**ESTUDIANTES DEL “ISPED CIUDAD DE CARIAMANGA”**





**SELECCIONES DEPORTIVAS DEL “ISPED CIUDAD DE CARIAMANGA”**