



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

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR  
SEDE IBARRA**

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO  
EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Tecnológico Superior Limón, del cantón Limón Indanza, Morona Santiago, durante el año lectivo 2010-2011”**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

Autor: Peláez Arévalo, Raúl Honorio

Directora: Díaz Agila Olga Marleni, Mgs

**CENTRO UNIVERSITARIO MACAS**

2013

## CERTIFICACIÓN

Magister

Olga Marleni Díaz

**DIRECTORA DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Tecnológico Superior Limón, del cantón Limón Indanza, Morona Santiago, durante el año lectivo 2010-2011” realizado por el profesional en formación Peláez Arévalo Raúl Honorio cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre del 2013

.....

## DECLARACIÓN DE AUDITORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Raúl Honorio Peláez Arévalo, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

.....

Autor. Raúl Peláez Arévalo

Cédula 0100950518

## DEDICATORIA

A DIOS Y A MI FAMILIA

A Dios

*Por haberme permitido llegar concretar uno de los grandes objetivos de mi vida profesional y haberme dado salud , además de su infinita bondad, sabiduría y amor a, mi esposa Ana Luisa Rodríguez por compartir 11 años de estudios superiores con los cuales damos testimonio de amor y entrega a la docencia. A mis hijos Washington, Karina y Ana Catalina, por ser la mayor fuente de inspiración que a pesar de la distancia siempre y en cada momento me acompañaron a lo largo de la investigación.*

A mis s descendientes Bryan Israel, Joelly Karina, Darwin Mateo, Anita Alejandra, Washington Saac, Sephora Isabela e Isabel Emiliana por sus grandes atributos de ternura incondicional, amor, alegría y grandeza.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Sencillamente ustedes son la base de mi vida profesional,

Raúl

## AGRADECIMIENTO

Debo agradecer de manera especial y sincera a los Directivos y docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja por haber seleccionado un tema tan importante en la vida profesional de la docencia, que se constituye en un complemento en la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

También mi agradecimiento a la *Mgs. Olga Marleni Díaz, directora de tesis de magister* bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de estas teorías, sino también en mi formación como investigador. Las ideas oportunas, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del proceso investigativo que se ha realizado, el cual se puede concebir con la oportuna participación.

Le agradezco también el Instituto Tecnológico Superior Limón por haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis, Muchas gracias

Raúl Peláez Arévalo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUDITORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACCIÓN.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>3</b>
<b>1.1. La gestión educativa</b>	<b>6</b>
1.1.1. Importancia de la Gestión	8
1.1.2. Tipos de Gestión	10
<b>1.2. Liderazgo Educativo</b>	<b>12</b>
1.2.1. Etimología de líder	12
1.2.2. Conceptos de liderazgo	12
1.2.3. Importancia del liderazgo	14
1.2.4. Estilos de liderazgo	15
1.2.5. ¿Cuál es la esencia del liderazgo?	16
1.2.6. Diferencias entre; autoridad, poder y liderazgo	17
1.2.7. Características de liderazgo	18
1.2.8. El líder nace o se hace?	19
1.2.9. ¿Por qué es importante el liderazgo en el docente?	21
1.2.10. Ventajas y desventajas de ser líder	22
1.2.11. Conclusiones sobre el liderazgo	23
1.2.12. Consideraciones finales sobre liderazgo	24
<b>1.3. Los valores y la educación</b>	<b>24</b>
1.3.1. Qué son los valores humanos?	24
1.3.2. Importancia de los valores	25
1.3.3. Clasificación de los valores	27
1.3.4. La educación con valores	27
1.3.5. Incidencia de los valores en la educación	29
1.3.6. ¿Cuál es el origen de los valores?	30

1.3.7.	Conclusiones de valores	30
<b>2.</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	
2.1.	Contexto	32
2.2.	Síntesis Histórica del Instituto Limón	33
2.3.	Participantes	34
2.4.	Materiales e Instrumentos	39
2.5.	Método y procedimiento	42
2.6.	Procedimiento	43
<b>3.</b>	<b>RESULTADOS</b>	
3.1.	Diagnóstico	44
3.1.1.	Instrumentos de gestión donde se evidencia la gestión de liderazgo y valores	
3.1.1.1.	Manual de Organización	45
3.1.1.2.	Código de ética	45
3.1.1.3.	Proyecto de Transformación Institucional	46
3.1.1.4.	Plan Operativo	48
3.1.1.5.	Proyecto Educativo Institucional	49
3.1.1.6.	FODA	50
3.1.1.7.	Reglamento Interno y otras regulaciones	51
3.1.1.8.	Código de Convivencia	51
3.1.2	<b>La estructura Organizativa del Instituto Limón</b>	52
3.1.2.1.	Misión	53
3.1.2.2.	Visión	53
3.1.2.3.	Organigrama	55
3.1.2.4.	Clima Escolar	57
3.1.2.5.	Dimensiones Pedagógicas Curriculares y Valores	59
3.1.2.6.	Dimensiones Organizativas operacionales y valores	60
3.1.2.7.	Dimensiones Administrativas y Financieras y Valores	61
3.1.2.8.	Dimensiones Comunitarias y Valores	61
3.1.3.	<b>Análisis del FODA</b>	63
3.1.3.1.	Fortalezas y Debilidades	64
3.1.3.2.	Oportunidades y Amenazas	65
3.1.3.3.	Matriz FODA	66
<b>3.2.</b>	<b>De los resultados de encuestas y entrevista</b>	
3.2.1.	De los directivos	69

3.2.2. De los Profesores	76
3.2.3. De los Estudiantes	78
3.2.4. De los Padres de Familia	80
3.2.5. De la entrevista a los Directivos	81
3.2.6. Matriz de Problemática	86
<b>4. DISCUSIÓN</b>	<b>88</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1. Conclusiones	94
5.2. Recomendaciones	95
<b>6. PROPUESTA</b>	<b>97</b>
<b>7. BIBLIOTGRAFÍA</b>	<b>109</b>
<b>8. APENDICES</b>	<b>110</b>

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla 1 Directivos según su género de ITSL.	36
Tabla 2 Directivos de Acuerdo a la edad del ITSL	36
Tabla 3 Directivos por el título del I.T.S.L.	37
Tabla 4 Docentes según su género de I.T.S.L	37
Tabla 5 Docentes del I.T.S.L de acuerdo a su edad	38
Tabla 6 Docentes del I.T.S.L de acuerdo al título	38
Tabla 7 Estudiantil encuestados por su género del I.T.S.L	39
Tabla 8 Por el nivel de educación y especialidad del I.T.S.L	39
Tabla 9 Forma de organización de los equipos de trabajo del I.T.S.L	69
Tabla 10 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño	69
Tabla 11 Las tareas de los miembros del y el manual de normas	70
Tabla 12 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	70
Tabla 13 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	71
Tabla 14 La administración y liderazgo del centro educativo promueve	71
Tabla 15 Habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir Institución	72
Tabla 16 Promoción para mejorar el desempeño y progreso del I.T.S.L.	73
Tabla 17 Organismos que integran el I.T.S.L.	74
Tabla 18 Actividades del equipo educativo, didáctico y J Profesores	75
Tabla 19 Departamentos didácticos y sus acciones	76
Tabla 20 La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones	77
Tabla 21 Material de Planificación educativa	78
Tabla 22 Encuesta a los Docentes del I.T.S.L.	78
Tabla 23 Encuesta a los estudiantes del I.T.S.L.	81
Tabla 24 De los Padres de Familia del I.T.S.L.	83
Tabla 25 Entrevista a las autoridades del I.T.S.L.	85

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación sobre: Gestión, liderazgo y valores en los colegios es trascendental en el ámbito nacional y local, se afirman que no satisfacen los anhelos de la sociedad, que la educación es de baja calidad, generando un desconcierto social.

La presente investigación de **“Gestión, el Liderazgo y Valores en la Administración del Instituto Tecnológico Superior Limón durante el año lectivo 2010-2011”** situado en General Plaza, Limón Indanza, Morona Santiago.

La investigación es de tipo descriptiva, los instrumentos utilizados son la encuesta y entrevista, el análisis de todos los instrumentos de gestión e instrumentos curriculares; se analizó la capacidad de gestión, liderazgo y valores de sus miembros, concluyendo que; existen limitados conocimientos sobre liderazgo y valores educativos en cada uno de los integrantes del centro educativo.

A fin de cambiar esta realidad que afecta el prestigio del plantel, se ha diseñado una propuesta denominada **“Fortalecimiento de los valores institucionales dirigida a la comunidad Educativa del Instituto Tecnológico Superior Limón, General Plaza, cantón Limón Indanza, Provincia de Morona Santiago durante 2013-2015”**, con la cual se mejorará la calidad y calidez educativa.

Palabras claves: Gestión educativa, importancia, Liderazgo educacional, importancia, tipos de liderazgo, los Valores y la educación, importancia, educación con valores

## **ABSTRACT**

Research on: Management, leadership and values in schools is transcendental in the national and local, will say that do not meet the aspirations of society, that education is of low quality, creating a social embarrassment.

The present investigation of "Management, Leadership and Values in Higher Technological Institute Administration Lemon during the 2010-2011 school year" located in General Plaza, Lemon Indanza, Morona Santiago.

The research is descriptive, the instruments used are the survey and interviews, the analysis of all the management tools and instruments curricular examined the ability of management, leadership and values of its members, concluding that, there is limited knowledge on leadership and educational values in each of the members of the school.

In order to change this reality that affects the prestige of the school, has designed a proposal entitled "Strengthening institutional values community aimed at Higher Technological Educational Institute Limon General Plaza, Canton Indanza Limon, Province of Morona Santiago during 2013 - 2015 ", with which will improve educational quality and warmth

Keywords: Education Management, importance, educational leadership, importance, types of leadership, values and education, importance, values education

## INTRODUCCIÓN

La investigación sobre: Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos es importante en los momentos actuales, determinado con un liderazgo institucional que le consienta abrir fronteras en una economía y filosofía global, en las cuáles las instituciones públicas o privadas persistentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más líder a través de innovaciones y competitiva en el mundo laboral y comercial, esto ha generado una gran preocupación en las personas que lo integran debido a los cambios que la misma sociedad exigen en los actuales momentos. Entonces para ser exitoso, el directivo de hoy debe estar familiarizado con nuevas tendencias que apunten a fortalecer su gestión dentro del marco institucional,

El Instituto Tecnológico Superior "Limón", institución donde se realizó la presente investigación, es una institución de educación de nivel medio, superior, fiscal, teniendo como proyecto formar profesionales técnicos a nivel de bachillerato y ciencias, y a nivel superior en tecnología en Análisis de Sistemas competentes de satisfacer las necesidades del sector productivo de los cantones del sur de Morona Santiago. La presente investigación tiene mucha importancia para el presente y futuro Institucional, ya que los resultados obtenidos de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia van a servir para corregir y enmendar errores de los procesos administrativos del plantel, constituyéndose en directrices valiosas para liderar una nueva propuesta educativa a nivel local.

Para el estudio se ha utilizado entrevistas, cuestionarios y la observación, las dificultades fueron cuestión más bien de tiempo que les ocupó para contestar las encuestas las mismas que fueron superados de manera inmediata en base a diálogos con los diferentes actores, en todo caso existió la apertura necesaria como de la oportuna colaboración principalmente de los directivos, que demostraron gran interés por el tema.

A lo largo de la tesis se investiga La Gestión de Liderazgo y Valores en la Administración del Instituto Tecnológico Superior Limón, de la ciudad de General Leónidas Plaza Gutiérrez, cantón Limón Indanza 2011; fruto de ello se ha recabado importante información que sin duda será de utilidad para el centro educativo.

Se analizó la capacidad de gestión y liderazgo, se revisaron referentes teóricos que permitió clarificar de la importancia que tiene la gestión educativa para una correcta administración,

de la importancia que tiene el liderazgo institucional en cumplimiento de la misión y visión institucional, como de los valores como ejes de aprendizajes en el currículo educativo

La investigación tiene 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: Y como objetivos formativos: desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores de los centros de las localidades e instituciones en los que se desarrollen estudios de postgrados y asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Por todo lo expuesto, pongo en consideración del lector el presente trabajo de investigación, se trata de un tema de trascendental importancia en el ámbito educativo y en la sociedad actual.

## **MARCO TEÓRICO**

## **1. Marco teórico**

El presente *marco teórico* se centra en conceptos y teorías sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos, referentes teóricos que me han permitido llegar a formular mis propias conclusiones. Por consiguiente es necesario hacer una revisión de algunos trabajos afines a esta investigación a objeto de orientar adecuadamente el presente estudio

La totalidad de los temas referidos, que sirvieron de antecedentes a la investigación coinciden en que los administradores que se forman para administrar la educación deben tener condiciones de líder, haciendo con ello gala de conocimientos de las teorías de gestión y liderazgo, los mismos a continuación se detallan con el fin de afinar los aspectos cognitivos y confrontar lo recaudado en la investigación de campo.

### **1.1. La gestión educativa.**

Gestión.- “Son guías para orientar la acción, previsión y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrá que realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada uno de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”. María Isabel Díaz, Ministerio de Educación, Quito, 2012.

Esto en la práctica significa que la gestión educativa promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en el sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje, estimulando el proceso de enseñanza aprendizaje en virtud de los objetivos y metas trazadas a inicio del año lectivo.

Pilar Pozner comenta sobre el tema: “La gestión escolar no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos” (Pozner, 1998)

Este principio es muy importante tener en cuenta si consideramos que la educación es una actividad eminentemente social, y como efecto es la pionera para generar cambios en la

sociedad, de ahí su importancia en la vida misma de cada uno de los centros educativos, si queremos llegar a liderar propuestas en función de la misión institucional.

Juan Carlos Tedesco, por su parte entiende la gestión como, “*Un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos, abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativos y social, como laboral y pedagógico*”. (Tedesco, 1999)

Este último concepto es para mí quizá el más completo y el que más se ciñe a los nuevos modelos de planificación por que podríamos sintetizar en el siguiente cuadro



Por cuanto una buena gestión educativa debe tener presente el producto final de todo ese proceso educativo orientado a los estudiantes y que estos a la vez sean verdaderos agentes de cambios, que esos aprendizajes sirva para mejorar la calidad de vida no solo de él sino de una comunidad entera, como un conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos que se expresan mediante desempeños relevantes para dar solución a la problemática social, así como para generar necesidades de cambio y de transformación.

Entre los elementos de la Escuela, “el que más se ha enfatizado es el relativo a las Autoridades o directivos, pues de ellos se requieren ciertas capacidades de gestión importantes como son: la de reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de cambio, la de manejo de información y comprensión sobre sus propios procesos de gestión y política educativa, la de identificación y formulación de innovaciones; así como la de gestión de procesos de concertación, trabajo en equipo y liderazgo”.<sup>1</sup> (Álvarez y Granados, 2000, pag.76)

<sup>1</sup> El papel de la familia en los procesos educativos Álvarez y Granados, 2000, pag.76

Asimismo, una gestión educativa de calidad se ocupa del entorno adecuado en que conviven profesores y alumnos: salones, laboratorios e instalaciones limpias, bien iluminadas, con la infraestructura y el equipo apropiado, con los materiales didácticos suficientes y pertinentes. Este óptimo ambiente escolar, si bien no garantiza la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, sí contribuye en su materialización como cultura escolar.

La gestión educativa consiste en:

Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.

Comprometer a todos los actores institucionales.

Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Finalmente se concluye que la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. En este contexto resulta necesario considerar a la gestión como un elemento determinante en la calidad del desempeño del sistema educativo de una institución,

### ***1.1.1. Importancia de la gestión.***

Es importante que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la

administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, como una aproximación se presenta esta definición: La gestión educativa, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. En la administración son importantes los procesos de; planificación, gestión, seguimiento y evaluación, entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar, a fin de poder tener un cierto control para verificar los logros, igual se puede afirmar para una re planificación de ciertas actividades orientadas a la consecución de objetivos metas.

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. De manera casi general se coincide en el fondo de la utilidad de la administración; aunque de manera común se refiera a las empresas, ésta disciplina es la columna vertebral del buen funcionamiento de las instituciones educativas.

Ahora veamos lo que es una institución educativa desde el punto de vista de Ramírez Cavassa (2009): En este concepto de institución educativa como empresa, en su producto como resultado de las actividades relacionadas con la enseñanza, estamos introduciendo un nuevo elemento; el conocimiento, cuyo soporte es la inteligencia humana. Así, tenemos una empresa que utiliza como materia prima al individuo en su rol de alumno , un capital físico y un stock de valores humanos constituido por un cuerpo de profesores o profesionales que generan el conocimiento y un factor humano que corresponde al elemento dinámico de gestión encargado de dirigir e integrar todos los elementos anteriores. Después de estas lecturas no cabe duda, la institución educativa es una empresa que utiliza inteligencia y genera conocimientos y valores.

Es de suma importancia para su funcionamiento conocer con detalles los pormenores de la estructura orgánica y practicar la buena administración, con el extra de la sensibilidad y el

trato humano encaminado a la producción no de un producto, sino de personas de calidad que serán insertadas en las distintas esferas de la sociedad para transformarla y mejorarla.

Una institución educativa no es una fábrica de productos chatarra o una mafia de las drogas, es una productora de esperanzas y del buen vivir, una opción de mejorar las condiciones de vida de una persona o grupo social. En eso se resumen las aspiraciones, que sólo se pueden alcanzar mediante un trabajo sistemático bien direccionado dentro de la misión y visión institucional bien definida.

La buena administración consiste también en poner a las personas adecuadas en los puestos, dar seguimiento y supervisión al plan, ser autocríticos, honestos y tener más acciones que intenciones. Hay que atreverse a innovar. El fracaso mismo de un plan si es bien capitalizado, podrá ser una plataforma de lanzamiento de futuros planes exitosos.

La gestión es la que armoniza el uso de los recursos para obtener los productos o servicios en un marco de rentabilidad, Las maquinas, los materiales, las personas, los sistemas constituyen los recursos cuya administración queda en la gestión. <sup>2</sup>En éstas destaca la institución educativa como una parte constitutiva de la comunidad, por lo que las relaciones que deben darse entre la escuela y la comunidad tendrán que estructurarse inteligente y cuidadosamente en base a procedimientos de tipo administrativo

### ***1.1.2. Tipos de gestión.***

Para Carme Gil en García, Hernández, Santos y Fabila (2009, 26), Esta autora identifica tres grandes procesos interrelacionados: gestión de proyectos, del aprendizaje y administrativa, los cuales ilustra en tres esferas interrelacionadas, a las cuales les hemos agregado una breve definición (ver figura 1).

---

<sup>2</sup> Peter Tomy y Nancy Austin Pasión por la excelencia, Editorial de ciencias sociales, la Habana, 1987

Todo esto significa un proceso interrelacionado de la gestión educativa en miras a la misión y visión institucional.

TIPOS DE GESTION	IMPLICACIONES
<p><b>GESTION DE PROYECTOS</b> Se finca en la realización de los recursos humanos, los apoyos financieros y la calidad de los servicios</p>	<p>Implica:  <b>Planteamiento</b>  <b>Ejecución y</b>  <b>Control de un proyecto</b></p> <p>Incluye la organización y administración de recursos humanos, infraestructura tecnología, estimación de costos y tiempos de realización, aspectos pedagógicos y de comunicación, entre otros.</p> <p>El gestor debe diseñar y desarrollar un proceso de evaluación. Prever posible inconvenientes que pudieren surgir en la implementación de las decisiones.</p> <p>Analizar y distribuir los recursos disponibles y necesarios teniendo en cuenta su funcionalidad.</p> <p>Promover las innovaciones y favorecer su implementación, sistematización e institucional.</p> <p>No considerar lo planificado como algo inamovible, sino como un guión que dirige la acción.</p>
<p><b>GESTIÓN DEL APRENDIZAJE</b> Es producto de un proyecto institucional que responde a las necesidades específicas de la sociedad que atiende</p>	<p>Implica.</p> <p>Integración curricular</p> <p>Tipos de aprendizajes que requieren los estudiantes dado sus conocimientos y experiencias previas</p> <p>Tipos de ambientes de aprendizajes requeridos</p> <p>Competencias que deben tener los docentes que fungen como asesores</p> <p>Tipo de asesoría; grupal, telefónica, correo electrónico, para el acompañamiento didáctico</p> <p>Tecnología para la interacción entre estudiantes y asesores</p> <p>Tecnología para el trabajo colaborativo; webquest, wikis y blogs</p> <p>Experiencias de aprendizaje para la adquisición de conocimientos: solución de problemas, escenarios, proyecciones, casos, entre otros.</p> <p>Materiales didácticos que apoyaran las experiencias de aprendizaje</p> <p>Formas de evaluación de aprendizaje, es decir, que estrategias se utilizarán para identificar los conocimientos adquiridos por los alumnos</p>
<p><b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b> Son los aspectos didácticos relacionados con los aspectos académicos para que el docente enseñe y el alumno aprenda</p>	<p>Implica</p> <p>Control de gastos</p> <p>Costo por estudiante</p> <p>Números de alumnos</p> <p>Número de asesores</p> <p>Número de horas</p> <p>Infraestructura tecnológica de la institución</p> <p>Materiales didácticos; preparación, producción y entrega</p> <p>Costos de las diferentes etapas para la creación del programa; planeación, desarrollo, aplicación y evaluación</p> <p>Tramites de inscripción</p> <p>Manual de procedimientos</p>

(García, Hernández, Santos y Fabila, 2009, 26)

La gerencia, por lo tanto es una función relevante dentro de una organización, a través de ella los directivos establecen el carácter de la organización. Para Koontz (1994), "la dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración". (p. 25). Por su parte la dirección "implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección" (Stoner , 1996: 13).

## **1.2. Liderazgo Educativo**

### **1.2. 1. Etimología de líder.**

Líder viene de la palabra inglesa "to lead" que significa CONDUCIR; si vamos a la etimología sajona, nos encontramos que la palabra líder deriva de "liden" "liden" "leit" que significaría PERSONA QUE GUÍA A OTRA.

- Proceso de influir en la gente para que se una en la obtención de una meta común (Koontz y O'Donnell, 1959).
- Arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes (Kouzes y Posner, 2005)

### **1.2.2. Conceptos de líder.**

John Kotter.- "el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".

Castel.- "El líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo".

Un líder es aquella persona que ayuda o guía o es seguido por otras personas. Este individuo es capaz de promover la actividad en los demás, tiene ese efecto impulsor. Asimismo también tiene la capacidad para aceptar el liderazgo de otras personas.

Fiedler.- "El liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella... El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos". Esta influencia está dirigida

Liderazgo: Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. <http://www.diverrisa.com/>

El liderazgo se puede concluir como: *"el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, en la consecución de objetivos en pro del bien común sean estos institucionales o colectivos de una sociedad", las mismas que se pueden aprender y desarrollar en las personas.*

El líder educativo democrático es un maestro abierto, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados. Este tipo de maestro respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes, que en exigirle respuestas "correctas". Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante.

El logro de la calidad educativa requiere de un maestro innovador y con actitud de liderazgo, que tenga la apertura de un aprendiz permanente, que cifre expectativas de aprendizaje en sus estudiantes, que estimule el aprendizaje insuflándolos de autoestima.

La educación necesita de maestros líderes que hagan surgir de su subconsciente la voluntad y la motivación para desempeñarse con eficiencia, que quiera lo que haga y

contagien con su entusiasmo a sus estudiantes para que aprendan. Son los maestros líderes que transformaran la educación<sup>3</sup>

Cabe recalcar que el liderazgo supone un rol o modo peculiar de actuar que puede aprenderse, de hecho en empresas hay programas de formación para esto el cual debe incluir como contenidos fundamentales la creación de actitudes de tolerancia, respeto y de apoyo los demás. Es evidente por lo tanto que todo docente está llamado a asumir el liderazgo

### **1.2.3. Importancia del liderazgo.**

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en las instituciones educativas, en cada uno de los diferentes departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración: el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas; esto es, ser líder. El liderazgo es "un proceso continuo de selección que permite a la empresa avanzar hacia su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas" En consecuencia, el liderazgo es una cuestión de toma de decisión del grupo.

La calidad de un líder siempre ha sido, un factor importante en la vida humana, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en la dirección de las empresas e instituciones públicas como privadas.

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sea social, política hasta incluso militares. Siempre ha sido un tema debatido entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsador y generador de valores agregado en ella. Algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización. En este sentido se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

---

<sup>3</sup> <http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgo-educativo-debe-de-liderazgo-transformador>

La segunda perspectiva (función dentro de una organización) es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes

En resumen el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.<sup>4</sup>

#### 1.2.4. Estilos de liderazgo.

AUTOCRATICO	DEMOCRATICO	LIBERAL (laissez- faire)
<p>El líder fija las directrices, sin participación del grupo.</p> <p>El líder determina una a una, las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas en la medida en que se hacen necesarias , de modo imprevisible para el grupo</p> <p>El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.</p> <p>El líder es dominante.</p>	<p>Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado por el líder.</p> <p>El propio grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja.</p> <p>La división de las tareas queda criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.</p>	<p>Libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima de l líder.</p> <p>La participación del líder en el debate es limitada, sólo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podría suministrar información si la solicitan.</p> <p>Absoluta falta de participación del líder.</p> <p>El líder no hace ningún intento</p>

Lewin White y Lipitt, existen los siguientes tipos de liderazgo

<sup>4</sup> <http://angel-liderazgo.blogspot.com/2011/05/importancia-del-liderazgo.html>

Tres conclusiones despuntan sobre las demás

- En ciertas circunstancias, el liderazgo autocrático da resultados y funciona cuando fallan los procesos anárquicos y liberales;
- En ciertas circunstancias, el liderazgo democrático da resultados y funciona cuando fallan los procesos autocráticos y liberales;
- En determinadas circunstancias, el liderazgo liberal da resultados y funciona cuando fallan los procesos autocráticos y democráticos.

En la vida real, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo, de acuerdo con la situación, con las personas y con la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autocrático, el democrático y el liberal. El principal problema del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, con quién y en qué circunstancias y actividades por desarrollar, porque *líder*, es la persona que trabaja con un grupo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar. *Se dice que todos llevamos a un líder dentro, y que debemos trabajar para sacarlo a la superficie.*

### **1. 2.5. ¿Cuál es la esencia del liderazgo?.**

Liderar es el proceso por el cual las personas dan dirección e influyen en otros seres humanos, para que aporten lo mejor de sus capacidades en la búsqueda del objetivo marcado, logrando dentro de este proceso la adhesión de sus colaboradores, dentro de un marco de realización de cada uno, que lo haga de la mejor y entusiasta manera.

La capacidad para tomar decisiones, la visión estratégica, la habilidad para motivar equipos, la maestría para distribuir tareas y delegar funciones, la brillantez hablando en público, el arte para persuadir y convencer a otros, el conocimiento de las técnicas de negociación, el dominio de otras lenguas... Nada de esto es la esencia del liderazgo. Todos ellos son atributos que acompañan a los líderes normalmente, son procesos que los líderes dominan, herramientas de dirección que deben conocer y practicar hasta generar hábitos. En general, son habilidades fáciles de aprender si se le dedica el tiempo y la intención suficientes. No digo que sea fácil dominarlas, pero sí que es relativamente sencillo mejorar significativamente en ellas con el entrenamiento adecuado. La esencia del liderazgo es el autoestima

Entendiéndose como autoestima, la seguridad, confianza para conducir, dirigir y dirimir decisiones que estén encaminadas a buscar alternativas a las diferentes situaciones que viven una empresa o institución educativa. Muchas veces, el liderazgo se confunde con poder y autoridad. El poder es "la capacidad de forzar o coaccionar a alguien para que éste, aunque preferiría no hacerlo, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza". Por el contrario, autoridad es "el arte de conseguir que la gente haga, voluntariamente, lo que tú quieres debido a tu influencia personal". Todas esas cualidades son atributos externos del líder. La parte más visible en su puesta en escena cotidiana. 5

### 1.2.6. Diferencia entre: autoridad-poder y liderazgo.

Autoridad.	Poder	liderazgo
Está relacionado con el concepto de jerarquía, en pocas palabras se establece una relación superior hacia al subordinado.	Fuerza que permita condicionar y modificar la conducta a través de sanciones	La capacidad de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia el logro de una meta o metas específicas

DIFERENCIAS	
LIDERES	DIRECTIVOS
Los líderes, por otra parte, saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su tribu, sin dar a aquellos a quienes dirigen las herramientas para hacer que las cosas sucedan.  Los líderes asumen la responsabilidad	Los directivos luchan porque sus empleados hagan lo que hicieron ayer, sólo que un poco más rápido y más barato.  Los directivos quieren autoridad
Ambos son necesarios. Pero hay que tener cuidado de no confundirlos. Nos ayuda a recordar que los líderes son escasos y por lo tanto más valiosos Seth Godin	

Recuerda: ***Algunas personas sueñan con el éxito mientras que otras se despiertan y trabajan duro en ello. Herman Cain***

<sup>5</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee. *El líder resonante crea más*. Editorial Plaza Janés. 2002

### **1.2.7. Características de liderazgo.**

"Todo ser humano ha nacido para ser un auténtico líder de su vida, logrando equilibrio en su existencia" (Mercader, 1999).

Compromiso. El líder debe comprometerse con sus seguidores, debe fortalecerlos, de manera de generar confianza y credibilidad. Si no hay compromiso en el dirigente, las personas que conforman la organización independientemente de su naturaleza o función no hay eficiencia ni asertividad, nadie se compromete en el logro de los objetivos Todo líder tiene el compromiso y la obligación de facilitar la superación y mejora profesional de quienes lo rodean. Admin, abril, 2010

Flexibilidad. Tal vez, este aspecto, es uno de los más difíciles de manejar por el líder, pues ser flexible, es poder adaptarse con facilidad a los cambios y al asumirlo debe pensar en los seguidores, prepararlos para afrontarlos, de manera que juntos puedan alcanzar los objetivos planteados. La flexibilidad en el liderazgo se vuelve cada vez más esencial cuanto más crece la diversidad en las instituciones. [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com) > Artículos

Credibilidad. Si no hay credibilidad, su carencia, es uno de los factores que crea la verdadera crisis de la humanidad. La credibilidad está relacionada con la fe, con la confianza, elementos necesarios para la sana convivencia en la humanidad. La credibilidad ofrece oportunidades: de conocernos a nosotros mismos; de reafirmar la fe en el logro; de diferenciar entre pensar y sentir entre muchas otras. [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com) > Artículos

Capacidad comunicativa. La comunicación es la vía única de la comprensión humana, de allí que sea necesario que el líder posea una capacidad de comunicación directa, que sea capaz de escuchar con respeto a los demás, sin colocarse a la defensiva. . El líder actual debe contribuir con la autoformación de sus seguidores.

Responsabilidad. Relacionada con la fortaleza para estar siempre allí, presente, cuando se le requiera, nunca dejar el vacío, la interrogante ¿Dónde está el...? Todo líder debe tener la responsabilidad como norte, él debe estar consciente de la obligación, el compromiso que tiene de responder ante las expectativas de sus seguidores. Siempre debe tener una actuación correcta. Apegada a la norma y a lo que el mismo ha establecido. En la organización, el líder es responsable de todo lo que ocurra alrededor de sus liderados en el

entorno y el contexto de la organización. [Luis Gerardo González López](mailto:luis.gerardo@itesm.mx)  
[luis.gerardo@itesm.mx](mailto:luis.gerardo@itesm.mx).

Lealtad. Relacionada con compromiso, fidelidad, verdad; es una característica fundamental en el líder, referente a la calidad humana. De manera que sin lealtad, en todos los que conforman el equipo, en cada uno de los integrantes no se llega a ninguna parte, el esfuerzo para desarrollar el proceso comunicacional se hace realmente difícil.  
[potencialideres.com/blog/la-lealtad-de-un-lider](http://potencialideres.com/blog/la-lealtad-de-un-lider)

Sentido del Humor

*“El humor es una afirmación de dignidad, una declaración de superioridad del hombre sobre todo lo que sucede. (Romain Gary)*

El sentido del humor y la creación de un clima o ambiente agradable deben de ser una de las habilidades de un buen líder. La capacidad de reírse demuestra un elevado grado de inteligencia, conocimiento y control de uno mismo y es la manera más fácil de atraer otras personas junto a ti.

El líder tiene que desarrollar un “talante” relajado que cree una atmósfera cálida y agradable.  
6

El liderazgo educativo supone romper con el esquema de las verdades "petrificadas". **Julio Tablada\***

### **1.2.8. El líder nace o se hace?.**

Para descifrar y responder estas interrogantes, vamos a partir y analizar el punto de vista de los estudiosos del tema que afirman que los líderes nacen como tales. El venerado gurú de la dirección y gestión empresarial Peter Drucker, escribió que el liderazgo no puede

---

<sup>6</sup> : <http://www.enplenitud.com/8-caracteristicas-de-un-buen-lider.html#ixzz2Fbj6jPc4>  
Descarga libros gratis en <http://www.enplenitud.com/libros>

enseñarse ni aprenderse, además, hay muchísimos estudios sobre las dimensiones de la personalidad que parecieran comprobar esta teoría.

De acuerdo a la autora Raquel Busnego, el líder nace, para ejercer ese liderazgo, debe desarrollar ciertas herramientas que se obtienen con el aprendizaje, siendo el carisma con el que nace.

“desde la hora de su nacimiento, algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar” Aristóteles

Es evidente que algunas personas vienen al mundo dotadas de confianza en sí mismas y un intelecto agudo. Sin duda, esto es una ventaja. Pero de todos ellos, solo algunos obtendrán logros notables de líderes.

Otros investigadores han analizado la profunda influencia de los padres, y su papel en moldear los valores que predisponen al niño a asumir responsabilidades, y a asumir grandes capacidades de liderazgo. Según Jorge Yares, el líder se hace a través de un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido haciendo inca pié en la necesidad que tiene las personas de un líder para poder expresar sus necesidades a través de éste. Para el autor Homans George, el líder se hace, ya que plantea que la persona no necesita disponer de un conjunto de actividades y reglas que definan su perfil sino de un buen método para analizar la situación, en la cual, se van a desenvolver.

En realidad podemos ser líderes en cada una de las actividades que realizamos. Según David Fischman: “El liderazgo personal se logra cuando el individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender”, porque eso haría a un ser humano un ente integral”

Cuando los niños están en su edad inicial es responsabilidad de los padres el infundir confianza en ellos, inculcar el respeto hacia ellos mismos y hacia los demás, hacer crecer su autoestima, fortalecer sus valores para que siempre actúen basados en su percepción de las personas y las situaciones que se les presenten. Es por ello que la educación en los

hogares, es un factor sumamente importante para la interacción a futuro de los buenos líderes. Fischman David, 7

Conclusión: Algunas personas nacen con ventajas claras, pero casi todos pueden llegar a ser mejores líderes a través de actividades específicas de desarrollo de la capacidad de liderazgo, por ello "Los líderes no solo nacen, también se hacen<sup>8</sup>

La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional.

Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando.

Hay técnicas de liderazgo, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, etc. que el líder tiene que conocer y dominar.

*Existen muchos tipos de líderes, pero lo que está claro, es que nosotros mismos podemos ser líderes si quisiéramos. El liderazgo no es solo un concepto de diccionario, sino, un modo de ver la vida.<sup>9</sup>*

### **1. 2.9. ¿Por qué es importante el liderazgo en el docente?**

El profesor en el ámbito de su actuación en el aula, ha de actuar también como un auténtico líder promotor de las actividades formativas y visionarias en sus estudiantes. Porque desde nuestros aulas, como agentes de cambio podemos ayudar a nuestros alumnos a ser más; críticos, creativos y competitivos, el liderazgo es un medio para poder cambiar estructuras, paradigmas, para es necesario que se construya una cultura institucional del liderazgo que se enseñe mediante y con el ejemplo de los docentes y con ello se puede lograr la consecución de algunos valores como: Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo. Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.

---

<sup>7</sup> "Historias ancestrales y vivencias personales, México 202

<sup>8</sup> <http://www.zomoz360.com/noticias/view/118>

<sup>9</sup> "celin García – Castro Patel" <http://www.slideshare.net/rguezosorio/liderazgo>

Lo expuesto se sustenta en el modelo constructivismo postula, que los alumnos asimilan de manera más significativa las experiencias concretas. También aprenden de los ejemplos del entorno que los rodea, "Nuestro ejemplo"

### **1.2.10. Ventajas y desventajas de ser líder.**

El liderazgo implica una enorme carga de responsabilidad, pero al mismo tiempo puede ser emocionante y estimulante. Piénsalo un instante. ¿No es emocionante cuando somos capaces de dar a otros el sentido de la dirección? Nosotros mismos nos sentimos estimulados cuando somos capaces de dar pruebas de capacidad organizativa, orientadora y realizadora. También nos produce satisfacción vencer, lo mismo que a muchas personas les sucede en los deportes. Y cuanto mayor satisfacción sentimos, tanto más tiempo, atención y dedicación damos al trabajo.

DE SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo. Se está actualizando en los temas de interés. Es la cabeza y responsable frente a otros directrices Se da sentido humano a la administración. Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. La persona líder construye el ser persona.	Se tiene demasiadas responsabilidades. Quita mucho tiempo personal. Ser responsable cuando un miembro comete un error. No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido. Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto. Se está a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones

[es.scribd.com/doc/93976254/Ventajas-y-Desventajas-de-un-Lider](https://es.scribd.com/doc/93976254/Ventajas-y-Desventajas-de-un-Lider)

### **1. 2.11. Conclusiones sobre el liderazgo.**

El liderazgo es uno de los fenómenos más observados, pero al mismo tiempo, uno de los menos comprendidos. Se confunde con autoridad, poder, status, fama, etc. Se cree que es inspirar, ser como un guía, o una característica o cualidad con la que algunas personas nacen. Actualmente esta visión de un liderazgo basado en un líder "heroico" va quedando

atrás, para dar paso a definir liderazgo, como el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo. Esto implica mover a un grupo social (organización, empresa, gobierno, equipo, familia, etc.)

Aunque son muchos los aspectos que podemos analizar en base a las diferencias del liderazgo nato e innato, en todos podemos apuntar hacia una misma realidad: la esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla.

Este comprobado que la gente tiende a seguir a quienes le ofrece medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. En definitiva, el liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados y siempre será primordial para un líder apreciar lo que desea la gente y la razón de sus acciones.

- ✓ *El liderazgo es la habilidad que podemos adquirir cuando estamos dispuestos a correr riesgos, cuando aprendemos a caminar, cuando estamos dispuestos a medir nuestro potencial.*

El trabajo de un líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar su máxima capacidad para poder alcanzar entre todos los objetivos planteados. Es guiarlos, motivarlos a seguir adelante. Por lo que un líder debe de tener la capacidad de comunicarse con las personas para que estas sepan que es lo que se quiere y como es que se quiere además que debe de saber escuchar para que después pueda hablar. El liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito en las metas organizacionales

Se asume entonces que el líder debe ser una persona que genere con su trabajo, con su ejemplo; conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización.

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

### ***Consideraciones finales.***

- ❖ El cambio no es un evento, es un proceso, significa que el liderazgo es una sumatoria de muchos componentes que a lo largo de la vida podemos ir mejorando día a día.
- ❖ La institución educativa no va a cambiar si los individuos que la conforman, no cambian, Las normas de conducta y las costumbres que rigen una sociedad también se consideran instituciones. En este sentido, una institución es una estructura del orden social que rige el funcionamiento de una sociedad,
- ❖ Debemos tener en cuenta la cultura institucional para comprender la forma en que hay que realizar las intervenciones que lleven al cambio, es decir que la sociedad es cambiante y el liderazgo bien orientado es una respuesta a las exigencias sociales.
- ❖ Intervenciones oportunas y adecuadas reducen la resistencia al cambio, basada en una gestión visionaria en función de la misión de cada centro educativo.

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

### ***1.3.1. Qué son los valores humanos?.***

En casi todas las tertulias de radio, televisión, las relacionadas con la educación de los jóvenes y muchas conversaciones cotidianas, aparece la mención a que hay que incrementar los valores humanos. Y parece ser que todos estamos de acuerdo, pero en realidad ¿Sabemos de qué estamos hablando? ¿Conocemos todos los valores humanos?

Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta.

Los valores son creencias o convicciones de que algo es preferible y digno de aprecio. Una actitud es una disposición a actuar de acuerdo a determinadas creencias, sentimientos y valores.

Los valores son unas virtudes o apelativos, que poseerlos y practicarlos, hace al hombre más humano y le ayuda en su evolución, tanto personalmente, como al grupo que pertenece, que puede ser su barrio, su país, o su especie, la humanidad

Los valores, son verdaderas luces guías, por las cuales, el hombre y la sociedad, deben guiarse. Para lograr el bien común de todos (distinto del bien público). Los valores, suponen un perfeccionamiento del ser humano. Ya que todos somos perfectibles. Por lo mismo, los valores nos ayudan e impulsan, a ser mejores seres humanos. Nos guían para ser más perfectos<sup>10</sup>

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Según González Rey, "los valores son todos los motivos que se constituyen, se configuran, en el proceso de socialización del hombre(...) Un valor se instaure a nivel psicológico de dos formas: los valores formales, que regulan el comportamiento del hombre ante situaciones de presión o control externos, y creo que no son los que debemos formar, y los valores personalizados, expresión legítima y auténtica del sujeto que los asume, y que son, en mi opinión, los valores que debemos fomentar...

### ***1.3.2. Importancia de los valores.***

Los valores humanos son importantes en nuestra vida porque nos ayuda a formar como seres razonables y que en cierto sentido nos humanizan, porque mejoran nuestra condición de personas y perfeccionan nuestra naturaleza humana. En la vida lo más importante es tener bien identificada una buena escala de valores, ya que esta nos ayuda a tomar las decisiones adecuadas en bien de nosotros y resolver los conflictos que se nos presentan en la vida cotidiana. La carencia de una Escala de Valores bien definida nos deja en manos de la duda, la indecisión y la acción de los demás

---

<sup>10</sup> <http://dinamicaciudadana.blogdiario.com/>

Una persona con valores sólidos, tiene las puertas abiertas en todos lados y todo lo que hace prospera, el tener es bueno, que no carecer de nada y así de esta manera vivir con todas las comodidades, algo muy importante es no apoyarse en las riquezas excederse en el consumismo y dejar a un lado lo más importante que es disfrutar de este medio y pasar a ser esclavo de sus bienes materiales.

Nuestras prioridades dependen en todo momento de nuestra escala de valores, a partir de dichos criterios cada persona puede organizar su propia jerarquía de valores. El máximo inconveniente consiste en la facilidad de ese orden. Ya que una cosa es lo que un sujeto dice acerca de su jerarquía de valores y otra cosa es lo que de hecho realiza a lo largo de su vida. Claro algunos son más importantes que otros porque son más trascendentes, porque nos elevan más como personas y corresponden a nuestras facultades superiores<sup>11</sup>

En una organización o institución los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Cuando sentimos que en la familia, la escuela, el trabajo, y en la sociedad en general, hay fallas de funcionamiento, muchas veces se debe a la falta de valores compartidos, lo que se refleja en falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Por ejemplo, es difícil saber cómo enseñar a los hijos el valor “tolerancia”, si nuestros líderes y gobernantes insultan permanentemente a todos aquellos con quienes tienen diferencias de opiniones con en las cadenas sabatinas de nuestro Presidente.

Los valores dentro de una empresa pública o privado y particular en las escuelas y colegios deben ser definidos como pilar fundamental no como simples enunciados, sino verdaderos espejos donde se reflejen lo que en verdad somos y pretendemos lograr a corto o mediano plazo. Las instituciones o empresas debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Sólo así sus; maestros, empleados y trabajadores tendrán mejor oportunidad de alcanzar sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias.

---

<sup>11</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Importancia-De-Los-valores/870624.html>

### **1. 3.3. Clasificación de los valores.**

Valores Morales.- Perfeccionan al hombre en sí mismo, en su esencia como persona. Ejemplo; la justicia, la templanza, fortaleza, prudencia

Son indispensables para la correcta convivencia de los individuos en sociedad y llevan al hombre a defender su dignidad. Perfeccionan al hombre en sí mismo, en su esencia como persona. La importancia de estos valores radica que estos les dan sentido y mérito a los demás. De poco sirve tener muy buena salud, ser muy creyente o muy inteligente o vivir rodeado de comodidades y objetos bellos, si no se es justo, bueno, tolerante u honesto si se es una mala persona, un elemento dañino para la sociedad con quien la convivencia es muy difícil. La falta de valores morales en los seres humanos es un asunto lamentable y triste por eso, porque lo hacemos menos humanos

Valores Sociales; demás. Perfeccionan al hombre en su relación con los demás Ejemplo amabilidad, honestidad, solidaridad, patriotismo

Valores Intelectuales; perfecciona al hombre en su aspecto, razón, intelecto, memoria. Ejemplo: ciencia, conocimiento, sabiduría. Dentro de esta clase podemos mencionar las relaciones con el arte

Valores Técnicos; perfecciona al hombre ayudando a tener mejores condiciones d vida. Ejemplo: estudio, organización, trabajo, creatividad<sup>12</sup>

### **1.3.4. La educación con valores.**

La enseñanza de valores inicia desde el hogar, los padres son directamente responsables de que sus hijos sean leales, respetuosos y de que aprendan a decir la verdad. Desde la casa el niño aprende acerca de la disciplina, la puntualidad, la honestidad y la amistad.

---

<sup>12</sup> <http://www.slideshare.net/Centauro1/los-valores-en-la-escuela-secundaria>

La educación en valores se puede definir como un proceso de desarrollo y construcción personal. Educar en valores significa encontrar espacios para que el estudiante sea capaz de elaborar de forma racional y autónoma los principios de valor, principios que le van a permitir enfrentarse en forma crítica a la realidad. Además de acercarlos a costumbres y comportamientos relacionados con las normas y valores como la justicia, la solidaridad, el respeto y la cooperación.

La importancia de inculcar valores para una educación integral Suite101.net 13

La educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global.

Por ello es importante que desde los primeros años escolares, niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de conflictos.

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores.

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria.

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

---

<sup>13</sup> <http://suite101.net/article/la-importancia-de-inculcar-valores-para-una-educacion-integral-a61278#ixzz2FqPyWYGq>

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

Son tres las condiciones para la educación en valores:

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

Conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).

Definir un modelo ideal de educación.

### ***1.3.5. Incidencias de los valores en la educación.***

Yo creo que los valores no valen por sí solos, sino que el hombre es quien les da el verdadero valor y significado, los valores los aprendemos del pensamiento y de la mente, y una vez que los comprendemos les vamos dando la forma para hacerlos parte de nuestra vida desarrollando; la capacidad valorativa, transformadora, participativa, la espiritualidad, la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.

Los valores profesionales no son más que los valores humanos contextualizados y dirigidos hacia la profesión. Sus significados se relacionan con los requerimientos universales y particulares a la profesión. Los valores profesionales constituyen a su vez rasgos de la personalidad profesional y contribuyen a definir una concepción y sentido integral de la profesión.

### **1. 3.6. ¿Cuál es el origen de los valores?.**

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Los valores se aprenden a lo largo de la vida, pero no sólo de manera receptiva, sino que se van construyendo y se ven influidos por el entorno social. Los valores no son hereditarios, hay que descubrirlos, formarlos, construirlos y modificarlos en la vida diaria. A nuestra manera de ver, los valores poseen orígenes diversos siempre vinculados a la inteligencia humana.

Pero, ¿por qué trabajamos en valores? Porque tenemos la obligación de emprender un cambio en nuestra actitud y prácticas cotidianas si queremos consolidar un proyecto de país, porque es la vía más idónea para repensar en la sociedad que queremos, en la comunidad que construimos y en la familia de la que formamos parte; porque nuestros niños y niñas, que serán los protagonistas del futuro, tienen el derecho a contar con una educación integral, con espacios y objetos de reflexión adecuados para que, desde temprana edad, se den cuenta de la importancia de la práctica continua de valores. VIDAL, Gloria, Trabajemos en valores, Ministra de Educación, 2011. Quito.

### **1.3.7. Conclusiones.**

A manera de conclusión debemos tener en cuenta que los valores son considerados referentes, modelos o pautas que dirigen la conducta humana hacia la transformación y evolución social, además de la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación al comportamiento y a la vida de cada individuo y de cada grupo social. Los valores son contenidos que pueden ser aprendidos y que pueden ser enseñados.

La educación en valores se ha vuelto un imperativo urgente y total para las instituciones educativas del país y del mundo. Desde distintos sectores pero principalmente del Ministerio de educación se proyecta una nueva visión de educación, que permita satisfacer la demanda del Programa Nacional del Buen Vivir

La educación en valores propone una serie de actividades a desarrollar con participación de los estudiantes, los docentes y los padres y madres de familia tendientes a definir los

valores de cada grupo y eventualmente establecer códigos de conducta que permitan impulsar a los diferentes grupos hacia lo correcto. Todo esto se puede plasmar en los Códigos de Convivencia ya que son instrumentos técnicos a ser elaborados por los Consejos Ejecutivos. Las actividades también incluyen la formación de docentes para la educación en valores y el desarrollo de talleres sobre contenidos específicos relacionados con los valores. Puedo concluir diciendo que la educación en valores constituye un eje transversal, y a la vez configura uno de los retos más importantes a los que nos enfrentamos los educadores en la actualidad. “para resolver con éxito los problemas globales, características de nuestro mundo presente, necesitamos crear nuevos métodos de pensamiento, elaborar una nueva moral y una nueva escala de valores.

## **METODOLOGIA**

## 2.1. Contexto



La presente investigación se ha realizado en el Instituto Tecnológico Superior Limón, de General Plaza, cantón Limón Indanza de Morona Santiago, el mismo que fue creado sobre la base jurídica del Colegio Nacional Limón en el año de 1995. En la actualidad ofrece a la colectividad limonense desde octavo a décimo año de educación general básica y Bachillerato en ciencias en Químico Biológicas y técnico en Servicios Informáticos. A nivel de estudios superior oferta; Contabilidad de Costos y Análisis de Sistemas, con dos y tres años de estudios respectivamente.



El personal docente lo constituyen 24 maestros que atiende a una población estudiantil de 365 alumnos



## **2.2. Síntesis histórica del plantel.**

Se crea el colegio Nacional KIRUBA, el 11 de noviembre de 1982, en honor a un gran jefe shuar, quien hizo gran resistencia indígena a los españoles cuando estos ingresaron a la zona que hoy corresponde a Macas.

Por resolución del Comité Central de Padres de Familia y la Junta General de profesores, se formula el cambio de nombre del plantel al ministerio de Educación, el mismo que mediante Acuerdo N° 1705 del 22 de julio de 1983, resuelve cambiar de nombre de Cacique Kiruba por Nacional Limón, en la administración del Lic. Patricio Ávila Ordoñez.

Con Acuerdo Ministerial No. 1732 de fecha 2 de septiembre de 1985 autorizan el funcionamiento del Bachillerato en Químico Biológicas, bajo la dirección del profesor Vicente Fernández Vera.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 372 de fecha de fecha 11 de diciembre de 1991 se recibe la autorización de funcionamiento del Bachillerato especialización Informática, previo a los tramites respectivos presentados por el Lic. Raúl Peláez Arévalo como rector. Con Acuerdo No. 243 se autoriza la creación y funcionamiento del Post-bachillerato diurno, con la especialización de Administración de Empresas.

El 31 de marzo del 2003 el CONESUP autoriza continuar con las carreras propuestas en el Nivel Técnico de: Administración de Empresas y Contabilidad de Costos. El 21 de marzo

del 2012 con acuerdo 042-2012 el CES autoriza la transformación de Instituto Técnico Superior “Limón” a Instituto Tecnológico Superior “Limón”.

De acuerdo al nuevo modelo de gestión educativa y mediante resolución 001 la Dirección Distrital de Morona Santiago con fecha 15 de octubre del 2012 autoriza el cambio de denominación de Instituto Tecnológico Superior “Limón” a Colegio de Bachillerato “Limón”.

Mediante Acuerdo N° 065- 2012 del 15 de octubre del 2012, la SENESCYT reconoce al Instituto Tecnológico Superior “Limón” como entidad operativa desconcentrada de educación superior.

### 2.3. Participantes

La investigación, fue aplicada a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Instituto Tecnológico Superior Limón, de la ciudad de General Leónidas Plaza Gutiérrez, de Limón Indanza Morona Santiago. La institución cuenta con Rector, Vicerrector e Inspector General, 20 docentes, dos administrativos y tres conserjes. Tiene una población estudiantil de 397 estudiantes y 320 padres de familia o representantes legales.



Estudiantes del ITSL



Docentes del ITSL

Muestra. En la presente investigación se trabajó con seis directivos incluidos tres supervisores provinciales de educación; con veinte docentes del centro educativo lo que equivale al 100% de la población total; se toma al azar veinte estudiantes de los diferentes curso sin considerar el sexo; finalmente en el caso de los señores padres y madres de familia se consideró a quince directivos de los diferentes cursos y paralelos a quienes se

les pidió la colaboración para que trabajen en las encuestas. En total la muestra es de 61 encuestados.

Tabla. 1. Directivos encuestados de acuerdo a su género

Género	f	%
Femenino	1	33.33
Masculino	2	66.67
TOTAL	3	100

Fuente: Datos recogido de Talento Humanos del Instituto Limón  
ELABORADO: Raúl Peláez Arévalo

Se observan que el 66.67% son hombres y el 33.37 son mujeres. Determinando que existe predominio del género masculino, esto se debe a que los hombres del Instituto tienen mayor experiencia lo que de alguna forma la Ley de Educación en su reglamento lo ha favorecido

Tabla N° 2. Directivos encuestados de acuerdo a la edad

EDAD	F	%
45-49	1	33.-33
50-54	1	33.-33
55-59	1	33.-33
TOTAL	3	100%

FUENTE; Datos recogido de Talento Humano del Instituto Limón  
ELABORADO POR: Raúl Peláez Arévalo

Se aprecia en la tabla No. 2 el 33.33% de los directivos tienen edades entre 45 y 49 años, como también oscilan sus edades entre 50 y 54 años y entre 55 y 59 años. Evidenciándose que sus edades están entre 45 y 59 años con suficiente experiencia para gestionar y liderar la administración de los centros educativos siempre y cuando estos docentes este motivados para hacer frente a los nuevos retos que nos presenta la educación en nuestro país.

Tabla N° 3. Directivos encuestados por títulos

Título Académico	f	%
Magister en Educación	0	0
Licenciado en Educación	2	66.67
Profesor Segunda Enseñanza	0	0
Técnico	1	33.33
Total	3	100

FUENTE; Datos recogido de Talento Humano del Instituto Limón  
ELABORADO POR: Raúl Peláez Arévalo

El 66.67% de los directivos tienen un título de tercer nivel en educación y un 33.33% de técnico en informática, no existe ningún directivo con título de cuarto nivel en la gestión administrativa, se podría afirmar que esto es preocupante por cuanto las exigencias actuales exigen un mejor perfil profesional de sus directivos.

Tabla N° 4. Estadística de los docentes encuestados de acuerdo a su género

GENERO	f	%
Femenino	11	52.4
Masculino	10	47.6
TOTAL	21	100%

FUENTE; Datos recogido de Recursos Humanos del Instituto  
ELABORADO POR: Raúl Peláez Arévalo

El 52.4% de los encuestados corresponde al género femenino y el 47.6% pertenecen al género masculino, lo que se determina que la mayor población corresponde a las mujeres. Sin que esto sea una gran diferencia.

Tabla N°5. Docentes encuestados de acuerdo a su edad

EDAD	f	%
Menos de 25 años	2	9.6
26-30 años	3	14.3
31-35 años	4	19
36-40 años	6	28.5
41-45 años	3	14.3
Más de 50 años	3	14.3%
TOTAL	21	100%

FUENTE; Datos recogido de Talento Humano Humanos del Instituto Limón  
 ELABORADO POR: Raúl Peláez Arévalo

El 28.5% de los docentes encuestados se hallan entre los 36-40 años, y un 14.3% se ubican entre los 26-30 años, 41-45 años, como también sus edades oscilan más de 50 años y apenas un 9,6% son menores a 25 años. Edad adecuada para demostrar su desempeño profesional docente para desarrollar un proceso de enseñanza –aprendizaje de calidad

Tabla N° 6. Estadística de docentes encuestados de acuerdo al título académico

TÍTULO CADÉMICO	f	%
Magister	2	9.52
Doctor	1	4.76
Diplomado Superior	0	
Licenciado C. educación.	6	28.57
Ingenieros	4	19.05
Profesor Segunda Enseñanza	3	14.29
Tecnólogos	1	4.76
Técnicos	4	19.05
TOTAL	21	100

FUENTE; Datos recogido de Talento Humanos del Instituto Limón  
 ELABORADO POR: Raúl Peláez Arévalo

El 28.57% de los docentes son licenciados en ciencias de la educación, un 19.05% corresponde a los ingenieros y un porcentaje igual a los técnicos en programación de sistemas egresados del plantel, por otro lado el 9.52% son magister en gestión educativa

graduados en la Universidad de Ambato, finalmente, el 4.76% es un doctor en psicología educativa.

Lo que resulta preocupante es que un 42.86% docente que labora en el Instituto Tecnológico Superior Limón no tiene título profesional en educación, dando una imagen o perfil institucional bajo en este sentido, con las concebidas incidencias que significa esto en el rendimiento académico.

Tabla N° 7. Estadística de los estudiantes encuestados de acuerdo a su género

GENERO	f	%
Femenino	10	50
Masculino	10	50
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

FUENTE; Datos recogido de Observación directa  
ELABORADO POR: Raúl Peláez Arévalo

El 50% corresponde a las mujeres y un 50% a los hombres, con lo que se trata de obtener respuestas con una equilibrio e igual importancia de género ya que en se trata de un tema que debe ser tratado desde diferentes puntos.

Tabla N° 8. Por niveles de educación y especialidades

NIVELES	f	%
Educación Básica	6	30%
Bachillerato en Ciencias	7	35%
Bachillerato Técnico	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

FUENTE; Datos recogido de Secretaria del Instituto Limón  
ELABORADO POR: Raúl Peláez Arévalo

Se observa que el 70% de la población encuestada corresponde al bachillerato dentro del cual el 35% son de ciencias y otro porcentaje igual corresponde a los técnicos, y un 30% son de educación básica. Con lo que se expresa que la mayoría de la población encuestada es de los bachilleratos. Con esto se ha pretendido lograr u obtener información de los jóvenes que por su edad y experiencia pueden aportar mejores conocimiento o experiencia a la investigación.

## **2.4. Materiales e instrumentos.**

Los materiales e instrumentos de investigación, fueron diseñados por la Universidad Técnica Particular de Loja. Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron entrevistas, encuestas y la observación directa.

La encuesta está estructurada mediante preguntas cerradas dentro de la cual se contempla de; identidad, de selección y de preguntas definitivas debiendo contestar con "sí o no". Dispuesta en 14 ítems, inicio con lo más fácil y de acuerdo al avance las dificultades ascienden.

El objetivo mismo de la presente encuesta orientada a los directivos se encauza a la compilación de la información de cómo está organizado el Colegio, si la actitud del liderazgo genera o promueve cambios y como los diferentes órganos se relaciona con la autoridad de la institución

La encuesta dirigida a los directivos del Instituto, se encuentra esbozada en los siguientes aspectos; la primera para recopilar información del centro educativo, la segunda parte corresponde al cuerpo mismo de la encuesta o motivo de la investigación. La finalidad de la encuesta está orientada a recopilar información.

La encuesta aplica a los docentes está conformado por un bloque de carácter informativo, una de identidad y la segunda parte de un interrogatorio de 15 preguntas que se convierte en la parte medular de la misma que son de selección múltiple entre las alternativas. La información recopilada hace referencia a su actividad de docente como: de la participación en la gestión directiva del Instituto, el concepto de liderazgo que tienen los pedagógicos, las relaciones entre ellos, como de incidencia de los valores para la toma de las decisiones entre otros aspectos del rol mismo del maestro.

La encuesta a los estudiantes, consigna una partes instructiva tendiente a orientar a los jóvenes, seguido por una de identificación y el cuerpo mismo de la encuesta consta de 14 preguntas o declaraciones, para la cual los estudiantes deberán seleccionar entre cuatro alternativas: Completamente de acuerdo; de Acuerdo, En desacuerdo y si está Completamente en Desacuerdo. Las declaraciones hacen referencia de forma o modos en las cuales se toman las decisiones, si el liderazgo emprendido por los docentes les permite interactuar en un ambiente favorable a los discentes, si los docentes están o no

comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo y finalmente si se enseña con el ejemplo los valores éticos

Lo que se refiere a las encuestas planteadas a los padres de familia, que constaron de 14 preguntas orientadas a obtener información relacionada en temas como; si los criterios de los padres de familia son tomados en cuenta por la máxima autoridad, si ellos enseñan valores a sus hijos entre otras.

Finalmente se aplicó una entrevista a los directivos del Centro Educativo Limón(rector, vicerrector, Inspector General y a tres miembros del consejo Directivo), cuya misión es obtener información para fortalecer una propuesta educativa de innovación para la gestión de la Organización sustentada en valores, la misma que constó de 8 preguntas abiertas relacionadas sobre la; comunicación, sobre el manual de quien debe realizar las tareas de liderazgo, sobre cuáles son los valores institucionales, cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos y cuáles son los antivalores

Además se realizó observaciones de los instrumentos de gestión curricular como:

**Proyecto de Transformación Institucional.** Fue establecido para atender las expectativas principalmente de educación técnica, que se encuentra dividido en los siguientes campos de acción;

Procesos; Productos; Personas; Alumnos; Recursos y Relaciones con el entorno. Compuesto de 35 descriptores y de 105 indicadores de calidad. De lo que se aprecia no ha tenido una secuencia lógica para lo que fue concebido ya que en muchos de los casos no cuentan con proyectos educativos, pese a ello el Instituto al ser evaluado se ubicó en el segundo lugar en la Provincia logro importante pero con resultados no bien claros.

**Proyecto Educativo Institucional.** Es un conjunto articulado de reflexiones, decisiones y estrategias, que ayudan a la comunidad educativa a imaginar y diseñar el futuro deseado, considerando la definición de estrategias flexibles y la búsqueda de consensos para lograr un mismo objetivo, con proyección de 4 años 2010/2014 , en cuyo contexto se aprecia:

1. Ideario
2. Misión
3. Visión
4. Autoevaluación

5. Plan de Mejora
6. Evaluación de resultados
7. Anexos (Código de Convivencia y fotografías).

Este documento si bien es cierto tiene un diseño definido, el Instituto tiene problemas del manejo al decir de los docentes genera confusión con el PTI. Y es necesario que se capacite sobre todo en el manejo del mismo, en otros términos no es muy funcional.

**Plan Operativo Anual.** El POA es la principal herramienta de planeación de los colegios con la cual se hace la programación anual de las actividades estratégicas definidas para el cumplimiento de la política y los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en este campo se ha podido observar que está bien definido y recoge las diferentes propuestas de las diferentes comisiones, áreas e integrantes del centro educativo, los mismos que son revisado por las Supervisión Educativa, previa aprobación de la Junta General de directivos y profesores..

**Reglamento Interno.** Es un documento que ha sido reemplazado por el Condigo de Convivencia el mismo que entra en vigencia sobre todo cuando se trata de los derechos y deberes de los estudiantes y de los padres de familia, lo que se concluye que no es aplicable ya que ha sido a probado en 1990.

**Código de Convivencia.** Las normas de convivencia son fundamentales por cuanto regulan la vida dentro y fuera de un Centro Educativo ya que establecen pautas que permiten a cada quien conocer sus derechos y deberes dentro de la misma. En el caso del Instituto entró en vigencia con el registro N° 001/DIRMS.2012, el mismo que para su elaboración contó con la presencia y participación de los diferentes actores en la que se establece una serie de compromisos que conlleva armonizar la vida misma de la institución: Pero es necesario que este Código sea reformado a fin de que exista una buena relación con el nuevo Reglamento de la LOEI, a fin de que sustituya definitivamente al reglamento interno del Plantel educativo.

Para la investigación bibliográfica, recolección y análisis se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

La Lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores.

Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teóricos-conceptuales. La observación, que me permitirá diagnosticar de manera global la realidad del instituto

Con el fin de conocer las opiniones de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se utilizó la técnica de la encuesta estructurada: También se recurrió a la entrevista con este mismo fin, dirigido a las autoridades y supervisores del cantón

## **2.5. Métodos y procedimientos.**

Los métodos a utilizarse en el presente trabajo investigativo son:

- Descriptivo
- Analítico, y
- Sintético.

Los mismos que me permitirán explicar y analizar el objetivo de la investigación.

La presente investigación es de tipo exploratoria y descriptiva, en cuanto que permitirá explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo como de las promociones de los valores que se aplican en el Instituto Tecnológico Limón, reflejando una realidad motivo de la investigación

En el transcurso de la investigación serán utilizados los métodos inductivo y deductivo, con el fin de configurar el conocimiento y llegar a la generalización de forma lógica los datos empíricos alcanzados en el proceso de la investigación.

El método estadístico, facilitará la organización de la información lograda como de la interpretación y análisis de la misma, convalidando los resultados, y finalmente la verificación o comprobación de la hipótesis.

El método Hermenéutico, me permitirá la recolección e interpretación bibliográfica, en la elaboración del marco teórico, y facilitará el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Mientras que para la recolección y análisis de información teórica y empírica, se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de la investigación.

## **2.6. Procedimiento.**

Se inició la investigación seleccionando el Centro Educativo en este caso el Instituto Tecnológico Superior Limón de la ciudad de General Leónidas Plaza Gutiérrez provincia de Morona Santiago, posteriormente se buscó una entrevista con el señor rector en la cual se le hizo conocer del trabajo y lo que esto significaría para el bienestar del Plantel para la cual se entregó un oficio en la que se le pidió la respectiva autorización la misma que fue aceptada.

De manera inmediata se mantuvo en una reunión con los señores directivos y docentes en la cual se les socializo el trabajo investigativo haciendo hincapié en la colaboración de cada uno de los presentes, con estos antecedentes se trabajó en las encuestas con los docentes, estudiantes y padres de familia.

Con el visto bueno del señor rector se procedió a tomar información de los diferentes ambientes administrativos, con los cuales se pudo concluir la investigación.

## **RESULTADOS**

### **3.1. Diagnóstico**

El propósito fundamental del diagnóstico es reflejar la realidad, a través del análisis situacional de un determinado contexto, en un determinado momento y a través de ello generar procesos de cambio.

El diagnóstico de la realidad Institucional del Instituto Tecnológico Superior Limón, se llevó a cabo teniendo como referencia los conocimientos teóricos, al modelo de gestión, especialmente en la documentación que hace referencia a la forma de la organización. Dentro de esta forma se trazó el plan de trabajo; se organizaron reuniones con los responsables de la documentación, se elaboró solicitudes para tener libre acceso a la información, observaciones directas de algunos procesos. Actividades en las cuales participaron un grupo significativo del Instituto. Determinar la situación real de la Comunidad Educativa del Instituto Tecnológico Limón" con relación a las necesidades, problemas y expectativas que manifiestan los diferentes actores sociales.

Informar sobre resultados emanados del proceso de Diagnóstico, del Instituto Tecnológico Limón para detectar problemas, necesidades y expectativas de la Comunidad para incorporarlas en las acciones educativas.

Este diagnóstico es en suma un inventario técnico de los recursos con las que cuenta la Institución donde se evidencia los siguientes resultados

#### **3.1.1. Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.**

##### **3.1.1.1. Manual de Organización.**

El manual de organización, es un documento de trabajo que se necesita para normar y precisar las funciones del personal que trabaja en una institución detallando las funciones y responsabilidades que cada quien debe cumplir para el logro de los objetivos que se

persiguen El Instituto Limón no dispone de un manual ya que al decir de sus directivos las funciones se encuentran establecidos en las Ley de Educación y Cultura como de los servidores públicos. Su estructura y funcionamiento se encuentran establecidos en el Reglamento Interno del ITSL.

### **3.1.1.2. El código de ética.**

El Código de Ética Profesional es el instrumento diseñado para facilitar el cumplimiento y la puesta en práctica del mandato de los Estatutos del Instituto Tecnológico Superior "LIMON", en el que se enfatiza la ética como valor central de la profesión y su ejercicio. Su objetivo general es regular el quehacer profesional con acento en la propuesta de criterios de acción y conducta.

La estructura del Código de Ética está constituida por:

"Principios Éticos Generales" (Capítulo Primero, Artículo 1 al 6) que constituyen el marco teórico-ético que lo sustenta, por lo tanto, no tienen un carácter normativo.

"Normas Éticas Generales" (Capítulo Segundo, Artículo 7 al 10) que informan de los límites de acción del Código; respeto por los otros, prestación de servicios y competencia.

Son normas de carácter normativo general.

"Normas Éticas Específicas" (Capítulo Tercero, Artículos 11 al 17) que están sistematizadas en 7 categorías que pretenden abarcar de manera precisa y específica los aspectos relativos:

Al cliente, se pone énfasis en la importancia que tiene el cliente por lo que es fundamental una calidad de servicio, en este mismo sentido se manifiesta las relaciones interpersonales que debe existir entre los colegas de trabajo como valores el respeto hacia el otro; los problemas encontrados o que se dan dentro y fuera de la Institución deben ser tratados en un marco de absoluto respeto a los derechos y deberes que asisten a cada uno de los integrantes haciendo notar de la importancia que tienen para la buena marcha del centro

educativo, esto quizá es algo importante ya que muchos de los problemas han sido resuelto sin que estos se constituyan en conflictos. Finalmente los problemas o situaciones que atañan tanto a los estudiantes como a la comunidad se dan ciertas pautas de mejoramiento pero al decir de los docentes sus frutos o efectos son mínimos, siendo necesario que se formule nuevos objetivos con nuevas estrategias.

### **3.1.1.3. El Proyecto de Transformación Institucional.**

Este instrumento técnicos fue instaurado para la reformas y el fortalecimiento institucional de la red de colegios técnicos del país se constituye en un Manual de Gestión operativa de los colegios que ofertan bachillerato con especialidades técnicas, la institución investigada ha formulado para tres años 2011—2014, el mismo que tiene el aval y la respectiva aprobación de la Coordinación Provincial de PRETEC con fecha 9 de noviembre del 2011 por el Lic. Jorge León y Néstor Jaramillo, Jefe de Educación Técnica y Jefe de Supervisión respectivamente de la Dirección Distrital de Morona Santiago incluyen básicamente las siguientes áreas.

AREA DE PROCESOS; hace referencia a las acciones y comportamientos profesionales que la persona *debe* hacer o tener en las situaciones de trabajo de la profesión. Se expresan como resultados esperados que el profesional debería ser capaz de demostrar, en otros términos hace referencia a la administración, orientación estratégica, docencia mediante una serie de acciones o tareas previstas en un tiempo. Ejemplo; “la institución educativa elabora un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente”

AREA DE PRODUCTOS Se encuentran diseñado conforme al manual editado por el Ministerio de Educación de cuyas acciones se encuentran dirigidas a satisfacer las demandas laborales del mercado ocupacional de los estudiantes, para ello la institución deben contar con una serie de documentos, como registros de innovación, de patentes entre otras.

AREA DE GESTION DE PERSONAS; Es el esquema de la organización del centro, cómo está distribuido el personal y cuáles son sus funciones. También la distribución de las cargas de trabajo, los resultados esperados y los mecanismos de reconocimiento y compensación del personal,

AREA DE GESTION DE RECURSOS; conforme estable el Manual, el Instituto ha registrado algunos convenios, con la Universidad Politécnica salesiana y UDA del Azuay, con escuelas del centro cantonal y con empresas como Exa, con la cual aspira cumplir a favor o en beneficio de los estudiantes.

AREA DE ALUMNOS Los siete descriptores hacen referencia a los resultados de aprendizaje como de la exigencia de disponer de instrumentos técnicos como; seguimiento y evaluación del rendimiento académico, investigación sobre las condiciones de vida, planes de tutorías, inserción laboral de los egresados y organizaciones de los mismos. Generalmente, en las reuniones de docentes se tiende más a tener en cuenta y valorar los aspectos relacionados con los alumnos y su medio social que los relacionados con las oportunidades de aprendizaje que ofrece el Centro.

#### AREA DE GESTIÓN DE ENTORNO

La institución está consciente de que el objetivo último de su existencia no es sólo la de haber formado adecuadamente a los egresados, sino la de contribuir con ello a la mejora de la realidad social de una comunidad en su conjunto. Es obvio, por tanto, que para poder influir en ese entorno social deberá requerir la *cooperación y participación en el control de gestión de los diferentes actores*, este punto concebido como tal en los pueblos se ha vuelto un problema por falta de presencia de empresas e instituciones que permitan concretar esta aspiración.

Los 35 descriptores determinados por el Ministerio de Educación me permito citar que la planificación no ha sido un problema por ser que son estandarizado a nivel Nacional, lo que sin se puede afirmar es que las planificaciones de los grupos de trabajo y la ejecución de las misma no se ha podido llevar a la práctica por cuanto los docentes desconocen o le dan poca importancia de este gran Proyecto de PRETEC, y como dicen los actores con la nueva Ley todo cambia.

<b>GESTIÓN</b>	<b>DIRECTIVOS</b>
Procesos	Tec. Judith Marín
Productos	Msc Enrique Chalan
Personas	Dr. Cesar Achupallas
Recursos	Lic. María Lituma
Alumnos	Tec. Juan González
ENTORNO	Lic. Blanca Espinoza

#### **3.1.1.4. Plan Operativo Anual.**

De la información que se dispone fue elaborado en el período de matrículas por el Consejo Directivo y socializado a la Junta General de Directivos y profesores, el mismo que es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo (PTI o PEI), y contiene los elementos (*objetivo, estrategia, meta y acción*) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico en; campo administrativo, técnico pedagógico, estudiantes, docentes, madres y padres de familia y el entorno social o comunidad. El instituto lo tiene muy bien definido y con acciones concretas.

La mayoría de estos grupos apuntan como hecho sobresaliente o meta las fiestas del Plantel muy poco o casi nada son tomados o evaluados los valores

En lo que se refiere a los proyectos educativos no existe la formulación escrita de las propuestas, pero si existe evidencia como de actividades esporádicas como pequeños informes y fotografías que dan testimonio que si se cumplieron pero de una manera asistemática sin resultados concretos.

#### **3.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional PEI (2009/2014).**

Proyecto Educativo Institucional (PEI) constituye un recurso orientador y dinamizador para las instituciones educativas cumple un papel primordial en la construcción de la nueva educación que propone el nuevo marco legal. En esta dinámica se torna esencial el nuevo rol de liderazgo que cumple el director de la institución, con el acompañamiento de la asesoría educativa. El presente busca fortalecer la gestión estratégica institucional en articulación con los nuevos componentes del sistema educativo: Nuevo Modelo de Gestión Territorial, Nuevo Modelo de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, Estándares Educativos, Currículo de Educación General Básica y Bachillerato General Unificado

El PEI está organizada sobre la base de las siguientes preguntas: (1) ¿Por qué es importante la construcción participativa del PEI?,

(2) ¿Cómo queremos que sea nuestra institución educativa?,

(3) ¿Cuál es la realidad de nuestra institución educativa?,

(4) ¿Cómo planificamos el cambio en nuestra institución educativa? y

(5) ¿Cómo monitoreamos y evaluamos la ejecución del PEI

El PIE, que se detalla es fruto de un resultado de un proceso de indagación sistemática realizada durante el año 2009 con el objetivo de formular para los próximos cinco años periodo en el cual deberán ser revisados y actualizados en sus aspectos sustantivos fruto de la evaluación como de los resultados obtenidos. Esto es lo que afirma la señora Vicerrectora conjuntamente con los señores Jefes de Áreas, lo que constituye en:

“Un conjunto articulado de reflexiones, decisiones y estrategias, que ayudan a la comunidad educativa a imaginar y diseñar el futuro deseado, considerando la definición de estrategias flexibles y la búsqueda de consensos para lograr un mismo objetivo, con proyección de cinco años aproximadamente”. <http://educacion.gob.ec/wp->

### **3.1.1.6. EI FODA.**

Para una mejor organización, planificación, ejecución y evaluación se cuenta con las siguientes áreas que conforman el Plan Curricular.

Revisado el documento en mención se puede apreciar que lo pone un interesante énfasis en lo relacionado al ambiente escolar como de la participación de los padres y madres de familia dentro del centro educativo, pero no en la toma de decisiones. .

Contar con un FODA bien elaborado constituye una excelente herramienta de trabajo en pro de evaluar, analizar la realidad de sus acciones. De cómo se encuentra la organización en el entorno en donde se desenvuelve. De ahí que no nos extrañe que se comente de que la elaboración y el análisis FODA puede ser usado por todos los niveles del Centro

Educativo; como los que mantiene el Instituto Limón, a través de sus áreas de estudios: lenguaje y comunicación, estudios sociales, matemáticas, ciencias naturales, inglés e informática como de las diferentes comisiones permanentes que constan en el Reglamento Interno (pedagógica, socio/cultural, deportiva, defensa civil, disciplina y medio ambiente).

Justamente cuando la gerencia utiliza la FODA las conclusiones obtenidas como resultado de ella son de gran utilidad en el análisis del rendimiento académico, avance de las unidades que son presentados en pequeños informes al final del año lectivo en las juntas trimestrales.

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

El Instituto Limón, dispone con un reglamento Interno del 94 que adolece de una serie de anomalías por no ser actualizado de acuerdo a los nuevos cambios que se han dado en la ley y su reglamento, en otras palabras existe pero no es funcional, sin embargo mantiene un esquema que se apega a la ley y su Reglamento, como también de la Ley de escalafón del Magisterio Nacional, dividido en las siguientes capítulos; de los principios, objetivos, autoridades, organismos, estudiantes, padres de familia, de los estímulos y sanciones, del buen uso de los materiales del plantel.

Este documento que recoge la dimensión normalizadora de la estructura organizativa. Es decir, el conjunto de reglas, normas y procedimientos que determinan cómo se realizarán las funciones de las deferentes unidades organizativas, respetando siempre la ley y su reglamento general.

#### **3.1.1.8. *Código de Convivencia.***

El Código de convivencia se encuentra debidamente aprobado por la Dirección Provincial de Educación Hispana de Morona Santiago con Acuerdo N° 001DPMS2009, fechado con 12 de enero del 2009 el mismo que consta aspectos de compromisos de los integrantes de la comunidad educativa del Instituto, lo malo está que no es observado ni puesto en marcha por sus integrantes.

También se debe manifestar que al inicio del año, los dirigentes de cursos se encargan de analizar su articulado que es de 67 artículos, por su parte el departamento de Orientación estudiantil y el Gobierno estudiantil en las festividades del Plantel, organizan mesas de discusión. Cuyo objetivo es sembrar conciencias en los estudiantes principalmente.

Dialogado con los docentes afirman que si bien es cierto se encuentra en vigencia pero existe muchas contradicciones con el reglamento interno que por cierto es un tanto sancionador, mientras que el Código se asume únicamente compromisos que en la práctica no son aplicables en la mayoría de los actores.

Los instrumentos curriculares citados y que son motivo de estudio se puede concluir que en su mayoría cumplen una visión de satisfacer los requerimientos de la supervisión escolar, pero no cumplen con la visión de mejorar las calidad de servicios a la que está inmerso el Instituto, por otro lado no tienen un manejo sistemático de los resultados por falta de conocimiento y asesoramiento o como del poco interés de los directivos y docentes quienes son los llamados a intervenir de manera oportuna y eficiente.

### **3.1.2. *La estructura Organizativa del Instituto.***

En este apartado vamos a ver cuál es la composición y funcionamiento de los diferentes órganos de gestión del Instituto los mismos que están base a disposiciones legales del Ministerio de Educación, antes de ello es necesario conocer y ampliar sobre la organización la misma que se encuentra representado en un gráfico denominado Organigrama que a su vez es un tanto abstracto pero sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca del Instituto Limón; de sus autoridades, de los organismos, de los niveles de apoyo(áreas y comisiones), del personal administrativo y de servicio como de los estudiantes padres de familia y sus organizaciones que tienen íntima relación con el Reglamento General de la Ley de Educación como del Reglamento Interno, quizá esta estructura es la que más se respeta y se da uso dentro y fuera del Plantel ya que cumple una doble finalidad informativa y de aplicabilidad en los competencias que asiste a sus actores.

Fundamentación: Todo esto se encuentra estructurado en un organigrama, el mismo que tiene íntima relación con la Ley de Educación su Reglamento y la Ley y su Reglamento de

Magisterio Nacional vigente, y otras leyes que tienen que ver con los servidores públicos vigentes.

**Dirección** “Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes”<sup>14</sup>

### **3.1.2.1. Misión.**

La Misión del Instituto Tecnológico Superior Limón, se encuentra enmarcada en los principios o fines de la especialidad que oferta a la comunidad educativa del cantón y su radio de incidencia.

“El Instituto Tecnológico Superior Limón, es una institución pública, cuya misión es de formar al hombre y mujer, a través de una propuesta educativa, fundamentada en lo científico, tecnológico y cultural, comprometidos con los cambios sociales, económicos y políticos de la sociedad ecuatoriana”

Fuente: Tomado del PTI y PEI del Instituto Limón.

También se dice que la misión es una declaración de un compromiso que asume una institución educativa, frente a una comunidad, enlazados por una fuerza que les une a todos.

### **3.1.2.2. Visión.**

“Ser un Instituto Fiscal con nivel académico de excelencia, sólidos principios éticos y valóricos inspirados en el Humanismo y el Laicismo, que promueva el emprendimiento y el liderazgo, respetuoso de la cultura y del medio ambiente, orgulloso de su cultura”

Tomado del PTI y PEI del Instituto Limón.

---

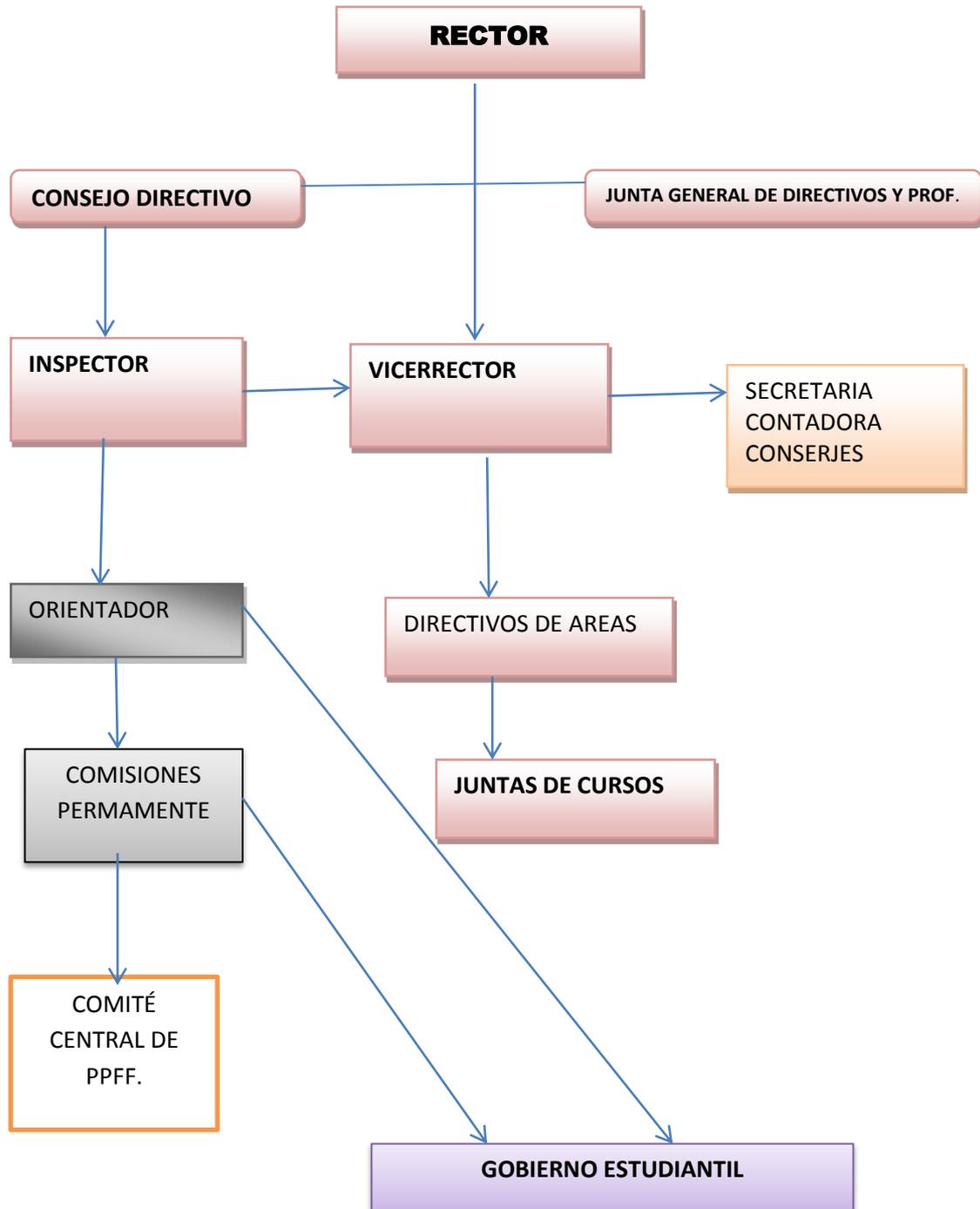
<sup>14</sup> <http://www.monografias.com/trabajos94/direccion-educativa/direccion-educativa.shtml>

Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Ahora Kotter, cita seis características que debe tener una visión bien definida, sobre la cual se fundamentará mi análisis

VISIÓN EFECTIVA		
1	Visualisable	Que las persona puedan tener una imagen mental de cómo será el futuro
2	Deseable	Genere motivación e interés en las personas que van a participar de ella
3	Alcanzable	Abarca objetivos realistas y aplicable
4	Enfocada	Suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones.
5	Flexible	Suficientemente general como para permitir la existencia de alternativas y uso del criterio e iniciativas de los líderes.
6	Comunicable	Que sea fácil de transmitir y explicar a las personas a quienes afecta, tanto usuarios, clientes, proveedores o empleados.

Comentario.- Si se interpreta estas teorías personalmente estimo que está bien diseñada la visión del Instituto Limón, porque es una aspiración a lo que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa se proponen lograr, con calidad y calidez con grandes valores, que a la vez es una exigencia de la sociedad actual.

### 3.1.2.3. Organigrama.



Fuente: Rectorado  
Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

Fundamentación. Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.

Desempeña un papel informativo, al permite que los integrante de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.

Para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada,

En este contexto se aprecia que la administración tiene un sentido transversal, dando importancia a cada uno de los diferentes departamentos que lo integran pero de una manera armónica y un tanto descentralizada

#### Funciones por Áreas y Departamentos

En lo que se refiere a las competencias por áreas, el Instituto Limón toma como base las establecidas en la Ley de Educación y Cultura vigente, responsables directas de la planificación y evaluación curricular, encargados o responsables de la planificación, seguimiento y evaluación de todo el proceso ( PCI, plan de unidad, plan de lección o de clase, elaboración de los instrumentos de evaluación, reuniones con los representantes legales y actividades culturales )

En lo que se refiere a los departamentos que están dentro del Instituto se establecen de igual forma en la Ley de educación y sus competencias están establecidas en la misma ley y su reglamento como también de la LOSEP, los mismos que cumplen funciones específicas y que permiten un normal funcionamiento de gestión educativa.

#### **3.1.2.4. El Clima Escolar.**

Fundamentación.- El clima escolar se valora por la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación y de rechazo de los demás. Un buen clima escolar induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un factor que incide en la calidad de la enseñanza que imparte.

Se entiende como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos.

Como podemos ver entre clima institucional y clima de clase existe una cierta independencia, dada la naturaleza de las variables que más directamente inciden en cada uno de ellos.

En clima institucional influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores alumnos, padres de familia entre otros), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son éstas las que van a determinar el ambiente de un centro. También inciden variables vinculadas al rendimiento del centro.

El ambiente escolar es fundamental desde la óptica de lo que perciben los estudiantes al interior de la escuela y su contexto. Dentro de la institución podemos distinguir a su vez microclimas o subclimas, por ejemplo, el clima de los alumnos del Instituto Tecnológico Limón se dispone de las siguientes organizaciones.

Alcaldías de Cursos, cada uno de ellos cuenta con diferentes tipos de vocalías Gobierno Estudiantil, con diferentes vocalías como educación, cultura, deportes, defensa de los derechos de los estudiantiles, entre otras Club, Deportivo, Social y Cultural "Nacional", cuya organización está constituida por los Docentes de la Comisión de Deportes y los señores Estudiantes,

De los Docentes.- A fin de sumar a este clima la institución cuenta dirigentes asesores para cada curso o paralelo, cuya misión es efectivamente desarrollar actividades extraescolares, de mantener una buena comunicación con los padres de familia, ejemplo: Actividades de integración.

Existe el pre asociación de docentes, empleados y de trabajo del Instituto cuyo objetivo es apoyarse en el orden económico, disponen de autonomía financiero y resuelven problemas en este orden

Padres de familia, de igual están organizados desde los diferentes cursos y paralelos, quienes a la vez de acuerdo a la ley vigente forman el Comité Central de Padres de Familia, cuyos vocales principales y suplentes son los presidentes de cada uno de los cursos y paralelos. Esta organización de los padres de familia tiene como objetivo coadyuvar acciones de bienestar institucional, participan en la elaboración del POA, del Código de Convivencia.

Comentario.- Pese a lo citado y a los esfuerzos que hacen directivos y docentes existe un alto grado de deserción escolar, bajo rendimiento escolar y no promociones estudiantiles. Sin embargo se deben aclarar que de parte de la institución hace esfuerzos por armonizar toda la estructura en beneficio de los estudiantes como de los demás miembros, pero existen grandes limitaciones o barreras que frenan cualquier iniciativa, por ejemplo: desnutrición, violencia intrafamiliar, inseguridad, hogares o familias desorganizadas, entre otras

### ***3.1.2.5. Dimensiones Pedagógicas Curriculares y Valores.***

El Instituto Limón, como institución educativa está comprometido de conducir a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo y de cambio social, asumiendo una función más orientadora y preventiva. Parte de la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos que favorecen el logro educativo de cada uno de los estudiantes.

A la planta docente del Plantel efectivamente les hace falta capacitación en lo que respecta a los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos. Muchas de las veces se concretan únicamente en transcribir la programación del ministerio se nota una falta de criticidad en la selección de los contenidos, las planificaciones de las unidades o bloques no

siempre están orientados a la consecución de objetivos y metas conforme a los intereses de los estudiantes, no se toma en cuenta las diferencias individuales de los alumnos

El establecimiento educativo asiste el conocimiento y valoración de nuestra realidad intercultural; Incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente pero de manera asistemática con lo cual no se garantiza la práctica de los valores. También es necesario recalcar que el Instituto no cuenta con ningún tipo de investigación de los problemas de los estudiantes, sin considerar la importancia que tienen para alcanzar la mejoría permanente de los procesos técnicos y didácticos de la institución.

Se dispone de un modelo de evaluación de los aprendizajes unificado para la institución fundamentado en el reglamento general de la Ley de Educación, es muy superficial y hasta desactualizado en pocas palabras es exiguo funcional.

En cuanto a la evaluación del rendimiento académico, los docentes son convocados por los dirigentes de cursos mensualmente para proceder al análisis de cada estudiantes principalmente de los que tienen problemas, resultados que son socializados a los padres y madres de familia en reuniones. En estos casos los representantes tienen poco interés por las calificaciones.

No se dispone de un plan de formación ocupacional para los ex alumnos, ni de un documento actualizado de cuántos de ellos están; estudiando, trabajando o en la desocupación.

### ***3.1.2.6. Dimensiones Organizativas Operacionales y Valores.***

Dentro de esta dimensión el Instituto Limón cuenta como:

Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores,

Jefes de áreas;

Departamentos administrativos secretaria y colecturía o de finanzas;

Comité de Gestión del PTI, es la responsable de hacer un seguimiento y las observaciones que el caso requiera a fin de concretar lo previsto en los descriptores, está conformado por cinco personas y presidida por el señor rector

Departamentos de DOBE; es igual que en la mayoría de los colegios de la provincia que consta que un solo personal con perfil de orientador vocacional, su campo es amplio pero los resultados no son halagadores por falta de instrumentos como fichas entre otros

Comité Central de Padres y madres de Familia; es un organismo eminente de apoyo a la gestión del directivo, pues en su mayoría es poco funcional y operativa por la poca importancia que ellos tienen al asumir el rol de presidente vocales.

Gobierno estudiantil; es un organismo de representación de los estudiantes cuyo fin o visión conlleva a prepararlos en el ámbito de la democracia y generar valores de responsabilidad, se ocupan de formular un plan de trabajo el mismo que es aprobado por una comisión respectiva con lo cual llevan un debate, muchas de las veces acompañado de un tutor se obtenido grandes resultados.

Se puede conocer que todas estas líneas por dimensiones son de verdadero apoyo a la gestión educativa, al inicio del año todos ellos formulan propuestas en sus planes operativos anuales, los mismos que son aplicados en el año.

### ***3.1.2.7. Dimensiones administrativas, financieras y valores.***

Este aspecto se relaciona más con la gestión de la institución educativa en la que constan la planificación de las estrategias, los recursos humanos y financieros, el control de las acciones que se realizan y el manejo de la información. Para interactuar generalmente se consideran los acuerdos o disposiciones de los diferentes ministerios incluidos de Finanzas, que es un organismo rector en lo que a presupuesto se refiere: En lo que a contratación del personal se actúa en base a la Ley del Servidor Público.

Este campo corresponde directamente a:

Rector

Consejo Directivo,

Departamento Financiero

### ***3.1.2.8. Dimensiones comunitarias y valores.***

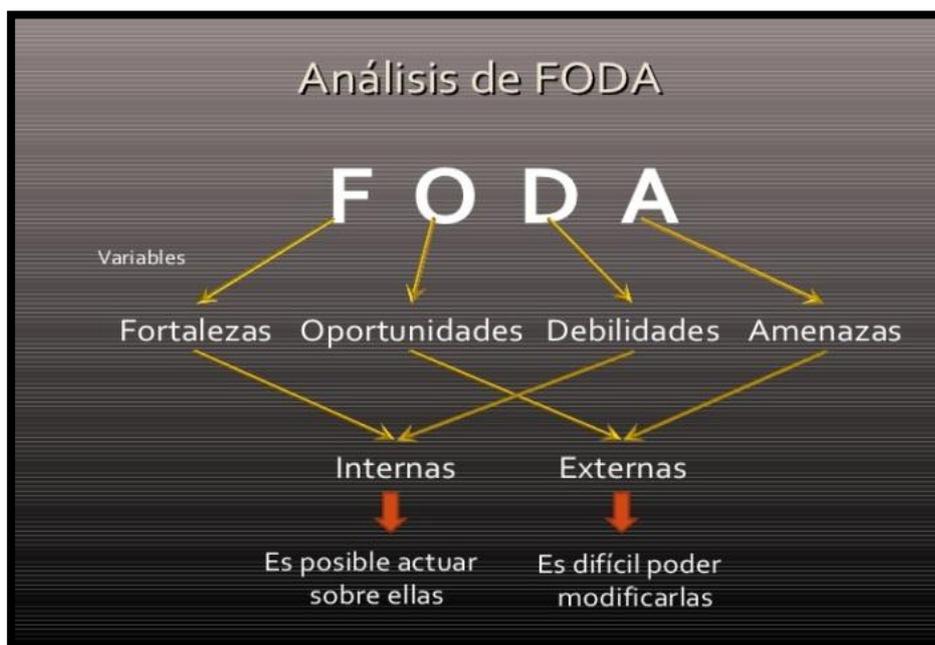
La institución educativa establece un plan de trabajo con los directivos de los diferentes cursos en la cual la protagonista es la comunidad educativas orientado principalmente a los padres y madres de familia en diferentes ámbitos de cooperación y participación en el control de gestión de los diferentes actores en la primera quincena de octubre del año lectivo.

A fin de lograr los diferentes compromisos se procede a la firma de ciertos convenios de apoyo como: SECAP, en el campo de capacitación de pequeños emprendimientos tanto para los padres como para los señores estudiantes en lácteos dada la característica económica de la zona los resultados no han sido del todo halagadores por la falta de inversión y un sistema ágil de comercialización de los productos, esto con instituciones del sector público, a las Juntas Parroquiales se les ha brindado capacitación en el área de informática con los señores estudiantes de la tecnología de análisis de sistemas. En el campo privado se ha firmado convenios con la Compañía EXAC para programas de reciclaje y protección del medio ambiente con resultados positivos, con empresas o fábricas no ha sido posible por simple razón que no existe en el cantón.

Establece un convenio con Cámaras y/o organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantías. Están iniciando para crear y mantener actualizado un inventario de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los alumnos.

### 3.1.3. Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.



De estas cuatro variables dos de ellas son internas y dos externas a la organización o institución educativa. Como se aprecia este análisis se convierte en una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación de cualquier directivo de un colegio, escuela, o institución pública o privada, para la planeación estratégica dotándole de la información necesaria que permitan la implementación de acciones y medidas correctivas, como de la generación de nuevas propuestas.

Es como si se tomara una "radiografía" de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

### 3.1.3.1. Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se dispone de documentos curriculares como; PTI, PEI,POA, Reglamento Interno, Código de ética y Convivencia,</li> <li>➤ Buen incremento de la población estudiantil</li> <li>➤ El 60% de los docentes tienen título académico en diferentes áreas de acuerdo a su perfil del nombramiento</li> <li>➤ Excelentes relaciones interpersonales entre docentes y miembros de la comunidad educativa.</li> <li>➤ Buena aceptación en la comunidad.</li> <li>➤ Muy buena tecnología educativa de última generación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poca empoderamiento institucional de docentes y padres de familia por la gestión directiva</li> <li>➤ Desconocimiento en el manejo de tecnología educativa</li> <li>➤ Poco manejo de tecnología educativa en los docentes</li> <li>➤ Ausencia de liderazgo institucional. Estudiantes con baja autoestima</li> <li>➤ Desinterés de los padres de familia, en las labores diarias del docente</li> <li>➤ Poco seguimiento de los programas y proyectos educativos</li> <li>➤ Desmotivación de los educandos y no tienen expectativas</li> </ul>

Fuente: Diagnóstico Situacional Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

### 3.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bajo prestigio institucional;</li> <li>➤ Jóvenes sin una buena orientación vocacional</li> <li>➤ Incremento de la desocupación en la población joven del cantón</li> <li>➤ Bajo presupuesto para la Institución.</li> <li>➤ Resistencia y miedo de gran parte de la planta docente por entrar en el sistema de evaluación permanente en el marco del proceso de</li> <li>➤ Carencia de afectividad, desinterés en las autoridades del establecimiento y escasa práctica de valores en los hogares de los padres y madres de familia</li> <li>➤ Alto índice de migración de los padres y madres de familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elevar la imagen institucional</li> <li>➤ Demanda de mano calificada</li> <li>➤ Firma de convenios interinstitucionales con colegios y Universidades del Austro</li> <li>➤ Capacitaciones permanentes para los docentes mediante el programa SIPROFE del Ministerio de Educación</li> <li>➤ Mejoramiento de título de los docentes a través de Becas proporcionado por el Gobierno para estudios superiores</li> </ul>

Fuente: Datos recogidos del Diagnóstico Situacional  
 Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

### 3.1.3.3. Matriz FODA.

<p>INTERNAS</p> <p>EXTERNAS</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1)Excelente imagen institucional</p> <p>F2)El 60% de los docentes tienen títulos académicos</p> <p>F)Muy buena tecnología educativa</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1) Escasa vinculación con la comunidad</p> <p>D2) Bajo rendimiento escolar en matemáticas y lenguaje y comunicación</p> <p>F3) Baja autoestima de estudiantes y docentes</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1) Cambio de figura profesional en el bachillerato</p> <p>O2) Demanda de mano calificada</p> <p>O3. Formulación de políticas educativas a largo plazo</p>	<p>FO (MAXI-MAXI)</p> <p>Estrategia para maximizar tanto las F. como las O</p> <p>Fortalecer la capacitación docente con el Programa SIPROFE(O1/O2-F1/F3)</p>	<p>DO(MINI/MAXI)</p> <p>Estrategia para minimizar las D. y maximizar las O.</p> <p>Fortalecer los Programas de Vinculación con la comunidad(O1/O2/O3-D1/D2)</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1)Jóvenes sin orientación vocacional,</p> <p>A2)Tendencia preocupante del desempleo en la zona</p> <p>A3) Pérdida de imagen institucional</p>	<p>FA(maxi/min) Estrategia para Fortalecer el Instituto y minimizar las Amenazas</p> <p>Incrementar los programas de actualización académica con los egresados (F1/F3-A2/A3)</p>	<p>DA(Mini/Mini) Estrategia para tanto las Debilidades como las Amenazas</p> <p>1.Revisión o nueva propuesta de una oferta educativa al Cantón Limón Indanza( D2/D3-A1/A2)</p>

Fuente: Datos recogidos del diagnóstico Situacional

Elaborado: Raúl Peláez Arévalo



## **RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

### 3.1. De los Directivos.

El Instituto tiene como cuerpo directivo; rector, Vicerrectora, Inspector General, y tres miembros del Consejo Directivo

Tabla N° 9. Forma de organización de los equipos de trabajo en el Instituto Limón

Forma de organización	f	%
El Rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	4	80
Coordinadores de Área	2	20
Por grupos de trabajo		
Trabajan individualmente	0	
No contestas	0	
TOTAL	6	100

Fuente: Datos recogidos de la encuesta a Directivo  
Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

El 80% de los encuestados afirman que el rector organiza las tareas en reunión general y el 20% aseveran que lo hace a través de los coordinadores de áreas, jefes departamentales, personal de servicio y el Gobierno estudiantil. Esto es una forma de compartir sus responsabilidades.

Tabla N°10. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
El número de miembros de la institución.	1	33.33
Los resultados obtenidos en la institución	1	16.67
Valor y tiempo empleados en la institución	3	50
Otros		
No contestan		
TOTAL	6	100%

Fuente: Datos recogidos de la Encuesta a Directivo  
Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

Se aprecia en la tabla N° 9 que el 50% de los directivos expresan que se mide el tamaño de la institución por el valor y el tiempo empleado en la institución. El 33% dice por el número de miembros, el 17% manifiesta por los resultados obtenidos. Deduciendo que el tamaño de una entidad educativa se mide por el valor y el tiempo empleado en la misma.

Tabla 11. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	2	33.4
No	4	66.6
TOTAL		100%

Fuente: Datos recogidos de la encuesta Directivo  
Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

En la tabla N°10 se aprecia que el 66.6% no se toman en cuenta las tareas en base al manual de normas y el 33.4% dice sí. Determinándose que las tareas de los miembros no se encuentran normadas en un manual.

Tabla 12. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
SI	5	83
NO	1	17
TOTAL	6	100%

Fuente: Datos recogidos de la encuesta Directivo  
Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

En la tabla N° 11 observamos que el 83% de la población encuestada afirma que si se respeta y se encuentra en un consenso para la toma de decisiones y el 17% dice no descubriéndose que si existe respeto y consenso en la toma de decisiones es decir existe la participación de los integrantes del grupo para resolver problemas o presentar nuevas propuestas. Esto es de suma importancia para enfrentar las situaciones que cualquier institución pueda tener, es una fortaleza del Instituto Limón.

Tabla 13. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
SI	2	33.4
NO	4	66.6
TOTAL	6	100%

Fuente: Datos recogidos de la Encuesta a Directivo  
Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

El 66.6% de los encuestados aseguran que no hay delegación para resolver conflictos y el 33.4% opinan que sí. Deduciendo que no existe delegados de la autoridad para la toma de decisiones para resolver conflictos institucionales.

Tabla 14. La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia Académica	2	33.4	4	66.6		
b	El desarrollo profesional de los docentes	1	17	5	83		
c	La capacitación continua de los docentes	3	50	3	50		
d	Trabajo en equipo	2	33.4	4	66.6		
e	Vivencia de valores institucionales y personales			2	33.4	4	66.6
f	Participación de los padres de familia			4	66.6	2	33.4
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	17	5	83		

Fuente: Datos recogidos de la encuesta Directivo Elaborado:  
Raúl Peláez Arévalo

En la tabla N° 14 se estima que el 83 responde a veces delegan la a los grupos de decisiones como también promueven el desarrollo profesional de los docentes y el 17% dicen siempre hacerlo; el 66.6% expresan a veces e impulsan la excelencia académica como también el trabajo en equipo y el 33.4% opina siempre; el 50% manifiestan a veces organizan capacitaciones continuas afirman que a veces organizan capacitación continuas de los docentes, como también dicen siempre el 66.6% opinan que a veces participan los padres de familia en las actividades programadas por las autoridades del Instituto Limón,

como también nunca promueven la vivencia de valores institucionales e institucionales y el 33.4% manifiesta que a veces. Determinándose que a veces se promueve el desarrollo profesional de los docentes como también se delega la autoridad a los grupos de decisiones.

Tabla 15. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Nro.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	33.3	4	66.7		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	50	3	50		
c	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66.7	2	33.3		
d	Se desarrolla con estudios en gerencia	3	50	2	33	1	17
e	Capacitación continua que convine la práctica, la teoría y reflexión	4	66	1	17	1	17

Fuente: Datos recogidos de la encuesta a Directivo  
Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

En la presente tabla que hace referencia sobre las habilidades de liderazgo para dirigir una Institución, el 66.7% estiman que a veces son innatas, para un 66.7% afirman que el liderazgo se adquiere en base a la experiencia, mientras que para un 66% estima que el liderazgo se adquiere mediante la capacitación continua que convine la práctica, la teoría y reflexión, para un 50% considera que siempre las habilidades de liderazgo que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, mientras que para un 50% estima que a veces se logra estudiando, finalmente interrogado si las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se desarrolla con estudios en gerencia el 50% estima que siempre, Esto es altamente interesante por ser que ciertas habilidades se adquiere en base al estudio y a la práctica.

Tabla 16. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Nro.	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	33	3	50	1	17
b	La disminución del número de estudiantes por aula	4	66.7	2	33.3		
c	La mejora de los mecanismos de control	3	50	3	50		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	66.7	2	33.3		

Fuente: Datos recogidos de la Encuesta Directivo  
 Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

Se preguntó sobre la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar; para la consecución de esto un 66.7% dice que siempre es importante los ambientes cordiales de trabajo; para un el 67.7% dice que siempre se generado por la disminución del número de estudiantes por aula; mientras que para un 50% estima siempre está en la mejora de los mecanismos de control, finalmente un 50% considera que a veces está en el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar. El aporte es importante tomar en cuenta para una planificación ya que los ambientes escolares siempre serán un icono de referencia que trasciende al medio social donde interactúa.

Tabla 17. Organismos que integran la institución

Nro.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a). Consejo escolar, Consejo Académico	2	33	1	50	1	17
b	De gestión (secretaria, subdirector, comisión económica, etc.)	4	66.7	2	33.3		
c	De coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	50	3	50		
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	66.7	2	33.3		
e	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Datos recogidos de la encuesta Directivo  
Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

En lo referente a los organismos que integran la institución se promueven para un 67.7% de los organismos de gestión (secretaria, subdirector, financiero) es quizá por los resultados que se obtienen y que se constituyen en servicios tanto al cliente, y docentes; igual porcentaje constituye para el equipo de docentes que están en contacto directo con los señores estudiantes y padres de familia; para un 50% afirma que siempre esta se promueve con los organismos de coordinación, quienes tienen disposiciones claras y concretas del plantel; y para un 50% a veces lo hace el departamento de Dirección. Esto es sustancial por la transparencia de la información, de competencia positiva en los diferentes organismos como para los estudiantes, padres de familia y comunidad en general, ya que cada uno de ellos tienen un campo de acción definido y de gran responsabilidad, sin centrarse en un solo departamento como es de la dirección.

Tabla N°18. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Nro.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	66.7	2	33.3		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	66.7	2	33.3		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolver	3	50	2	33	1	17
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	50	3	50		

Fuente: Datos recogidos de la Encuesta Directivo  
 Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, para un 66.7% se origina siempre en evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; para un 66.7% en las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; para un 50% estima que se promueve en la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los estudiantes y en último lugar un 50% siempre estima tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolver. Esto es sumamente importante para el mejoramiento de la calidad educativa en cumplimiento de los objetivos y misión institucional.

Tabla N°19. Los departamentos didácticos y sus acciones

Nr o.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	67%	2	33		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro,, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	50	3	50		
c	Elaborar la programación didáctica de la enseñanza de las materia o área correspondiente	4	67	2	33		
d	Mantener actualizada la metodología	3	50	3	50		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de Perfeccionamiento para sus miembros	2	33	4	67		
f	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y determinación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	33	4	67		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	17	5	83		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	33	4	67		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de la asignatura	3	50	3	50		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.			4	67	2	33

Fuente: Datos recogidos de la Encuesta Directivo

Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

En lo que compete a los departamentos didácticos y sus acciones se promueven: para un 83% a veces en la elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, el 67% dicen siempre los departamentos organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia; como también elaboran la programación didáctica y a veces se promueve mediante la investigación educativa y perfeccionamiento para sus miembros, con la colaboración en el DOBE, mediante la formulación de propuestas al equipo directivo, manteniendo actualizada la metodología de trabajo; mientras que para un 50% a veces estiman que están en la elaboración de la programación didáctica de la asignatura y en la actualización de la metodología y para concluir un 50% dice que siempre está en la formulación de propuestas de proyectos, planes y programaciones a la institución.

Tabla N° 20. La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones

Nro.	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	50	3	50

Fuente: Datos recogidos de la Encuesta Directivo  
Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

Sobre la gestión pedagógica si diagnostica y soluciones en el centro educativo, el 50% piensan que sí se proyectan un diagnostico con soluciones propias y adecuadas; como también manifiestan que no son las adecuadas al entorno geográfico, quizá son copiadas de otras instituciones. Esto es completamente razonable esta equidad de criterios por cuanto no siempre los diagnósticos o los problemas de la comunidad y su entorno es competencia del centro educativo por lo que los esfuerzos resultan inútiles, una pérdida de tiempo y dinero e ciertos casos.

Tabla N° 21. Material de planificación educativa

Nro.	MATERIAL DE PLANIFICACION	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Una reingeniería de procesos	2	33	4	67
b	Plan estratégico			6	100
c	Plan operativo anual	4	67	2	33
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	3	50	3	50

Fuente: Encuesta Directivo  
Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

En cuanto al material de planificación educativa se les, preguntado sobre el Plan Estratégico el 100% de los encuestado afirman que no tienen; para un 67% el plan operativo anual es un material de planificación educativa; un 67% no consideran que la reingeniería de procesos sea un material de planificación, como también un 50% responde que dentro de las planificaciones institucionales deben constar los proyectos de capacitación orientado a los directivos y docentes. Estos documentos que en su mayoría forman parte misma de la vida institucional en estos casos tienen poca incidencia dado al desconocimiento para su elaboración, de ahí la importancia de capacitar a los docentes pero de manera sistemática y continua.

### 3.2. De los profesores

Tabla N° 22. De las encuestas a Profesores

N°	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol de docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	10	50	10	50		
2	El liderazgo en la unidad educativa está	8	40	6	30	6	30

	intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de la transformar las formas habituales de la escolaridad						
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	8	40	7	35	5	25
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	25	10	50	5	25
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	6	30	12	60	2	10
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	4	20	14	70	2	10
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante	7	35	10	50	3	15
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de	8	40	12	60	0	

	enseñanza.						
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	6	30	9	45	5	25
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	9	45	6	30	5	25
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	25	10	50	5	25
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	5	25	12	60	3	15
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	4	20	13	65	3	15
14	Actividad de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	7	35	9	45	4	20
15	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	5	25	10	50	5	25

Fuente: Datos recogidos de la encuesta a docentes.

Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

En lo que a liderazgo se refiere tanto de lo personal e institucional un 55% a veces están de acuerdo con su rol en el centro educativo; un 40% están de acuerdo con la gerencia educativa de los directivos por las acciones que cumple en beneficio de los ambientes escolares como ambientes escolares agradables, armónicos, seguros y estimulantes; un 60% existe resistencia por la utilización de nueva metodología en los padres de familia hacen a veces,

Estos datos permiten determinar aspectos muy positivos, relacionados con la gestión educativa que se practica en la institución, lo que conduce a tratar el tema de liderazgo; pero en cuanto a valores debemos corregir y pulir para obtener un mejor clima laboral dentro de la institución.

### 3.3. De los estudiantes

Tabla 23. De las encuesta a los Estudiantes

N°	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	5	25	12	60	3	15
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes	8	40	6	30	6	30
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	3	15	8	40	9	45
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	4	20	10	50	6	30
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	15	75	3	15	2	10
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	2	10	13	65	5	25
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	3	15	12	60	5	25

8	Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	3	15	7	35	10	50
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	4	20	6	30	10	50
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	7	35	7	35	6	30
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	13	65	5	25	2	10
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	14	70	6	30	00	00
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	5	25	8	40	7	35
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	4	20	9	45	7	35

Fuente: Datos recogidos de la encuesta a estudiantes  
Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

Un 75 y 70% de los encuestados respectivamente manifiestan que los docentes no respetan las diferencias individuales ni orientan para los trabajos en grupos; para un 65% los docentes a veces inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”; un 60% a veces los docentes proponen actividades innovadoras e igual el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; un 50% responden que nunca los métodos son innovadores igual porcentaje expresan por los problemas de los estudiantes; en porcentajes del 45% respectivamente se enseña con el ejemplo, que nunca el liderazgo conductual orienta el ambiente escolar; el 40% de los docentes se sienten comprometidos en la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; averiguado si las autoridades hablan

más que escuchan a los problemas de los estudiantes, para un 40% siempre las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes

### 3.4. De los padres de familia

Tabla 24. De los padres de familia

Nº	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y de los estudiantes	3	20	9	60	3	20
2	Las autoridades hablan más que escucha los problemas de los estudiantes	10	67	3	20	2	13
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar	6	40	6	40	3	20
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las reuniones de padres de familia	1	7	11	73	3	20
5	En las sesiones de padres de familia hay participación activa de todos	3	20	10	67	2	13
6	Los dirigentes de curso inician la sesión con frases de motivación, en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	2	13	12	80	1	7
7	Las autoridades y el dirigente proponen actividades innovadoras para que los padres de familia se motiven	3	20	12	80	0	0
8	Los métodos de enseñanza que utiliza el profesor en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción entre docentes y estudiantes.	3	20	11	73	1	7
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	13	12	80	1	7
10	En las clases los profesores dan oportunidades para que los estudiantes	4	26	10	67	1	7

	expresen su opinión						
11	Es el dirigente quien decide qué se hace en esa sesión.	7	46.	4	27	4	27
12	Se realizan sesiones de trabajo con los padres de familia sobre temas de importancia familiar.	3	20	5	33	7	47
13	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	2	13	12	80	1	7
14	Son los padres de familia el ejemplo para sus hijos en la educación de valores	2	13	13	77	0	0

Fuente: Datos recogidos de la encuesta a Padres de familia  
Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

Para un 80% de los padres de familia a veces los dirigentes inician la sesión con frases de motivación, en “valores y virtudes”, proponen actividades innovadoras para que se motiven, se preocupan por los problemas de los estudiantes y si se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades; el 77% a veces son el ejemplo para sus hijos en la educación de valores, para un 73% a veces los métodos caracterizan por la innovación; los docentes llevan nuevas ideas en las reuniones, como de la interacción docente-alumno; para un 67% a veces en las reuniones son participativas, dan oportunidades a los estudiantes para que expresen su opinión; un 60% a veces el rector tiene en cuenta las opiniones de los padres y estudiantes; para un 47% nunca se tratan temas de importancia en las reuniones y el dirigente es quien decide que hacer, para un 40% siempre se observa un ambiente escolar producto de un liderazgo.

### 3.5. De la entrevista a las autoridades

Tabla 25. Entrevista a los Directivos y jefes de áreas

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	%	RESPUESTA DEBIL	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	6	100	0	0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	0	00	6	100
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	66.6	2	33.4
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	50	3	50
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	33.4	4	66.6
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar en centro educativo?	3	50	3	50
7	¿Cuál son los valores que predominan en los profesores	2	33.4	4	66.6
8	En el caso de haber antivalores ¿Cuáles son?	4	66.6	2	33.4

Fuente: Datos recogidos de la entrevista a directivos de los Colegios: Río Santiago, Indanza, Yugantza, y Limón  
Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

El 100% de las autoridades tiene una respuesta positiva sobre la comunicación, el 100% de los centros educativos no tienen un manual o reglamento interno; el 66.6% tiene una lectura clara de cómo actuaría frente un conflicto; un 66.6% definen los antivalores existentes en el centro educativo de manera categórica; un 66.6% las respuestas son débil sobre cuál debe ser el tipo de liderazgo que predomina en el plantel; para un 50% tiene una respuesta positiva y bien definida sobre cuáles deben ser las características de un líder educativo.

### 3.2.1. Matriz Problemática del Instituto Limón

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
Mala utilización del talento humano	Ausencia de un manual de funciones, y un reglamento interno actualizado	Desconocen las funciones que deben desempeñar por ende talento humano ocioso y clima institucional desfavorable.
Inadecuados espacios para la función administrativa y docente del Centro Educativo.	Falta de liderazgo en la gestión directiva	Poca colaboración y descontento en los docentes ya padres de familia, no existe documentación que certifique la labor directiva
Incumplimiento de los deberes y derechos entre estudiantes y docentes(indisciplina )	Poca conocimiento e importancia en la formación de valores en los docentes	Baja autoestima y problemas indisciplinarias
		Mala comunicación entre los docentes y estudiantes, constantes agresiones verbales y físicas de los estudiantes
Escala práctica de valores de los estudiantes en el centro educativo	Hogares desorganizados	Ataques físicos y verbales entre los estudiantes y exceso de términos soeces
	Agresiones física y verbales en los hogares	Bajo rendimiento escolar y un alto índice de deserción escolar
		Incremento de porcentaje para los supletorios y no promociones, poco valor por la educación
Apatía de los padres y representantes por el rendimiento académico y de valores	Alta migración de los padres de familia a EEUU y España e Italia	Bajo rendimiento académico, deserción escolar y no promociones; conformación de pandillas juveniles
Alta resistencia de los docentes y estudiantes sobre el liderazgo del Rector	Docentes acostumbrados a un liderazgo autocrático	Baja participación de los integrantes del Centro educativo en la elaboración de PIE y POA
	Falta de cultura en liderazgo y valores del personal que labora en el Plantel	Poca comunicación y bajo compromiso de los docentes, padres de familia por resolver los problemas, que en ciertos casos se han vuelto conflictos institucional

Fuente: Datos recogidos de Recursos Humanos y Rectorado del Instituto Limón

Elaborado: Raúl Peláez Arévalo

## **DISCUSIÓN**

Los resultados de la presente investigación, relacionado a la gestión, liderazgo y valores realizados en el Instituto Tecnológicos Superior Limón. De acuerdo a ello analizaremos algunos aspectos relacionados con dichas dimensiones.

La forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo el 80% se ubica en el rector quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre , la función del director escolar conlleva cultivar diversos factores que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz: el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus padres, y la planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas ; en cuanto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización el 50% se ubica en el valor y el tiempo empelado en la institución..

El 66.6% no toma en cuenta las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, en virtud que el Instituto no dispone pese a ser un instrumento fundamental para que pueda funcionar con eficacia y armonía el centro por cuanto las acciones y tareas muchas de las veces en la actualidad se están manejando únicamente vía acuerdos y resoluciones. El manual de procedimientos y normas, es aquel que describe de manera detallada las operaciones que integran los procedimientos administrativos, en el orden secuencial de su ejecución, y las normas que se deben cumplir y ejecutar los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en 83% si se respeta y base a consensos se llega a la toma de decisiones, esto es de suma importancia llegar al consenso ya que todos los miembros del grupo aceptan y apoyan la misma decisión. No quiere esto decir que todos estén de acuerdo en la totalidad de los puntos, sino que existe un criterio general unificado, a modo de común denominador

Para la resolución de conflictos el 66.6% consideran que no existe delegación para la toma de decisiones sino que el rector asume la responsabilidad; Los conflictos son parte de nuestra vida y una gran fuente de aprendizaje. Tener conflictos significa estar vivo, y lo

saludable es aprender a manejarlos, principalmente porque algunos son inevitables, El administrador ejerce su autoridad para intervenir en la solución de conflictos que a veces se presentan entre docentes. No lo hace aplicando la ley, sino buscando medios persuasivos para solucionar conflictos de manera pacífica, mediante el diálogo.

La administración y liderazgo del centro Educativo Promueven en un 83% a veces por intermedio de delegación de autoridad a los grupos de decisiones como por intermedio del desarrollo profesional de los docentes, seguidos por un 66.6% por la excelencia académica, trabajo en equipo como de la participación de los padres y madres de familia, mientras que para un 50% se orienta por la capacitación continua de los docentes. El liderazgo en la institución educativa debe darse en forma integral, considerando sus miembros y los principios que rigen su relación. De acuerdo con Horn y Marfán (2010), en dicho ámbito pueden observarse dos tipos de liderazgo: el institucional y el educativo. El primero reside en el Director, quien debe dirigir la institución hacia el logro y concreción de los fines educativos. El segundo, ejercido por el docente como facilitador del proceso de construcción del conocimiento.

Habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución, para un 66.7% son innatas, para un 66.7% se adquiere a partir de la experiencia, , para un 66% se adquiere mediante la capacitación continua que convine la práctica, la teoría y reflexión, para un 50% se logra con el estudio de las teorías contemporáneas del liderazgo, y finalmente para un 50% se desarrolla con estudios de gerencia. En adición el administrador moderno debe poseer ciertas habilidades que le permitan cumplir con los objetivos y metas trazadas en la misión y visión institucional Todas las habilidades, resultan inútiles, si el administrado no tiene una formación sólida en valores, sin éstos, el resultado del proceso de administrar en términos generales es infructuoso consolidarse como líder en el ejercicio diario de sus funciones.

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar; se promueve para un 66.7% siempre motivados por la disminución del número de estudiantes por aula y por la existencia de ambientes cordiales de trabajo, para un 50% la mejora de los mecanismos de control. Considero que los índices de mayor porcentaje tienen gran importancia para el éxito y promoción del plantel ya si tomamos en cuenta que El ambiente

laboral del centro educativo es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del docente y estudiante.

Organismos que integran la institución se promueven para un 83% a través de la dirección y del consejo académico, mientras que para un 66.7% se promueve por intermedio de la gestión (secretaría y colecturía) como por el equipo docente. Mediante los cuales se gestiona y se evalúa ciertas políticas institucionales a favor de la misma, con la presencia y dirección del directivo quien como se aprecia juega un papel preponderante en la institución educativa. Esta situación es positiva porque permite trabajar de manera planificada, sin improvisaciones y sobre todo armónicamente en equipo de trabajo y en función de objetivos y metas previstas.

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores se promueve; en un 66.7% se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y con acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, mientras que en un 50% tratan de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecen las medidas oportunas para resolver como, la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponen a los alumnos. En la institución educativa existen organismos internos encargados de trabajar de acuerdo con sus competencias legales, esto es importante la desconcentración de funciones permitiendo que el universo se incorpore en las diferentes facetas del quehacer educativo.

Los departamentos didácticos y sus acciones; son los órganos básicos encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas, materias o módulos que tengan asignados, y las actividades que se les encomienden, dentro del ámbito de sus competencias; para un 67% organiza y desarrolla las enseñanzas propias de cada materia, promueve la investigación educativa y propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colabora con el departamento de orientación, los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y mantienen actualizada la metodología, mientras que para un 50% se promueve cuando mantienen actualizada la metodología sumada cuando elaboran la programación didáctica de la asignatura, de acuerdo a nuestra legislación lleva el nombre de comisión técnica pedagógica.

La gestión Pedagógica diagnóstica y soluciones; fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico el 50% responde que sí, considerando que es la capacidad de dirigir una organización educativa atendiendo la generación de aprendizajes e involucrando a las diversas dimensiones que integran una comunidad educativa. Una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias. El establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

Material de planificación educativa; el 100% afirman que no cuentan con un plan estratégico; y un 67% no realizan una reingeniería de procesos; para un 67% elaboran un plan operativo por la importancia que tiene para los procesos de la gestión educativa; también se observa que un 50% se refieren dentro de esta planificación a los proyectos de capacitación dirigido a los directivos y docentes. La planificación educativa es un proceso continuo y sistémico de construcción colectiva; en el cual participan y se involucran, todas las personas que interactúan y hacen vida en la Institución, para determinar los fines del Centro Educativo y su concreción pedagógica, sobre la base del análisis de los documentos legales que orientan las políticas educativas. La Reingeniería por tanto, es una reorientación de los procesos hacia el cliente para lograr mejoras en rapidez de ciclo, calidad, servicio y costos.

De los Profesores; un 79% de los maestros del centro a veces interactúan en grupos para la toma de decisiones, para un 65% los directivos mantienen liderazgo y gestión. El 60% de los docentes afirma que existe resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intentan implementar nuevos métodos de enseñanza, en los compañeros, se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector; para un 50% a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, los valores son considerados como ejes de aprendizajes, admiran el liderazgo y gestión directivo y los valores predominan en las decisiones. El directivo no puede limitarse únicamente a la administración en bienes materiales sino también a construir un ambiente favorable para un mejor desenvolvimiento de las diferentes actividades, por lo que fundamental el rol de líder.

Para el 75% de los estudiantes no se respeta siempre las diferencias individuales; para un 70% estiman que siempre los docentes dan ordenas claras y precisas para los trabajos; un 65% los docentes inician clases con frases de motivación y son quienes deciden que se hace en clases; un 60% afirman que el rector a veces toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 60% a veces los profesores proponen innovadoras para los estudiantes; 50% de los alumnos afirman que a veces los docentes llevan a cabo nuevas ideas en clase; la ética y los valores se enseñan con el ejemplo para un 45%. Es oportuno recordar que un estudiante no puede estar restringido en una solo metodología rígida implantada por los docentes siendo necesario considerar que hoy se imponen métodos dinámicos, muy rápidamente reemplazados por el avance de la moderna pedagogía, acordes con los desarrollos de las personas que viven en un ambiente cada vez más distante del día anterior.

Un 80% de los padres de familia a veces los dirigentes de curso inician las sesiones con frases motivadoras; las autoridades proponen ideas innovadoras que motive a los padres de familia, los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades; un 77% a veces son el ejemplo para sus hijos en la educación de valores; para el 73% de los encuestados rara vez llevan nuevas ideas a las reuniones; el 67% estiman que a veces existe una participación activa en las sesiones y los docentes brindan la oportunidad para sus hijos expresen su opinión y las autoridades hablan más que escuchan los problemas; un 60% a veces el rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia, para un 46% es el dirigente quien dice que se hace en la sesión. Los padres de familia son una herramienta muy importante para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje, de ahí su importancia de considerar sus criterios y sugerencias en la planificación de directivos y docentes.

El 100% de los directivos tienen una respuesta positiva en lo que respecta a la comunicación y la diferencia de esta con la información; el 100% de los centros educativos no disponen de un manual que contemplen las competencias de los diferentes actores del centro; mientras que para un 66.6% conoce como afrontar los conflictos entre la directivo y el profesora y cuáles son los antivalores de los colegio o escuelas; igual porcentaje pero en sentido negativo desconocen el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, como cuáles son los valores que predominan en el profesorado; el 50% de los directivos tienen bien definido las características de un líder educativo como cuáles son los valores de sus centros. Nótese una vez más que la comunicación para una institución, son

herramientas que permiten la interacción humana, busca modificar comportamientos, actitudes y conocimientos de los integrantes, lo que significa que un directivo debe tener presente en todos sus actos administrativos.

## 5. CONCLUSIONES

Una vez realizado el presente estudio de investigación sobre “gestión, liderazgo y valores del Instituto Tecnológico Superior Limón, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se analizó la capacidad de gestión y liderazgo y valores en la administración del Instituto Tecnológico superior Limón de General Plaza, Limón Indanza Morona Santiago y se determina que existe gestión que debe ser mejorada, se practican valores fundamentales, las relaciones entre los diferentes actores son buenas, la coordinación e interinstitucional escasa pero efectiva, son embargo se evidencia debilidades que pueden ser superadas mediante una capacitación sistemática y oportuna;
- Se investigaron los referentes teóricos alusivos al tema, mismos que sirvieron de base en el diagnóstico de los resultados como de insertarse de manera real y profunda en todo el proceso dado un sentido a la investigación, los mismos que son de mucha importancia para gerenciar un centro educativo.
- En lo que compete a la gerencia educativa se puede apreciar que en centro investigado adolecen de conocimiento y de manejo de algunos documentos curriculares que son muy importantes como: manual de funciones, reglamento interno actualizado, los mismos que deben ser elaborados para una mejor administración;
- En lo que compete a la administración y liderazgo del centro educativo, es necesario elevar el liderazgo del directivo y docentes, al punto que se constituyan en verdaderos líderes del proceso educativo,
- En lo que se refiere a los departamentos didácticos y sus acciones, es necesario una reingeniería interna que permita ser más operativa y funcional y que puedan formular propuestas al equipo directivo, colaborar con el departamento de Orientación en la prevención de problemas de aprendizaje.
- En el campo de planificación educativa, se hace imperioso un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes, en la importancia de los valores como ejes transversales de la educación;

## RECOMENDACIONES

- Mejorar la gestión educativa del centro educativo a través de un capacitación con la participación de los principales actores.
- Desarrollo de seminarios talleres cuyo fin sea mejorar las destrezas y conocimiento en el manejo de documentos curriculares principalmente en el PEI, en la cual los valores sean ejes de aprendizajes y de identidad institucional.
- En base a un plan o proyecto educativo la administración debe elevar el liderazgo institucional tendiente a lograr verdaderos cambios en el proceso educativo del Instituto Limón.
- Para los departamentos didácticos, es necesario que realicen una reingeniería en su estructura y proceso constituyéndose en una organización de apoyo a la gestión de los directivos.
- A los padres de familia; formalizar compromisos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y constituirse en ejemplo para sus hijos en educación de valores, esto se debe hacer mediante seminarios talleres al menos una vez en cada trimestre.
- Lograr una cultura de capacitación permanente de los docentes y directivos a fin de romper con ciertos patrones que se convierten en antivalores institucionales.
- A los docentes; comprometerse con la gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo y formular propuestas de innovación curricular, poniendo énfasis en los valores y en los problemas de los estudiantes, respetando las diferencias individuales para ofrecer una educación de calidad y calidez.
- A los estudiantes; organizar campañas de la importancia de valores para un buen vivir con el apoyo y coordinación de los dirigentes de curso comprometiéndose a respetar el Código de Convivencia.

## **PROPUESTA**

1. **“Fortalecimiento de los valores institucionales dirigido a la comunidad educativa del Instituto Tecnológico Superior Limón, General Plaza Limón Indanza Morona Santiago , 2013-2015”**

## **2. JUSTIFICACION**

Antes de ponerse en contacto con sus maestros, muchos niños ya han experimentado la influencia educativa del entorno familiar y de su medio social, los que seguirán siendo determinantes cuando durante la mayor parte de su educación básica

En la familia, el niño aprende, o debería de aprender, aptitudes tan fundamentales como hablar, vestirse, asearse, obedecer a los mayores , proteger a los más pequeños, compartir alimentos y otros dones con quienes le rodean, participar en juegos colectivos respetando reglamentos, distinguir de manera elemental entre lo que está bien y lo que está mal-

Indudablemente, la educación familiar sienta las bases para el desarrollo de valores que permitan a niñas y niños relacionarse con otras personas fuera de casa. La escuela, por su parte, además de favorecer la asimilación de conocimientos, fortalece el desarrollo de valores en los alumnos, a través de actividades en el aula, del abordaje de los contenidos de las asignaturas y de la convivencia diaria. La escuela tiene el privilegio de desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, es decir, de formar integral a las y los alumnos mediante la promoción del pleno desarrollo de su personalidad, del enriquecimiento de su acervo cultural y del desarrollo de competencias que les permitan enfrentarse a un mundo cada vez más complejo

La falta de valores en el seno familiar y en las instituciones educativas ha generado, más allá de la desintegración del núcleo familiar, el deterioro en la sociedad, y que está expresado en los índices de delincuencia, deserción escolar, bajo rendimiento, divorcios, y otros factores sociales de la actualidad.

A fin de disminuir la incidencia negativa por falta de valores es oportuno la intervención de los integrantes de la comunidad educativa formular propuestas en la que los actores directos sean los diferentes miembros, quienes después de analizar y conocer mediante talleres adquieran compromisos para superar estos problemas y a corto tiempo estas debilidades sean grandes fortalezas del Instituto Limón.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. Generales

- Diseñar un Programa para Educar en Valores, como aporte a la formación permanente de los docentes, estudiantes y padres de familia del Instituto Tecnológico Superior Limón durante los años lectivos 2013-2014.

#### 3.2. Específicos

- ❖ Mejorar la capacidad de razonamiento moral autónomo, de modo que permita a los integrantes del Instituto reflexionar y reaccionar ante situaciones que presenten conflicto de valores, para diferenciar mediante el razonamiento lo que es correcto o incorrecto para una situación determinada
- ❖ Mejorar indefectiblemente nuestro carácter y/o personalidad y la calidad de vida a través del estudio, el aprendizaje, el reconocimiento, la práctica y la incorporación gradual y progresiva de las virtudes en la vida cotidiana
- ❖ Lograr un acercamiento y un puente de unión entre las personas de diversos credos o creencias, al estudiar y practicar los valores y las virtudes sin ningún tipo de connotaciones religiosas ni políticas, favoreciendo así la unidad, el respeto y la trascendencia entre los integrantes del Instituto Limón
- ❖ Dotar de herramientas que permitan tener una sana actitud crítica y manejar así la presión grupal y social fomentando la toma de decisiones desde una verdadera libertad y responsabilidad Mejorar la comunicación en el Centro Educativo
- ❖ Fomentar en los estudiantes la adquisición de una educación en valores como base para el buen vivir dentro y fuera del Instituto
- ❖ Fomentar el autoestima de los jóvenes permitiendo desarrollar una sana personalidad
- ❖ Concienciar a la comunidad educativa a través de desarrollo de estrategias para mejorar las relaciones interpersonales entre los diferentes actores del Instituto

- ❖ Prevenir la violencia, el acoso escolar, los abusos sexuales y cualquier tipo de conducta de riesgo para ellos y los demás

#### 4. ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	EVALUACION
Socialización de la propuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia	Proyector y equipo de amplificación	Raúl Peláez	Diagnóstica
Campaña de valores y su importancia para triunfar en la vida	Carteleros para cada curso. Papelotes, cartulinas, marcadores	Dirigentes de curso y Gobierno estudiantil	Sumativa Formativa
Planificación de unidades didácticas "Nuestros Valores nos harán libres"	Textos relacionados con valores en la educación	Jefes y docentes de áreas Vicerrector	Sumativa Formativa
Presentación del evento Difundir el objetivo del evento Jornadas de Baile terapia; para docentes, padres de familia y estudiantes del ITL	Equipo de audio Música,	Profesores de cultura física e Inspector General	Sumativa Formativa
Primer concurso de cuentos y dibujo estudiantil, los "valores para el buen vivir"	Láminas Pinturas lápices	Profesores de lenguaje y literatura; educación estética	Sumativa

## DESARROLLO DE TALLERES

### Taller N° 1

Tema: “Los valores de mi familia y mi entorno”

Objetivos:

Reconocer y analizar los valores de su familia y de su entorno.

Reflexionar sobre la forma en que estos valores afectan a la conducta de cada uno

Tiempo: 60 minutos

Grupo de 20 a 25 participantes

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	EVALUACIÓN
<p>Difundir el objetivo del evento</p> <p>Motivar el ambiente con dinámicas</p> <p>Escriben en las hojas “Mensajes de mi familia” y “Mensajes de mis compañeros o amigos” lo que les dice a cada uno su familia y sus compañeros o amigos acerca de las opciones de la hoja “Los valores de mi familia y mi entorno”</p> <p>Lectura y comentarios de las respuestas</p> <p>Conclusiones del grupo</p> <p>Aclarar inquietudes del auditorio</p>	<p>Hojas impresas con mensajes</p> <p>Marcadores, cinta adhesiva</p> <p>Pizarra líquida</p> <p>Papelotes</p>	<p>Tutores de cursos y Orientador vocacional</p>	<p>Mediante una retroalimentación y exposición de periódicos murales</p> <p>Elaboración de mensajes a padres, hijos y maestros</p>

## **Taller N° 2**

Tema: "Mis valores personales"

Objetivo: Reconocer sus valores y defenderlos frente a los demás

Tiempo de duración: 60' Grupos de 20 a 25 participantes

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>EVALUACION</b>
Presentación del tema  Dividir el grupo en tres áreas: "estoy de acuerdo", "estoy inseguro" y "no estoy de Acuerdo" (se cuelga el cartel correspondiente).  Se les preguntará el porqué de cada una de sus elecciones.  Conclusiones finales del curso	Material impreso Computador Proyector Pizarra líquida	Profesores de estudios sociales	Preguntar sobre lo que más les llamo la atención del tema anterior.  Solicitar a los participantes que escriban que están de acuerdo y que no están de acuerdo y por qué?

## **Taller N° 3**

Tema: "Ordenamiento de valores"

Objetivos: Ponderar cada uno de los valores personales en el marco de una negociación grupal.

Reflexionar sobre las técnicas de negociación de acuerdos

Tiempo de duración: 60' Grupos de 20 a 25 participantes

ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	EVALUACION
Dividir al grupo en 4 o 5 grupos Entregar una lista de valores Solicitar que orden los valores en orden de prioridad  Reflexionar sobre las técnicas de negociación que han utilizado y si todos han quedado satisfechos con el orden final	Bolígrafos Fotocopias de hojas “Ordenamiento de valores” y “Hoja de refuerzo de Negociar acuerdos sin perdedores” para cada adolescente  Lectura reflexiva Pizarra líquida Marcadores	Jefes de áreas y Rector	Exposición de trabajos grupales  Solicitar que respondan un pliego de 6 preguntas elaboradas en relación al tema

#### **Taller N° 4**

Tema: **Construcción de los valores en la familia**

Objetivo: Obtener compromisos de los padres de familia sobre la educación de valores en el hogar.

Tiempo: 2 horas

Grupo de 20 a 25 participantes

ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
Saludo de bienvenida Dinámica” La familia juega” Tema: “La familia como escenario de construcción de valores ” Conformación de grupos de trabajo Plenaria Compromisos	Papelotes Marcadores Salón auditorio Computador Proyector	Rector  Inspector  Raúl Peláez  Inspector  Raúl Peláez Todos	Extraer las bondades de los valores en la persona  Extraer conclusiones de la importancia de los valores en la familia

## **Taller N° 5**

Tema: *¿Sabemos comunicarnos?*

Objetivo: Descubrir la importancia del diálogo en el proceso de acercamiento y comprensión mutua entre padres e hijos.

Tiempo: 1 horas

Grupo de 20 a 25 participantes

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	EVALUACION
Saludo de bienvenida a los participantes Explicación del objetivo Audición de la canción «No Basta» de Franco De Vita Entrega individual del cuestionario: «Para dialogar» Formar grupos de seis personas Exposición del análisis individual Formular conclusiones	Amplificación Papelotes y marcadores para los grupos Documentos impresos	Rector Vicerrector Orientador vocacional	Escriba a continuación las tres principales dificultades que tiene para dialogar con su esposo(a) y sus Hijos (as). Escriba dos propósitos para mejorar la comunicación en su hogar

## **Taller: N° 6**

Tema: *Familia y Educación*

Tiempo: 1 hora

Grupos de 20 a 25 participantes

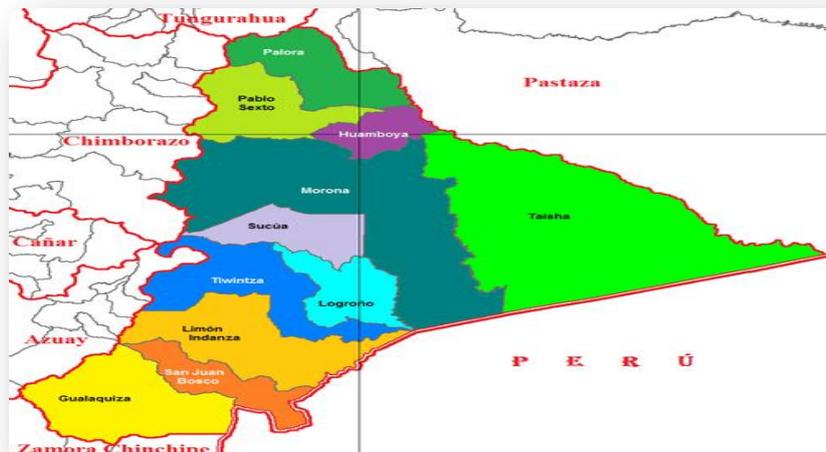
Objetivo: Dar a conocer la educación como tarea fundamental de la familia, su valor en el momento actual y la necesidad de dedicar el tiempo necesario para capacitarse en la maravillosa tarea de ser educadores de sus hijos.

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	EVALUACION
Dinámica: El lazarillo” Entrega individual del test: «¿Está preparado para ser educador de sus hijos? Conformación de los grupos Plenaria ¿Qué cosas me comprometo a realizar esta semana para Capacitarme como educador natural de mis hijos?	Hojas impresas Proyector Computador Material impreso	Psicólogo Educativo Vicerrector Dirigentes de Cursos	Los participantes responden a los siguientes interrogantes: <input type="checkbox"/> ¿Qué aprendí? <input type="checkbox"/> ¿Cómo me he sentido en el día de hoy? ¿Cómo puedo ayudar a mis hijos?

## 5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA

Limón Indanza es un cantón perteneciente a la provincia de Morona Santiago, al sureste del territorio de la república del Ecuador y limita al norte con el cantón Santiago, al sur con el cantón San Juan Bosco, al este con el cantón Santiago y la República del Perú y al oeste con la provincia del Azuay, con el cantón Gualaceo de esa provincia. Su cabecera cantonal es la ciudad de General Leónidas Plaza Gutiérrez, en esta parroquia se encuentra situado el Instituto Tecnológico Superior Limón en la Av. 12 de Diciembre en el barrio el Coliseo, el en cual se llevó a efecto la investigación.

El Centro educativo tiene una población estudiantil de 389 alumnos de los cuales 200 son mujeres y 189 son varones, de los cuales un 33% corresponde a la etnia shuar, brinda sus servicios educativos desde los octavos años de educación General Básica como de los bachilleratos en Ciencias y Técnico



## 6. POBLACIÓN OBJETIVA

La población beneficiada de este proyecto, son todos los integrantes que conforman la gran familia del Instituto Limón; docentes, estudiantes y padres de familia que suman en un total de 743 Setecientos treinta y ocho Personas de los cuales;

❖ Número de estudiantes	389
❖ Número de profesores:	21
❖ Numero de Directivos	3
❖ Numero de Administrativos	2
❖ Número de personal de servicio	3
❖ Número de padres de familia:	325

Los talleres de instalación de valores, están dirigidos a:

- 1.1. Alumnos
- 1.2. Padres y madres de familia
- 1.3. Docentes, directivos, administrativos y personal de servicios

## 7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La viabilidad d la propuesta es:

Humanos

Personal directivo, docente y administrativo

Estudiantes

Padres y madres de familia

### **Tecnológicos**

Computador, proyector, pantalla

Materiales de oficina

Fichas, resma de papel, papelotes, marcadores y diplomas

Físicos

Aula de audiovisuales, salón de uso múltiple

### **Organizacionales**

Junta General de directivos y profesores, Consejo Directivo, Comisión Pedagógica, Gobierno estudiantil y Comité Central de padres de familia.

Económicos; Recursos del presupuesto de la Institución que otorga el Estado

## **6. PRESUPUESTO**

N°	Cantidad.	Detalle	U/medida	c/unitario	v/total
01	20	Profesional para la capacitación	Hora	10	200
02	1000	Hojas de papel bond	unidad	0.006	6
03	300	Refrigerios	unidad	0.50	150
04	40	Pliegos de papelotes	unidad	0.50	20
05		Imprevistos			51
	<b>TOTAL</b>	<b>Cuatrocientos veinte y siete dólares americanos</b>			<b>427</b>

Los fondos requeridos serán cubiertos por la Institución educativa y la cooperación del proponente.

## 9. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES		2013				2014								
		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	S	O
1	Socialización de la propuesta a los docentes													
2	Taller N° 1 <u>“Los valores de mi familia y mi entorno”</u>													
3	Taller N° 2 <u>“Mis valores personales”</u>													
4	Jornadas de baile Terapia” “Mejorando nuestra vida”													
5	Taller N°3 <u>“Ordenamiento de valores”</u>													
6	Taller N° 4 <u>“Construcción de los valores en la familia”</u>													
	Taller N°5 <u>“¿Sabemos comunicarnos?”</u>													
7	Campaña “de valores para mejorar nuestra convivencia”													
7	Planificación de unidades didácticas ”Nuestros valores no harán libre”													
8	Taller N° 6 <u>Familia y educación.</u>													
9	Concursos de cuentos estudiantiles los “valores para el buen vivir													

## 10. EVALUACIÓN

La presente propuesta tendrá la debida evaluación sistemática exceptuando la diagnóstica en virtud que ya se dispone de información efectuada en el mismo centro educativo; pero las;

Formativa: Se aplicará dentro del proceso para obtener datos parciales sobre los conocimientos y competencias que se van adquiriendo y permite dicha información la toma de decisiones pedagógicas (avanzar en el programa o retroceder, cambiar estrategias método

Sumativa; Es la que se verificará al final de cada una de los seminarios, talleres a cada uno de los integrantes, para comprobar si han adquirido las competencias y saberes que

permitan, o acreditar conocimientos mediante certificaciones haciéndose acreedores a los diplomas.

## 7. BIBLIOGRAFÍAS

- Adair. J. (1990) Líderes, no jefes. Bogotá Editorial Legis.
- Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi (1990): "El líder ejecutivo al minuto". Barcelona Ediciones Grijalbo,
- CIRCULO DE LECTORES (1984). Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo. Plaza & Janes Editores, Barcelona,
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1984). Madrid: Espasa-Calpe.
- Freeman, Edward.(1995) "Administración" México Prentice Hall Hispanoamericana,
- Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración – Una perspectiva global – 11a Edición. Mc Graw Hill.
- Venno, W. y B. Nanus (1995): "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, Colombia.

### REFERENCIAS ELECTRONICAS

<http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html>

<http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgo-educativo-debe-de-liderazgo-transformador>

<http://www.zomoz360.com/noticias/view/118>

<http://www.slideshare.net/rguezosorio/liderazgo>

<http://dinamicaciudadana.blogdiario.com/>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Importancia-De-Los-valores/870624.html>

<http://www.slideshare.net/Centauro1/los-valores-en-la-escuela-secundaria>

La importancia de inculcar valores para una educación integral | Suite101.net  
<http://suite101.net/article/la-importancia-de-inculcar-valores-para-una-educacion-integral-a61278#ixzz2FqPyWYGq>

<http://www.monografias.com/trabajos94/direccion-educativa/direccion-educativa.shtml>

<http://angel-liderazgo.blogspot.com/2011/05/importancia-del-liderazgo.html>

## 8. APÉNDICES

Diseño y contenido de encuestas:

- a. Directivos
- b. Docentes
- c. Estudiantes
- d. Padres y madres de familia

Diseño y contenido de la entrevista

Autoridades educativas

### Encuesta a Directivos

Señores Gestores Educativos

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento:.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: Morona Santiago

Cantón; Limón Indanza

Sector Urbano ( ) Rural ( )

Marque con una "X" la opción que se ajuste a su establecimiento

#### 1. Tipo de establecimiento

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

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

- f. El rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- g. Coordinadores de áreas ( )
- h. Por grupos de trabajo ( )
- i. Trabajo individualmente ( )
- j. Otros (indique cuales):.....



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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
B	La disminución de número de estudiantes por aula			
C	La mejora de los mecanismos de control			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	La dirección (director(a)), Consejo Escolar, comisión económica, etc.			
B	De gestión (secretaría, subdirector, comisión económica, etc)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinadores, etc.)			
D	Técnica (departamento, equipos docentes, etc.)			
E	Otros( ¿cuáles)			

11. El equipo directivo o equipo didáctico o junta de profesores de la institución es la encargada de

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la de 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 resolver.			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se ponga a los alumnos.			



## ENCUESTA A DOCENTES

Fecha de aplicación:.....

Señor profesor/a

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (ISE) contiene 55 declaraciones que se refiere a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos

A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL

Cada declaración tiene tres posibles respuestas

SIEMPRE-A VECES-NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia

Morona Santiago

Cantón

Limón Indanza

Parroquia

General Plaza Gutiérrez

Sector

Urbano

( )

Rural

( )

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol de docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de la transformar las formas habituales de la escolaridad.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un			

producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal 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 administrativa financiera.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
15. Actividad de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACION

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo: .....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Morona Santiago

Cantón: Limón Indanza

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las			

clases			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clases con frases de motivación, en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, 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. E realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor Padre de familia:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACION

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo: .....

Nombre del Padre de Familia.....

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y estudiantes			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las reuniones de padres de familia			
5. En las sesiones de padres de familia hay participación activa de todos.			
6. Los dirigentes de curso inician la sesión con frases de motivación, en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			

7. Las autoridades y el dirigente proponen actividades innovadoras para que los padres de familia se motiven.			
8. Los métodos de enseñanza que utiliza el profesor en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción entre docentes y estudiantes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases los profesores dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión			
11. Es el dirigente quien decide qué se hace en esa sesión.			
12. Se realizan sesiones de trabajo con los padres de familia sobre temas de importancia familiar.			
13. Los padres de familia s se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. Son los padres de familia el ejemplo para sus hijos en la educación de valores..			

## ENTREVISTA A DIRECTIVOS: RECTOR/ VICERRECTOR/ SUPERVISOR

La información proporcionada por usted, servirá como aporte para fundamentar el informe de tesis y para potenciar la propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.

GRACIAS POR SU COLABORACION

### CUESTIONARIO

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