



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

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL BACHILLERATO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "ANA PAREDES DE ALFARO", DURANTE EL PERIODO 2010-2011"*

Tesis de grado previa a la obtención del título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.

ESTUDIANTE:

TNFG-SU HARRY FUENTES UBILLA

DIRECTOR:

Mgs. Verónica Sánchez

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 12 de marzo de 2011

**Mgs.**

**Verónica Sánchez**

**DIRECTORA DE TESIS**

CERTIFICA:

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

-----

Mgs. Verónica Sánchez

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

Loja, Marzo 25 de 2011

## **AUTORÍA**

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

-----  
Harry Fuentes Ubilla  
TENIENTE DE FRAGATA-SU  
C.I. 092351216-4

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación a los seres que más amo en este mundo: A mi madre Griselda y mi padre Manuel, por ser las personas que me guiaron y me apoyaron en mis primeros logros profesionales, sin duda sin sus sabios consejos no hubiera alcanzado el tan anhelado sueño de ser Oficial de la Armada del Ecuador. A mi querida esposa María Belén, por ofrecerme cariño y comprensión, lo que me ha permitido alcanzar este nuevo peldaño en mi vida profesional. A mi pequeño hijo Sebastián, por ser la fuente motivación para superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

De la misma manera, quisiera dedicar este logro a mis queridos abuelos Antonio y Manuel, quienes ya no se encuentran junto a mí, pero fueron mi fuente de inspiración más grande para alcanzar todo lo que al momento he logrado. A mis queridas abuelitas, Petita y Elina, quienes se sienten muy orgullosas de los éxitos hasta ahora alcanzados.

Dedico también esta investigación efectuada a mis maestros quienes son mis tutores para mantener una visión de éxito en la vida mediante un estudio continuo.

Harry Manuel Fuentes Ubilla  
**TENIENTE DE FRAGATA-SU**

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mis más sinceras muestras de agradecimiento:

Al Señor Dios Padre todopoderoso, por enseñarme el camino correcto de la vida, guiándome y fortaleciéndome cada día con su Santo Espíritu.

A mi Madre y a mi Padre por creer y confiar siempre en mí, apoyándome en todas las decisiones que he tomado en la vida.

A mi querida esposa y mi pequeño Sebastián, un profundo agradecimiento por la paciencia y comprensión que han demostrado, durante todo este tiempo que permanecí alejado de ellos. Sin duda son mi ayuda idónea, por su amor y motivación, sin lo que hubiese sido imposible finalizar con éxito este trabajo de investigación.

A mis tíos, Magíster Roberto Espinoza (+), quien con sus vastos conocimientos en educación, me brindó su apoyo incondicional durante el desarrollo de los primeros módulos de la Maestría y al Ing. Henry Fuentes, por sus consejos de motivación y superación personal.

A mis maestros, en especial a todos los que contribuyeron a mi formación como Oficial de Marina y Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo, por sus consejos y por compartir desinteresadamente sus amplios conocimientos y experiencia.

A los directivos, docentes y estudiantes del Instituto Tecnológico “Ana Paredes de Alfaro” por toda la colaboración brindada para la elaboración de esta tesis.

A mis compañeros de clase, por el apoyo y motivación que de ellos he recibido.

Muchas gracias a todos.

Harry Manuel Fuentes Ubilla  
**TENIENTE DE FRAGATA-SU**

# CERTIFICADO INSTITUCIONAL

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación del director	ii
Acta de Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Certificado Institucional	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	xi
<b>1. RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>8</b>
3.1 Participantes	8
3.2 Materiales e instrumentos	12
3.3 Método y procedimiento	14
<b>4. MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
4.1 La gestión: Conceptos	17
4.2 Liderazgo educacional: Conceptos	19
4.3 Diferencia entre directivo y líder	23
4.4 Diferencia entre dirigente y líder	26
4.5 Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo	29
4.6 Los valores y la educación	33

<b>5. DIAGNÓSTICO</b>	<b>39</b>
5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	39
5.1.1 Manual de organización	39
5.1.2 Código de convivencia	41
5.1.3 Plan operativo anual	43
5.1.4 Proyecto educativo institucional	46
5.1.5 Reglamento interno	46
5.1.6 Valores institucionales	48
5.2 Estructura organizativa del Instituto	50
5.2.1 Misión y visión	50
5.2.2 El organigrama	51
5.2.3 Funciones por áreas y departamentos	51
5.3 El clima escolar y convivencia con valores	59
5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores	59
5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores	59
5.3.3 Dimensión administrativa financiera y valores	60
5.3.4 Dimensión comunitaria y valores	60
5.4 Análisis F.O.D.A.	61
5.4.1 Fortalezas y debilidades	61
5.4.2 Oportunidades y amenazas	63
5.5 Resultados	64

5.5.1 De la encuesta a directivos	65
5.5.2 De la encuesta a docentes	74
5.5.3 De la encuesta a estudiantes	79
5.5.4 De la entrevista a directivos	83
5.6 Discusión	86
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>106</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>110</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>119</b>
<b>9. APÉNDICES</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO “A”</b>	<b>ENCUESTA REALIZADA A DIRECTIVOS</b>
<b>ANEXO “B”</b>	<b>ENCUESTA REALIZADA A DOCENTES</b>
<b>ANEXO “C”</b>	<b>ENCUESTA REALIZADA A ESTUDIANTES</b>
<b>ANEXO “D”</b>	<b>ENTREVISTA REALIZADA A DIRECTIVOS</b>
<b>ANEXO “E”</b>	<b>CUESTIONARIO PARA DETERMINAR F.O.D.A.</b>
<b>ANEXO “F”</b>	<b>ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Población de la institución	8
Tabla 2:	Muestra de la población del bachillerato	9
Tabla 3:	Tabla de clasificación de los docentes por edad	10
Tabla 4:	Tabla de clasificación de los docentes por sexo	10
Tabla 5:	Tabla de clasificación de los docentes por título académico	11
Tabla 6:	Tabla de clasificación de los estudiantes por edad	11
Tabla 7:	Tabla de clasificación de los estudiantes por sexo	11
Tabla 8:	Diferencia entre directivo y líder	23
Tabla 9:	Diferencia entre dirigente y líder	26
Tabla 10:	Encuesta a directivos	65
Tabla 11:	Encuesta a directivos	66
Tabla 12:	Encuesta a directivos	66
Tabla 13:	Encuesta a directivos	67
Tabla 14:	Encuesta a directivos	67
Tabla 15:	Encuesta a directivos	67
Tabla 16:	Encuesta a directivos	68
Tabla 17:	Encuesta a directivos	69
Tabla 18:	Encuesta a directivos	70
Tabla 19:	Encuesta a directivos	71
Tabla 20:	Encuesta a directivos	72
Tabla 21:	Encuesta a directivos	73
Tabla 22:	Encuesta a directivos	74
Tabla 23:	Encuesta a docentes	74
Tabla 24:	Encuesta a estudiantes	79
Tabla 25:	Entrevista a directivos	83
Tabla 26:	Matriz de problemáticas	85
Tabla 27:	Debilidades a mejorar	110

## 1. RESUMEN

El liderazgo en los centros educativos y de formación es muy importante para el proceso de enseñanza aprendizaje, debido a que los directivos y docentes se encuentran en constante interacción con los estudiantes, quienes van formando y moldeando su comportamiento y personalidad en base a lo que diariamente observan y perciben en el ambiente escolar. La formación en principios y valores complementa a la formación académica recibida en los centros educativos. Con una sólida formación en valores junto a una educación de calidad se tendrá una educación integral y les permitirá a los estudiantes insertarse en la sociedad sin ningún inconveniente.

En el presente trabajo de investigación se realizó el análisis de la gestión, liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico “Ana Paredes de Alfaro”. Este Instituto es un centro educativo que cuenta con tres jornadas de estudio. En la jornada matutina funciona el nivel de bachillerato, en la jornada vespertina funciona el nivel básico y en la jornada nocturna funciona el Instituto Tecnológico. Este Instituto esta ubicado en el centro de Guayaquil, entre Sucre y Chimborazo. Cuenta con una ubicación privilegiada que le permite tener todos los servicios básicos y de seguridad posibles. Debido al valor patrimonial que tiene el plantel fue declarado como Patrimonio Cultural, por ese motivo es que no se le pueden hacer adecuaciones en su infraestructura.

Durante el análisis de los instrumentos de gestión educativa y aplicación de diferentes técnicas de recolección de datos, como: encuestas a directivos, docentes, estudiantes y entrevistas a directivos, se pudo determinar una serie de debilidades y deficiencias que limitan el cumplimiento eficiente de los objetivos de aprendizaje. Para tratar de neutralizar o disminuir estas deficiencias se ha propuesto un proyecto de mejoramiento institucional.

Luego de realizar un diagnóstico general de la institución, se puede concluir que los directivos y docentes poseen características de un líder; sin embargo existen ciertos aspectos que podrían mejorarse. De esta manera, se contribuye al cumplimiento eficiente de las metas y objetivos propuestos al inicio de cada periodo lectivo. En el Instituto existen políticas emitidas por los directivos para fomentar la educación de valores, lo que contribuye a obtener una educación integral y de calidad.

Es necesario que se implementen estrategias de mejoramiento para poder solucionar de manera inmediata las limitaciones en cuanto a liderazgo y gestión de los docentes. Así mismo, se deben establecer políticas para que las estrategias que se propongan tengan un cambio permanente y duradero en el tiempo.

Debemos tener siempre presente que el liderazgo es un aspecto que debe estar ligado a todo directivo y que toda actividad que realicemos tiene que ser con el ejemplo, de tal forma de ganarnos la voluntad del personal administrativo, docentes y estudiantes y no imponerla.

## 2. INTRODUCCIÓN

El Instituto Tecnológico “Ana Paredes de Alfaro” ha brindado a lo largo de 56 años una educación técnica especializada en industria de la confección, que ha servido para que las jóvenes estudiantes de este Instituto obtengan conocimientos y habilidades en este ámbito. Estas jóvenes una vez egresadas están en la capacidad de insertarse rápidamente en el mundo laboral, con la finalidad de contribuir al engrandecimiento de esta sociedad, que cada día se ve más afectada por los sinnúmeros de problemas sociales como lo son: el alcoholismo, la drogadicción, robos, entre otros, y que como principal causa tenemos a la falta de trabajo sumado a la situación económica difícil de ciertas familias.

La contribución de este instituto es muy importante para la sociedad, ya que a más de formar ciudadanas en el ámbito de la confección, ofrece a las mismas una educación sólida en principios y valores que les han permitido no solo progresar profesionalmente sino también en el aspecto personal.

Otro aspecto del que debemos tener presente, es el surgimiento de la nueva sociedad de la información, que como principal aspecto tenemos a la incorporación de las nuevas tecnologías a la sociedad, donde la velocidad y capacidad de transmisión de datos son características primordiales de las tecnologías. Sin duda benefician a los seres humanos y optimizan los procesos desarrollados por los mismos, eliminando aquellos que eran poco útiles en tiempos antiguos; sin embargo traen consigo muchas repercusiones en diferentes aspectos de la educación de nuestras jóvenes, entre estos la formación emocional, afectiva y de comunicación de cada una de ellas.

El resultado de los procesos de enseñanza aprendizaje en los estudiantes, depende de gran manera de las políticas y estrategias empleadas por los directivos de las instituciones educativas. La formación en valores de los estudiantes, depende de las

innovaciones que propongan los directivos en la gestión y liderazgo escolar durante el período de permanencia de los estudiantes en la institución educativa.

El plan decenal y las reformas educativas promulgan nuevas responsabilidades y tareas para los administradores de las instituciones educativas, de tal forma de convertirlos en verdaderos gestores educativos, encargados de incentivar la formación de liderazgo y valores en los estudiantes, convirtiéndolos en auténticos líderes.

Mediante los diferentes instrumentos de gestión educativa, los directivos de las instituciones educativas, tratan de conducir de mejor manera el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución. Por tal motivo, es importante analizar estos instrumentos para determinar la gestión que realizan los directivos en cuanto a liderazgo y valores.

El desarrollo de esta tesis de grado es importante, ya que mediante el análisis de la situación actual y el diagnóstico de los instrumentos de gestión educativa, se busca la elaboración de una propuesta que fortalezca la gestión en liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro”, con la finalidad de ofrecer a los estudiantes y a la comunidad una educación rica en valores y formadora de líderes jóvenes, quienes serán los que conduzcan a nuestro país en un futuro cercano.

Con el desarrollo de esta tesis se obtuvo los siguientes beneficios:

Conocer la situación actual del Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro” en cuanto a liderazgo y valores, mediante el análisis de los diferentes instrumentos de recopilación de información como entrevistas, encuestas y observaciones.

Analizar los diferentes instrumentos de gestión educativa del plantel, de tal manera de conocer el trabajo realizado por los directivos para incentivar la formación en liderazgo y valores en los estudiantes de la institución educativa.

Una vez realizado el análisis y el diagnóstico de la institución educativa se presentó la propuesta para fortalecer la gestión en liderazgo y valores del plantel.

Con la propuesta presentada se logrará beneficiar a los estudiantes de esta institución educativa, los mismos que fortalecerán su formación en liderazgo y valores, obteniendo así jóvenes con una educación integral, capaces de desenvolverse en la sociedad sin ningún inconveniente.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación no se necesitó de recursos materiales, humanos ni económicos que estén fuera del alcance del investigador, debido a que toda la información y los medios se encontraron disponibles en todo momento.

En cuanto al recurso humano fue necesario contar con el apoyo incondicional de la señora Rectora, directivos y personal docente de la institución educativa en la que se aplicó esta tesis, quienes en todo momento colaboraron con sus experiencias y recomendaciones con la finalidad de desarrollar un buen trabajo.

En cuanto al recurso material fue necesario tener la disponibilidad de los diferentes instrumentos de gestión educativa para su revisión y determinación de la situación actual de la institución educativa.

El objetivo general de esta tesis es:

Determinar la capacidad de gestión en liderazgo integrado a los valores personales e institucionales, mediante el diagnóstico de los diferentes instrumentos de gestión educativa y la aplicación de técnicas básicas de recopilación de información, a fin de elaborar una propuesta de mejora que permita elevar la calidad de la educación en el Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro”.

Luego de conocer nuestro objetivo central, describimos a continuación los objetivos específicos que contribuyeron a cumplir eficientemente la meta propuesta:

Realizar una investigación sobre los referentes teóricos indispensables para el desarrollo de nuestra tesis.

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución en cuanto a la gestión en liderazgo y valores, por medio del análisis de los diferentes instrumentos de gestión educativa, con los que cuenta el Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro”.

Realizar un diagnóstico de la institución, por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas a directivos, docentes y estudiantes, a fin de determinar de mejor manera los aspectos que sobresalen y aquellos que requieren obligatoriamente mejorar en cuanto al liderazgo de la dirección del Instituto.

Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro”, mediante la aplicación de una encuesta del ambiente escolar a los miembros que conforman la entidad.

Determinar los roles de los directivos y jefes departamentales de acuerdo con la estructura organizacional del Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro”, por medio del análisis de los instrumentos de gestión educativa.

Realizar una propuesta de mejoramiento en la que se implementen estrategias para fortalecer o revitalizar las debilidades y aspectos negativos en cuanto a liderazgo y valores en la toma de decisiones por parte de los directivos del Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro”.

Es muy importante revitalizar y fortalecer los procesos de formación educativa, sobre todo en el ámbito del liderazgo y valores. Recordemos que son nuestros pequeños estudiantes los líderes del futuro. Depende de nosotros, los errores o aciertos que ellos tengan en el futuro. Sin duda los formadores o facilitadores de la educación son los responsables de que estos estudiantes sean líderes positivos, negativos o simplemente no lleguen a ser ninguno de los dos.

Una educación integral basada en una formación sólida en principios y valores, en donde prime el liderazgo de los directivos y docentes permitirá a la juventud ecuatoriana desarrollarse como personas de bien, capaces de dirigir con justicia y abnegación a sus representados, amantes de sus ideales y comprometidas con el desarrollo socioeconómico del país.

Como profesional en formación creo que las estrategias para fortalecer ciertos aspectos de liderazgo y valores que se proponen para este instituto, son aplicadas en cualquier circunstancia de nuestras vidas. En la actualidad, el liderazgo es una de las características primordiales que debe tener todo dirigente o directivo. Con esta introducción, invito a todos los profesionales que estén interesados en el maravilloso mundo de la gerencia, a que lean cada uno de los capítulos contenidos en esta tesis. Por mi parte, puedo decir que he disfrutado al máximo la elaboración de este trabajo. De igual manera, espero lograr ese efecto en ustedes los lectores, sobre todo en la propuesta de mejora, la que servirá para alcanzar una educación integral con calidad y calidez.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 PARTICIPANTES

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se tomó en cuenta la siguiente población, detallada en el siguiente cuadro:

**Tabla 1: Población de la institución y del bachillerato.**

	POBLACION DE LA INSTITUCION	POBLACION DEL BACHILLERATO
DIRECTIVOS	7	7
DOCENTES	59	39
ESTUDIANTES	970	334

Para el presente trabajo se ha tomado la población del bachillerato de la institución, debido a que nuestro análisis se lo ha enfocado hacia ese nivel de enseñanza. En cuanto a los directivos la cifra no varía, ya que son los mismos. Para el caso de los docentes, la cantidad de disminuye de 59 a 39, que son los docentes que ejercen las funciones en el nivel indicado. Para los estudiantes en cambio, 970 es el total de estudiantes, comprendidos entre los niveles de: Básica, bachillerato, técnico y tecnológico, mientras que 334 comprenden solo las estudiantes del bachillerato.

#### a) Directivos del plantel

Se tomó en cuenta a la rectora del centro educativo, por ser la representante legal, a quien se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo. También forma parte de la población la vicerrectora, la inspectora general y las cuatro coordinadoras de área.

**b) El docente**

Es el educador que realiza su trabajo en contacto directo con los educandos y en coordinación estrecha con sus colegas; participa del planteamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación. Para este caso, se tomará en cuenta como población a aquellos docentes que dictan clase en el nivel de bachillerato. Estos son 39 docentes.

**c) El alumno**

Está constituido por los estudiantes del nivel básico, bachillerato, técnico y tecnológico del Instituto Superior “Ana Paredes de Alfaro”, cuyo universo es altamente heterogéneo. Para este caso, se trabajará con el nivel de bachillerato, conformado por los últimos tres cursos. La población total sería de 334 estudiantes.

Para el desarrollo del diagnóstico del presente trabajo de investigación se tomó en cuenta la siguiente muestra de la población antes mencionada:

**Tabla 2: Muestra obtenida de la población del bachillerato.**

	POBLACION DEL BACHILLERATO	MUESTRA
DIRECTIVOS	7	7
DOCENTES	39	20
ESTUDIANTES	334	45

Los datos corresponden a la muestra obtenida de la población del bachillerato, con la cual se aplicarán los diferentes métodos de recolección de información. En cuanto a los directivos se trata de la Rectora, vicerrectora, inspectora general y cuatro coordinadores de área. Debido a que es un número reducido, se empleó la misma cantidad de la población, a fin de poder obtener mejores resultados. En el caso de los docentes, se

tomó 20 personas de la institución educativa, que son aquellas que dictan clase en los últimos tres cursos del instituto. Finalmente, se empleó 45 estudiantes, porque son las 15 señoritas que poseen características de liderazgo de cada uno de los cursos del bachillerato. Fue necesario aplicar este método, a fin de poder obtener mejores resultados por parte de las estudiantes.

Una vez que se ha descrito la población y la muestra que se empleó para realizar este trabajo de investigación, a continuación se presentan las tablas, en las que se clasifica a los docentes por edad, sexo y título académico; así como también a las estudiantes por sexo y año de educación, en el que se encuentran cursando.

**Tabla 3: Tabla de clasificación de los docentes por edades**

Edad	Entre 20-30	%	Entre 31-40	%	Entre 41-60	%	Entre 61-70	%
Cantidad de docentes	0	0	3	15	12	60	5	25

La edad de los docentes que conforman la muestra, oscila entre los 31 y 70 años de edad. 3 docentes poseen entre 31 y 40 años, lo que corresponde un 15%. 12 docentes poseen entre 41 y 60 años, lo que corresponde un 60%, y 5 docentes poseen entre 61 y 70 años, lo que corresponde un 25%.

**Tabla 4: Tabla de clasificación de los docentes por sexo**

Sexo	M	%	F	%
Cantidad de docentes	2	10	18	90

Dentro de los docentes que conforman la muestra, 2 de ellos son de género masculino, lo que corresponde el 10% y 18 son de género femenino, lo que corresponde un 90%.

**Tabla 5: Tabla de clasificación de los docentes por título académico**

Título académico	Bachiller	%	Seg. Nivel	%	Tercer Nivel	%	Cuarto nivel	%
Cantidad de docentes	2	10	3	15	14	70	1	5

Dentro de los docentes que conforman la muestra, 2 de ellos son bachilleres, lo que corresponde al 10%. 3 de ellos tienen segundo nivel de enseñanza, lo que corresponde al 15%. 14 de ellos tienen tercer nivel de enseñanza, lo que corresponde al 70%, y 1 de ellos tiene cuarto nivel de enseñanza, lo que corresponde al 5%.

**Tabla 6: Tabla de clasificación de los estudiantes por edades**

Edad	15 años	%	16 años	%	17 años	%	18 años	%
Cantidad de estudiantes	10	22	17	38	15	33	3	7

Dentro de las estudiantes que conforman la muestra tenemos: 10 de ellas poseen 15 años de edad, lo que corresponde al 22%. 17 de ellas poseen 16 años de edad, lo que corresponde al 38%. 15 de ellas poseen 17 años de edad, lo que corresponde al 33%, y 3 de ellas poseen 18 años de edad, lo que corresponde al 7%.

**Tabla 7: Tabla de clasificación de los estudiantes por sexo**

Sexo	M	%	F	%
Cantidad de estudiantes	0	0	45	100

Debido a que la institución sólo ofrece sus servicios a personas del género femenino, la cantidad que se muestra en el cuadro, corresponde al total de la muestra establecida anteriormente, lo que corresponde al 100%.

### **3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas e instrumentos de investigación que se emplearon en el presente trabajo de investigación, para la recolección de la información, fueron las siguientes:

a) Encuestas:

Se realizó encuestas a los miembros del consejo directivo y a los jefes de área. También se realizó otra encuesta para los docentes y estudiantes. Las encuestas se muestran en los ANEXOS “A”, “B” y “C”.

La encuesta de los directivos esta conformada por 13 preguntas, de las cuales 9 son de opción múltiple y 4 son de respuestas únicas (si o no). La encuesta fue elaborada con propósitos de investigación y esta enmarcada en determinar las características de liderazgo de los directivos del plantel.

La encuesta de los docentes esta conformada por 16 declaraciones sobre situaciones de enseñanza en el clima escolar. Cada declaración tiene tres posibles respuestas, las cuales se basan en la experiencia personal de cada uno de los docentes encuestados. Este instrumento fue elaborado para determinar las características de liderazgo de los directivos y docentes del plantel.

La encuesta de las estudiantes esta conformada por 15 declaraciones que evalúan el ambiente real del clima escolar. Cada declaración posee cuatro posibles respuestas, que mide el grado de aceptación que posee cada estudiante sobre cada ítem. Este instrumento fue elaborado para determinar las características de liderazgo de los directivos y docentes del plantel, así como para determinar las debilidades que existen en el plantel.

b) Entrevista:

Se realizó una entrevista a la rectora del instituto, la misma que se muestra en el ANEXO “D”. Esta entrevista fue de tipo estructurada y de carácter personal. Básicamente estuvo conformada por diez preguntas de carácter profesional.

c) Observación de campo:

Se realizó una observación de todos los instrumentos de gestión educativa que poseía el Instituto. De esa manera, se pudo efectuar un análisis de la gestión en liderazgo y valores de los directivos y docentes del plantel.

Adicional, se realizaron varias observaciones al entorno educativo del Instituto, a fin de poder determinar de manera anticipada los aspectos positivos y negativos que presenta esta entidad.

d) Cuestionario:

Se aplicó un cuestionario a los docentes y estudiantes, a fin de poder determinar con mayor precisión las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, el mismo que se muestra en el ANEXO “E”.

Este instrumento esta conformado por 39 declaraciones, de las cuales las primeras 24 corresponden al análisis de las debilidades versus las fortalezas y las siguientes 15 declaraciones corresponden al análisis de las amenazas versus las oportunidades. Cada ítem posee cinco posibles respuestas, según el grado en el que considere este aspecto como un factor positivo o negativo. Este cuestionario pretende analizar el ambiente escolar con la finalidad de determinar eficientemente el F.O.D.A.

e) La lectura:

Por medio de la lectura se pudo fundamentar teóricamente para la descripción de los parámetros de la investigación como lo son: gestión, liderazgo y valores.

f) Mapas conceptuales:

Para facilitar la comprensión de la lectura realizada, por medio de organizadores con información sintetizada.

Luego de aplicar los instrumentos de investigación antes mencionados, a fin de diagnosticar la situación actual de la institución educativa, fue necesario organizar de mejor manera toda la información recopilada, realizando las técnicas correctas de tabulación estadística, y de esa forma se pudo obtener resultados más certeros sobre la gestión en liderazgo y valores del Instituto Tecnológico “Ana Paredes de Alfaro”.

Para el desarrollo de esta tesis de grado se revisó el siguiente material:

a) Material bibliográfico:

Para consultas y elaboración del marco teórico que fundamente la tesis.

b) Material para gestión educativa:

Para diagnosticar la situación actual referente a la gestión en liderazgo y valores de la institución. Estos son:

- Manual de organización
- Código de convivencia
- Plan operativo anual
- Proyecto educativo institucional
- Reglamento interno

### **3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO**

El método empleado para el procesamiento de la información fue el siguiente:

### **MÉTODO INDUCTIVO-DEDUCTIVO:**

Una vez aplicados los instrumentos y técnicas de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos de la encuesta, entrevista, guía de observación). Este proceso se apoyó en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizaron los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes. De esa manera se pudo llegar a las conclusiones obtenidas.

También se procedió a organizar la información empírica recopilada con el trabajo de campo y estructurada en tablas estadísticas. Se tomó como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos, establecida en la guía didáctica.

### **MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO:**

Se analizaron los instrumentos de gestión educativa donde se evidencia el trabajo que realiza la institución educativa en cuanto a liderazgo y valores, con la finalidad de determinar las problemáticas que pudieran afectar a los estudiantes.

Por medio del cuestionario del ambiente escolar, se pudo determinar el F.O.D.A., el mismo que nos presenta ciertas debilidades y amenazas para la institución.

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información, donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, fueron analizados e interpretados para establecer una verdad.

Se formularon las conclusiones del trabajo, las cuales reflejan las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis y diagnóstico de la institución educativa.

Luego de esto, se procedió a la redacción y presentación del informe de investigación, cumpliendo con los objetivos propuestos y revisando principalmente, el marco teórico científico con la finalidad de que el informe este estructurado con una lógica que implique la interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

En esta investigación, el marco teórico constituyó el pilar fundamental para interpretar los datos recopilados a través de las encuestas, guías de observación y diálogos informales con los directivos y docentes de la institución educativa.

Una vez realizada la investigación y principalmente haber detectado los aspectos que afectan al liderazgo y valores, se procedió a realizar una propuesta de mejoramiento institucional.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 LA GESTIÓN: CONCEPTOS

Existen varios conceptos de gestión, por lo que cada autor la define de diferentes maneras, pero todas guardan algo en común.

A continuación se presentan algunas definiciones:

En el Diccionario de la Real Academia Española nos dice que gestión es: *“Acción y efecto de gestionar”*.

En algunos casos se piensa que el concepto de gestión es similar al de administración, pero existe una gran diferencia. Aquí tenemos otro concepto en el que se puede diferenciar ambos términos. Según Ryan Boren (2008): *“gestión proviene del latín gestio y el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar”*.

Con este concepto, la gestión se limita simplemente a un conjunto de actividades tendientes a desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado de manera más eficiente y a la administración como un proceso más amplio y enmarcado en lo existente.

Otro concepto en el que se puede visualizar de mejor manera la diferencia entre ambos términos tenemos: Guillermo Restrepo (2010) *“A pesar de la esencia común a los dos conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración y la gestión. A la gestión, muchos expertos le están dando una connotación más externa,*

*más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración que la consideran más interna, más de manejo de los existente o de lo funcional".*

La gestión y la administración consiste en desarrollar un proceso de "planificación, organización, dirección, evaluación y control"; pero como se mencionó anteriormente existe una gran diferencia. La gestión implica el proceso antes mencionado pero de una forma más creativa, innovadora y proactiva abierto al aprendizaje y capacitación de todos sus integrantes, donde prima el aporte reflexivo de los mismos, a diferencia de la administración que se basa en el cumplimiento de las tareas según lo que textualmente se encuentra escrito en las guías funcionales de los cargos que ocupan. Es decir, emplea políticas más conservadoras.

Como describimos en el párrafo anterior, la diferencia entre gestión y administración viene dado con el grado de pro actividad con que se dirija la entidad. Esto lo podemos ver reflejado en la siguiente frase. Guillermo Restrepo (2010): *"En algunos países la administración está más referida a lo público y la gestión a lo privado"*.

Los administradores de las instituciones públicas, debido a que son entidades sin fines de lucro, dirigen la misma con la única intención de cumplir con su trabajo, de tal manera que la institución educativa marche bien. En cambio en las instituciones privadas, a más de cumplir con su trabajo habitual, los gestores deben elaborar políticas y estrategias para obtener las utilidades y ganancias necesarias para mantener estable a la organización y ofrecer una excelente educación que le permita estar en ventaja con las entidades educativas de la competencia.

La administración es una antigua manera de conducir una organización. En la administración se considera a los trabajadores como recurso humano. Se cumple verticalmente el régimen de trabajo sin importar los resultados obtenidos a la fecha. Los trabajadores realizan sus labores independientemente y los directivos son los únicos que toman las decisiones sin tomar en cuenta las sugerencias.

La gestión también implica ejercer el liderazgo en el cumplimiento de sus funciones, de tal manera de lograr que los docentes y estudiantes se comprometan con las labores encomendadas, logrando así la tan ansiada productividad. El gestor posee una visión motivadora que inspira a los colaboradores y trabajadores a progresar permanentemente en el ámbito profesional y personal.

En una buena gestión se busca alcanzar las metas, empleando la exploración de todos los medios y sugerencias posibles, de tal manera de escoger el mejor camino. Con esto se logra un perfeccionamiento continuo en el desarrollo de los procesos educativos, logrando la profesionalización de los mismos.

En la gestión se elaboran estrategias para ser más productivos, previo un diagnóstico de las debilidades y fortalezas de la institución. Se toma en cuenta toda sugerencia, asesoramiento y orientación de los empleados y se premian las acciones e ideas fructuosas. En base a esto, con los fundamentos necesarios, se ejecutan las mejores decisiones, que benefician a todos por igual.

## **4.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTOS**

Primero que todo, analicemos algunos conceptos de liderazgo realizados por diferentes autores:

Según Eustiquio Aponte (2008) *“El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.”*

El líder es la persona que ejerce el liderazgo, mientras que el liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre el grupo de personas a la que él pertenece de manera libre y voluntaria, en base al trabajo tesonero que ejerce o a la forma de comportarse frente a los demás. El líder sobresale del resto por sus características de personalidad que lo hacen diferente a los demás.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua dice lo siguiente: *"Liderazgo. m. liderato. //2. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.*

El término liderato a su vez significa: *"Condición de líder. // 2. Ejercicio de sus actividades".* Y líder significa: *"Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora".*

Ahora tenemos algunas definiciones obtenidas de la guía didáctica: Liderazgo, valores y Educación de Correa (2009).

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las *"cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"*.

Chiavenato, Idalberto (1993), dice lo siguiente, definiendo al liderazgo: *"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"*.

Bass define así el liderazgo: *"el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo"*

Una vez analizadas todas las definiciones antes mencionadas, podemos precisar el concepto de liderazgo de la siguiente manera:

Liderazgo es la influencia que ejerce un individuo sobre un grupo determinado de personas, los mismos que libre y voluntariamente acatan las disposiciones emitidas por este individuo, ya que se sienten identificados con esta persona, debido a las capacidades y habilidades que demuestra en el ejercicio de sus actividades diarias, lo que origina una motivación en el grupo.

El liderazgo es la capacidad de originar una convocatoria en los empleados hacia un trabajo en equipo de manera eficiente y eficaz, empleando medios no represivos.

Por medio de este proceso se logra una inspiración y motivación hacia la superación permanente, hacia la realización de un trabajo más comprometedor con las políticas de la organización.

Hay tres aspectos fundamentales que deben estar presentes para que se hable de liderazgo y estos son: primero que exista una persona que ejerza influencia sobre un grupo, segundo que exista un grupo dispuesto a seguir al líder y tercero que exista el motivo que origine esta influencia.

Según Correa (2009), dentro de las características del líder tenemos las siguientes:

- Capacidad de escuchar a los subordinados con el fin de buscar el bienestar de los mismos.
- Se compromete con los subordinados y es éticamente responsable del grupo de trabajo.
- Genera credibilidad basado en su comportamiento y no en las palabras.
- Posee una inteligencia emocional que le permite tener la capacidad para manejar los sentimientos y las emociones propias y ajenas.

- Tiene claramente definida sus fortalezas y debilidades.
- Tiene definido los objetivos y metas a alcanzar.
- Es leal con la institución, con los superiores y los subordinados.
- Propone nuevas alternativas. Es innovador.
- Presenta un comportamiento flexible, abierto a las sugerencias y asesoramientos de los miembros del grupo de trabajo.

Ahora bien, el liderazgo educacional se refiere al liderazgo aplicado en las instituciones educativas, con la finalidad de ofrecer a los estudiantes una educación integral basada en el ejemplo, que demuestren los directivos y el personal docente en el cumplimiento de sus actividades administrativas y/o docentes.

El liderazgo educacional implica aplicar nuevas estrategias de estudios para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de lograr una formación integral de los estudiantes de nuestra institución educativa, donde prime la educación en principios y valores.

Aquí presentamos una definición de líder educacional, Eustiquio Aponte (2008): *“El líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional”*.

Con esta definición decimos que un líder educacional necesariamente es un docente capacitado, responsable, innovador y productivo, con la única intención de ofrecer su trabajo en beneficio de la institución y de los estudiantes.

El líder educacional también puede ser un directivo, es más son ellos los llamados a ser líderes en la educación, porque llevan en sus manos la responsabilidad de la toma de

decisiones en las entidades educativas y cada disposición emitida puede beneficiar o perjudicar a los estudiantes y a la sociedad.

El líder educacional crea un buen ambiente de trabajo, lo que ayuda a mejorar el proceso pedagógico profesional.

El líder educativo debe tener como uno de sus principales objetivos contribuir al desarrollo profesional de todos sus colaboradores, mediante la aplicación de capacitaciones y perfeccionamientos en las diferentes áreas de estudio.

El líder educativo fomenta la política del cambio en sus colaboradores, de tal manera de crear una ideología de innovación permanente, dispuestos a mejorar constantemente los procesos educativos de acuerdo a las exigencias del mundo contemporáneo.

### 4.3 DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

La diferencia entre directivo y líder radica en los siguientes aspectos:

**Tabla 8: Diferencias entre directivo y líder**

DIFERENCIAS		
ASPECTO	DIRECTIVO	LÍDER
La personalidad	Enfatiza la racionalidad y el control. La función del directivo es solucionar problemas sin importar el bienestar de los colaboradores. El directivo exige que trabajen con eficiencia. Para ser directivo se requiere perseverancia, tenacidad,	A más de la preparación académica y profesional que debe poseer toda persona que se encuentra frente a una organización, debe poseer la inteligencia emocional. Es la capacidad para manejar los sentimientos, afectos y

	<p>trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica, tolerancia y buena voluntad.</p> <p>Son reactivos, es decir no proponen ninguna alternativa.</p>	<p>emociones tanto del líder como de las personas que trabajan con él. Esta característica importante es la que le permite al líder tener un poder de convocatoria.</p> <p>Son proactivos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.</p>
<p>Actitudes con respecto a las metas</p>	<p>Tienden a adoptar una actitud impersonal con respecto a las metas. Las metas son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones. Las metas se las proponen en base a las necesidades de sus integrantes.</p>	<p>Adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. Es decir, se comprometen fuertemente frente a las mismas e induce a que los trabajadores consigan lo mismo.</p> <p>La influencia que un líder ejerce sobre los colaboradores determina la dirección que toma un trabajo, cuyo resultado modifica la ideología de los empleados.</p> <p>Presenta una actitud visionaria.</p>
<p>Concepciones del trabajo</p>	<p>Enfocan los problemas de una forma más conservadora. Su trabajo se fundamenta en lo rutinario. No proponen alternativas de cambio.</p> <p>La necesidad propia de estabilidad económica y personal es primordial antes que exponerse a situaciones de riesgo que beneficien a la</p>	<p>Desarrollan enfoques y alternativas nuevas para los problemas que surgen y abren caminos hacia nuevas ideas. Proyectan sus ideas de tal manera que inspiran a la gente hacia el logro permanente de las metas planteadas. Promueven el trabajo en equipo en vez de los trabajos individuales.</p>

	<p>institución.</p> <p>Consideran al trabajo como un proceso que integra un grupo de personas que formulan ideas con la única finalidad de elaborar estrategias para tomar las mejores decisiones.</p> <p>El objetivo primordial es mantener una estructura organizacional controlada.</p>	<p>Arriesgan su puesto por conseguir el bienestar institucional y del personal sin esperar recompensas y premios.</p> <p>Existe flexibilidad en los procesos sin descuidar los objetivos y metas propuestos.</p> <p>Premian los esfuerzos individuales y en grupo de los trabajadores oportunamente.</p>
<p>Las relaciones interpersonales</p>	<p>Sienten la necesidad de trabajar con otras personas y evitan realizar solos las actividades de la institución, a tal punto de llegar a un cierto grado de dependencia.</p> <p>Carecen de empatía, lo que no les permite concebir lo que piensan y sienten sus colaboradores.</p> <p>Se relacionan con las personas de acuerdo al rol que cumple dentro de la institución.</p> <p>Se preocupan más de las estrategias para la toma de decisiones, olvidándose de las relaciones interpersonales, logrando de esa manera un malestar entre sus miembros.</p> <p>Desconfía en las personas que saben más que el gerente.</p>	<p>Trabajan en equipo, de tal manera que cada integrante del mismo elabora sus comentarios y sugerencias sobre el tema seleccionado y cada uno de ellos es significativo para la obtención de los resultados.</p> <p>Conoce perfectamente su campo de acción, lo que le permite desarrollar sus tareas de la mejor manera.</p> <p>Tiene la capacidad para determinar el grado de aceptación que tienen sus colaboradores contra él y concebir lo que piensan y sienten.</p> <p>Se relacionan con la gente de manera empática.</p> <p>No se somete al personal bajo ningún tipo de presiones emocionales, con esto se</p>

	Ignoira los conflictos y problemas de los trabajadores.	estimula la creatividad y productividad de los mismos. Se preocupa del bienestar del personal bajo su mando.
--	---	---

Fuente: Resumen personal

Elaboración: El autor

Tanto el líder como el directivo cumplen las mismas obligaciones solo que el directivo se preocupa de cumplir con su trabajo de manera efectiva y el líder cumple su trabajo con eficiencia y eficacia, velando por el bienestar de los trabajadores y colaboradores.

#### 4.4 DIFERENCIA ENTRE DIRIGENTE Y LÍDER

La diferencia entre dirigente y líder es muy radical, por un lado el líder ejerce la autoridad con calidad moral, mientras que el dirigente ejerce la autoridad simplemente porque ocupa un cargo privilegiado frente al resto. En muchos casos ambos términos pueden causar confusión, pero es necesario definir claramente cada uno de estos.

En el siguiente cuadro observaremos las diferencias entre ambos términos:

**Tabla 9: Diferencia entre dirigente y líder**

ASPECTO	DIRIGENTE	LÍDER
Autoridad	Se aprovecha del poder que posee debido al cargo que ocupa, exigiendo a sus subordinados lo que él considera necesario para fines personales y no en beneficio de sus trabajadores. Abusa de su	Ejerce la autoridad con el ejemplo. Debido a su comportamiento abnegado tiene la autoridad moral para dirigir a cualquier grupo. Distribuye los trabajos en base a las competencias de cada uno. Es

	<p>autoridad imponiendo trabajos personales a los trabajadores de la entidad educativa. De esa manera se desprestigia y pierde autoridad moral.</p>	<p>miembro del equipo de trabajo, es decir colabora con la realización de los trabajos de la institución. No se queda con los brazos cruzados.</p>
<p>Interés de seguimiento</p>	<p>Las personas lo siguen por intereses personales. Están rodeados de gente que se dedica a solventar sus necesidades en vez de dedicarse a su trabajo. Predica el servilismo en su institución. Esto causa malestar en las personas que no forman parte de su círculo, originado la disgregación de los trabajadores.</p>	<p>Las personas lo siguen debido al trabajo tesonero y comprometedor que demuestra a sus colaboradores, creando en ellos un deseo desinteresado por seguirlo, se sienten motivados y confían en que esa persona los llevará hacia un camino certero y seguro.</p>
<p>Relaciones interpersonales</p>	<p>Se acostumbran a escuchar solo a sus colaboradores cercanos, aquellos que lo sirven. En cambio con el resto, los que se dedican solo a su trabajo, los que no son de su confianza, son ignorados. Toma las decisiones en beneficio propio y del personal allegado. No indica las razones por las cuales toma las decisiones, de tal manera de que causa incertidumbre en ellos.</p>	<p>Escucha a todos los trabajadores de la institución sin ninguna restricción. Posee la habilidad para tratar a todos por igual, sin importar el grado de afinidad que exista con ciertos colaboradores. Considera válida toda sugerencia o asesoramiento recibida por cualquier persona, la analiza y le indica las razones por las cuales ha escogido cierta decisión.</p>
<p>Actitud profesional</p>	<p>Quiere ser el que más sabe en la institución. Solo él tiene derecho a capacitarse y perfeccionarse, el</p>	<p>Trabaja en equipo con sus colaboradores. Entrega premios y recompensas a los</p>

	<p>resto solo debe trabajar y trabajar.</p> <p>Opaca a aquellos trabajadores que son más competentes que él o aquellos que presentan alternativas de cambio que no le favorecen. Teme ser superado por los trabajadores que poseen un deseo ambicioso de superación.</p>	<p>trabajadores destacados y que presentan alternativas y sugerencias de cambio dentro de la institución. No teme que existan trabajadores más competentes.</p> <p>Abandona las posibles comodidades que pueda obtener en su cargo si es necesario.</p>
Actitud frente a los logros	<p>Se queda con los honores y prebendas del cargo que ocupa y no cumple realmente las funciones que debe cumplir como líder de una institución educativa. No mantiene una ideología definida, es decir cada día piensa diferente de acuerdo a sus conveniencias.</p>	<p>Cumple la función por la cual fue designado, esta es, liderar al talento humano que tiene bajo su responsabilidad con el ejemplo. Mantiene una sola corriente de pensamiento sin tratar de imponer la misma en los trabajadores.</p>
Interés institucional	<p>Le importan los comentarios de los demás. Se preocupa más de la imagen que tendrá frente a los medios o de entidades que guardan alguna relación con la institución que de solucionar los problemas internos. Es capaz de realizar cualquier cosa con tal de aparentar algo positivo de su institución, aunque esto no fuera así. Presenta una imagen falsa ante la sociedad.</p>	<p>Se preocupa de que la institución educativa y el personal que la conforma se encuentren bien y que se cumplan con los objetivos propuestos.</p> <p>Demuestran a la sociedad lo que realmente son y como todo el personal se encuentra comprometido con la institución, la entidad presentará excelentes resultados.</p>

		Cree que la verdad es lo primordial en las personas y la palabra de un hombre vale oro.
Personalidad	Actúa por conveniencia propia. No se sacrifica por el personal ni expone su carrera ni su vida por ellos. No se siente éticamente responsable de un grupo humano.	Actúa porque posee un deseo de servir a la institución a la que pertenece. Se sacrifica por el personal sin esperar recompensas por su trabajo, a pesar de estar claro que expone su vida al riesgo y al peligro.

Fuente: Resumen personal

Elaboración: El autor

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

El líder educativo al igual que cualquier otro líder se diferencia de las demás personas por los atributos que posee tanto en el aspecto personal, profesional y por sus relaciones interpersonales, los mismos que motivan a las personas a seguirlo.

A continuación se presentan las cualidades, requisitos y habilidades que debe poseer un líder educativo:

##### CUALIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO:

- Lucha por una educación de calidad y por la capacitación permanente de los miembros de la institución educativa.
- Presenta buen juicio, criterio y sentido del humor.

- Corre riesgos necesarios con tal de cumplir los objetivos propuestos tomando en cuenta el bienestar de los docentes y estudiantes.
- Posee una actitud mental positiva.
- Tiene definido claramente los objetivos y metas de la institución educativa y sabe lo que tiene que hacer para conseguirlos de manera eficiente y efectiva.
- Es proactivo y creativo. Propone alternativas de solución a los problemas o propuestas de cambio con la finalidad de estar siempre a la par de la tecnología educativa. No desmaya en sus intenciones de llevar a la institución que dirige hacia la excelencia.
- Las decisiones que toma son las más certeras y estas se basan en la preparación y formación integral que posee, lo que beneficia a los estudiantes de los planteles educativos.
- Piensa, medita y luego actúa, a fin de evitar tener repercusiones en lo posterior por las decisiones tomadas.
- Actúa con tranquilidad y serenidad en sus labores. Es paciente con el prójimo.
- Muestra flexibilidad en su accionar. Adapta su comportamiento según la circunstancia en que se encuentre.
- Es inteligente y competente en su cargo. Se mantiene en capacitación permanente, lo que motiva a los docentes a ser iguales. Es decir, es un ejemplo a seguir.

- Cumple sus responsabilidades y obligaciones y motiva a sus trabajadores a cumplir de la misma manera.
- Trabaja y comparte las labores con los integrantes del grupo de trabajo.
- Todas estas cualidades le hacen tener la autoridad moral para dirigir a la institución educativa de la mejor manera.

#### **REQUISITOS DEL LÍDER EDUCATIVO:**

- Conocimiento sobre gerencia educativa. Esto es, modelos y técnicas de estudio, técnicas de investigación, teorías educativas, conocimientos de dirección, administración y gestión educativa.
- Conocimiento general de la práctica docente.
- Conocimiento de la personalidad de cada integrante del grupo de trabajo.
- Capacitación y perfeccionamiento permanente.
- Tino y tacto en su accionar, de acuerdo a las circunstancias que se presenten.
- Saber escoger la mejor alternativa de solución que beneficie a toda la comunidad educativa.
- Tener la habilidad para tomar las mejores decisiones, evitando problemas a corto, mediano y largo plazo.

- Muestra buen sentido del humor y justicia en el ejercicio de la conducción de hombres.
- Muestra actitud de cambio constante de acuerdo a las exigencias del mundo moderno donde prima la aplicación de las TIC's en la educación.
- Visión futurista, es decir, piensa en el futuro de la institución educativa. Las actividades que planifica tienden a contribuir al desarrollo de los estudiantes a corto y largo plazo.
- Valores o virtudes como la responsabilidad, puntualidad, credibilidad, honestidad, honradez, paciencia, justicia, templanza, fortaleza, prudencia, entre otros.

#### **HABILIDADES DEL LÍDER:**

- La principal habilidad que debe desarrollar un líder educativo es poder tomar las mejores decisiones que beneficien a la comunidad educativa con o sin asesoramiento de sus colaboradores y en situaciones normales o de riesgo.
- La habilidad de crear en las personas un sentimiento de simpatía sobre el líder educativo.
- Habilidad para actuar con justicia frente a las diversas situaciones que se presentan en el diario vivir, entregando a cada quien lo que le corresponde sin considerar el grado de afectividad que pudiere existir. En ciertos casos el ser equitativo se puede convertir en una injusticia, porque no todos trabajan o se esfuerzan por igual. Por tal motivo, el líder debe desarrollar

esta habilidad para evitar causar un malestar dentro de la institución educativa.

- Habilidad para comprender a las personas tal y como son, sin importar sus debilidades sino resaltando sus fortalezas.
- Habilidad para percibir a simple vista los problemas e inquietudes que sufren los integrantes de la institución educativa.
- Habilidad para confiar ciegamente en sus colaboradores, permitiéndoles que tomen decisiones riesgosas para el futuro de la educación o el bienestar de los docentes o estudiantes.
- Habilidad para generar en los seguidores o colaboradores la confianza necesaria para que ellos lo sigan por sus propios medios sin la aplicación de una fuerza o una orden, de tal manera de lograr que se comprometan con los objetivos organizacionales.

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

Una persona que tiene las características de un líder es un individuo que posee una formación sólida en valores. El líder educativo actúa y desarrolla los procesos de planificación, dirección, organización, evaluación y control de acuerdo a los valores que posee. El líder educativo debe saber transmitir su experiencia hacia las personas que trabajan para él. Los valores son el eje transversal de la formación de los estudiantes. Por los motivos antes expuestos, es necesario analizar los valores aplicados a la educación.

El valor es todo aquello que le permite al ser humano actuar frente a la sociedad de acuerdo a los principios y valores que haya obtenido durante su formación. De acuerdo

a la clase de valores que posea un individuo se le complicará o se le facilitará la inserción en la sociedad.

Según Ampuero y Barbosa (2004). *“La persona humana está constituida con un “disposicional” o un estado de ser o apertura al modelo que lo estructura genéticamente y que le permite actuar dotado de consciencia y potestad. No habría en el ser humano responsabilidad moral si no poseyera ese disposicional, pues éste hace posible que la persona pueda inteligir, querer y elegir libremente lo que en su constitución es “disposicional”, el cual tiene la capacidad de motivación intrínseca suficiente para que la persona pueda elegir el bien, la verdad y la hermosura, por medio de la creencia, la expectativa y el amor dirigidos hacia y animados por esos mismos atributos...”*

Con esta cita podemos definir que los valores son aquellos que le permiten al hombre decidir su estilo de vida y su destino. Estos valores se los adquiere en el seno de la familia, mediante las constantes relaciones que posee con sus padres, hermanos, tíos, primos, entre otros.

La educación en valores dentro de una institución educativa es muy importante, debido a que complementa la formación ética y moral con la formación académica recibida.

La educación en valores de una persona comienza en los hogares y se fortalece en los centros educativos, donde al final del proceso escolar, la institución educativa entrega a la sociedad personas de bien, ricas en valores humanos, capaces de contribuir con el desarrollo del país.

La educación en valores procura que el estudiante se forme una nueva concepción de la vida, nuevos criterios, dándole significado real a las cosas, enseñándole a comportarse frente a las diferentes circunstancias de la vida.

El objetivo de la educación en valores es lograr interiorizar los valores en los estudiantes, con la finalidad de que le sirvan como guía para su desenvolvimiento en la sociedad.

Existen varias clases de valores, pero para efectos de este trabajo de investigación, nos interesan los valores morales, que son aquellos que contribuyen al perfeccionamiento del ser humano, logrando una mejor calidad de vida y le permiten actuar con dignidad.

A continuación describimos ciertos valores que son necesarios establecer o fomentar en una institución educativa, de tal manera de complementar de mejor manera los estudios académicos de los estudiantes, formando así hombres de bien:

### **FORTALEZA.-**

Puede ser definido como la moderación de las tendencias del impulso. Tener fortaleza le permite al ser humano resistir las dificultades que se presenten y de esa manera superar los obstáculos empleando los medios con que se cuenta.

### **JUSTICIA.-**

La justicia le permite al ser humano tratar a las personas de modo apropiado, con equidad y respetando en todo momento los deberes y derechos de los seres humanos. Dar a cada persona lo que merece en base a lo que ha hecho a lo largo de su vida, sin desestimar la función del otro.

### **PRUDENCIA.-**

La prudencia es tener un comportamiento moderado, fuerte y justo, que le permita a una persona actuar de manera adecuada de acuerdo a la circunstancia que se presente. Respetando los sentimientos y pensamientos de las personas.

### **VALENTÍA.-**

Es defender aquello que vale la pena o lo que creemos que es correcto. La valentía nos permite dominar nuestros miedos y sobreponernos en la adversidad. También puede

ser considerado como aceptar las consecuencias de sus actos o admitir los errores que ha cometido.

### **PERSEVERANCIA.-**

Es la fuerza interior que nos alienta hacia la consecución de nuestras metas y objetivos planteados. La perseverancia le permite al ser humano mantenerse constante en los procesos que se emprenden evitando abandonar las tareas ya empezadas. Con esta virtud el ser humano se muestra decidido, disciplinado, valiente, fuerte y responsable.

### **ORDEN.-**

Les permite a los estudiantes organizar su tiempo de la mejor manera, con la finalidad de alcanzar las metas personales planificadas al inicio del año. Es necesario fomentar este valor, porque crea en los estudiantes una conciencia que los inculca a mantener sus pertenencias bajo estricto orden.

### **SINCERIDAD.-**

Este valor se basa en la veracidad de sus palabras y sus acciones. Una persona sincera es aquella que procura siempre decir la verdad y actuar conforme a la verdad, a pesar de las consecuencias que por su cumplimiento se ocasionaren. Cuando un estudiante es sincero logra establecer las relaciones interpersonales más fuertes con sus compañeros.

### **HONESTIDAD.-**

Es tener la suficiente valentía de aceptar tanto sus defectos como sus virtudes, sus equivocaciones y aciertos. La honestidad se fundamenta en decir la verdad a pesar de lo que se expone al hacerlo.

## **SOLIDARIDAD.-**

Es un valor humano importante que consiste en el apoyo que se puede brindar a las personas o miembros de una institución educativa cuando estas pasan por experiencias difíciles y que requieren de ayuda para salir adelante. La solidaridad produce un sentimiento que une a las personas en todo momento.

Es un acto social, que le permite al ser humano darles la mano a las personas que resultan menos favorecidas.

## **RESPONSABILIDAD.-**

Es saber asumir las consecuencias de nuestros actos. Es una virtud que no puede ser delegada. Se delega la autoridad pero no la responsabilidad. Responsable es aquel que conscientemente es la causa directa o indirecta de un hecho y que, por lo tanto, es el único que debe responder por las consecuencias de ese hecho. Actuar con responsabilidad es proceder con dedicación y abnegación en el cumplimiento de nuestro trabajo diario en beneficio de la institución a la que pertenecemos.

## **CREATIVIDAD.-**

Con este valor los estudiantes aprenden a ser originales en sus ideas, hechos y producciones; son imaginativos y curiosos. Presentan una actitud de pro actividad, es decir se adelantan a los hechos, proponen alternativas, poseen iniciativa para todo. Esto se logra mediante la estimulación de la imaginación, la fantasía, la curiosidad, entre otros aspectos. La creatividad es un valor importante en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, ya que origina el desarrollo de las capacidades y habilidades en los estudiantes.

## **OBEDIENCIA.-**

Es importante que se desarrolle este valor en los estudiantes, ya que todas las personas durante el diario vivir están destinadas a estar bajo las ordenes o políticas de un determinado directivo o a cumplir lo estipulado en un reglamento, ley o norma. La obediencia tiene que nacer de las personas. Es decir, los estudiantes tienen que voluntariamente obedecer a sus padres, profesores y directivos de la institución educativa. En la actualidad este valor se está perdiendo en los jóvenes, ya que rechazan cualquier forma de autoridad, porque creen que con obedecer a alguien se les está cortando la libertad. Este pensamiento errado de la obediencia es lo que hace actuar con soberbia a los jóvenes que tratan de hacer lo contrario a lo que disponen las autoridades o lo que dice la norma. Por otro lado, es importante que la persona, encargada de ejercer la autoridad, se comporte como un líder para que los docentes y estudiantes obedezcan con voluntad propia y no porque ocupa un cargo de mayor jerarquía.

## **5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.**

El diagnóstico de la situación actual de la institución es la parte medular de este trabajo de investigación, por lo que los resultados que se obtuvieron al finalizar este proceso investigativo, dependieron de gran parte de la calidad del diagnóstico realizado. A continuación se presenta el análisis realizado de: los diferentes instrumentos de gestión educativa o documentos de planificación educativa de la institución, donde se evidencia el trabajo realizado en cuanto a liderazgo y valores, la estructura organizacional y del clima escolar. También se presenta el análisis de los distintos instrumentos de recopilación de información aplicados a los directivos, docentes y estudiantes. Finalmente, se describen los resultados de estos instrumentos, mediante las respectivas tablas tabuladas y su discusión correspondiente.

### **5.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA**

#### **5.1.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Este documento establece una organización de la entidad educativa, definiendo claramente la jerarquía entre los diferentes cargos que existen en la institución, siendo la autoridad principal la rectora correspondiente al nivel directivo junto a la vicerrectora y la inspectora general. Así pues, podemos partir diciendo que son aquellas personas las encargadas de ejercer la gestión educativa, demostrando liderazgo en sus acciones y basándose en los valores y principios que le permitirán actuar correctamente y con dignidad, porque con estos valores es que se logra el desarrollo humano de manera integral.

En este documento podemos encontrar las funciones y tareas que debe cumplir cada integrante de la institución. A más de los deberes y derechos que se encuentran estipulados en la ley de Educación, se describen una serie de obligaciones que tanto los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia deben cumplir.

Haciendo un análisis en cuento a liderazgo y valores, podemos hacer énfasis en que los directivos trabajan en equipo para la toma de decisiones o la realización de una actividad sea de la trascendencia que fuera. Es decir, ni la rectora ni la vicerrectora trabajan independientemente, ni menos aún delegan trabajos que le corresponden desarrollar a ellos. El equipo de trabajo es liderado por la rectora de la institución, la misma que asume la responsabilidad por todo el grupo de trabajo, sin importar las consecuencias que pudiera tener por algún error propio o del equipo. He aquí una de las cualidades del líder.

La rectora, la vicerrectora y la inspectora general forman parte de los diferentes equipos de trabajo tanto a nivel estratégico como operativo.<sup>1</sup> Aquí podemos detectar otra de las cualidades del líder que es el compartir los trabajos con sus colaboradores.

Dentro de las tareas de la vicerrectora podemos encontrar que es la encargada de la capacitación permanente de los docentes del plantel. Aquí nos podemos dar cuenta que existe una preocupación por lograr que los docentes desarrollen nuevas capacidades y habilidades y sobre todo cumplan con otra de las cualidades del líder que es la capacitación y perfeccionamiento permanente.

Dentro de las tareas y funciones de los docentes podemos encontrar que participan con voz y voto en la elaboración y ejecución de los proyectos de innovación. Es decir, el docente no solo se dedica a enseñar, sino que en su respectivo nivel elabora propuestas que son bienvenidas por el personal de directivos. Con esto nos podemos dar cuenta que existen dos cualidades de líder, las cuales son: que los directivos son flexibles en su gestión, por lo que receptan y admiten todo tipo de sugerencias y

---

<sup>1</sup> Nivel estratégico se refiere al nivel directivo, donde se toman las decisiones; mientras que el operativo se refiere al nivel donde se cumplen las disposiciones emitidas por los directivos.

asesoramientos de los docentes y padres de familia y promueven una actitud de cambio o de innovación permanente en el personal que labora en la institución.

### **5.1.2 CÓDIGO DE CONVIVENCIA**

El Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro” no posee un código de ética, sin embargo posee un manual de convivencia que se encuentra en proceso de aprobación, por tal motivo no se recomienda tomar en consideración los resultados obtenidos del diagnóstico de este documento. Sin embargo se ha analizado el documento, debido a que en los próximos meses será el documento que entre en vigencia.

El objetivo primordial de este manual de convivencia es plantear las políticas disciplinarias, académicas y administrativas y las relaciones interpersonales de todos quienes conforman la comunidad educativa, a fin de contribuir al desarrollo integral de las estudiantes.

Este manual de convivencia complementa a todas las regulaciones estipuladas en el Reglamento interno de la institución y la ley y reglamento de educación. Aquí encontramos unos lineamientos bien definidos sobre el comportamiento estudiantil deseado por los directivos.

Dentro de uno de sus artículos, hace énfasis en el cumplimiento cabal de los derechos humanos. Específicamente en el respeto hacia la diversidad étnica, de religión y de cultura de los estudiantes. De esta manera, nos podemos dar cuenta, que se promueve el desarrollo de uno de los valores más importantes del ser humano, que es el respeto y con esto se logra una formación integral.

En otro artículo se menciona que la institución promoverá el desarrollo de valores como: la responsabilidad, respeto, honestidad, lealtad, generosidad, laboriosidad,

perseverancia, orden y puntualidad. Siendo este último valor, el que se hace más énfasis en este manual.

Los valores que se mencionaron anteriormente son los mínimos necesarios para que un estudiante se eduque, de tal manera que pueda insertarse rápidamente en la sociedad sin ningún inconveniente.

En el manual de convivencia se estipula el régimen diario que deben seguir las estudiantes, basado en el reglamento general de educación, sin embargo debido a la disponibilidad de la maquinaria, es necesario que todas las alumnas al menos un día a la semana practiquen una hora más de lo normal y que un curso a la vez realicen las prácticas los días sábados. Este es una limitante que origina que los directivos tomen esas decisiones, buscando siempre el bienestar de las estudiantes.

En este manual se hace énfasis en fomentar la pulcritud. Existe un capítulo dedicado a la presentación que deben poseer las estudiantes durante su permanencia en la institución. Esta es una de las características que debe poseer un líder.

En otro apartado encontramos que los directivos y docentes deben promover el desarrollo de los siguientes valores: la sobriedad, la sencillez, la deferencia, la delicadeza, la rectitud, la honestidad, lealtad, obediencia, cuidado de los bienes, la honradez y la disciplina. Con esto nos damos cuenta que existe una gestión fortalecedora de los valores humanos.

Se premian todos los esfuerzos, méritos y trabajos excelentes de las estudiantes, realizando reconocimientos públicos por los logros alcanzados. De esta manera se mantiene motivadas a las alumnas. El directivo educativo siendo un líder debe promover acciones encaminadas a obtener líderes positivos dentro de la institución, así mismo potenciar durante su gestión los valores necesarios para promover su desenvolvimiento ideal en la sociedad. Aquí se puede destacar otra característica del líder que es: la búsqueda permanente del bienestar de las personas que trabajan para el.

En este manual de convivencia no se promueve el liderazgo en los docentes, pero si en las estudiantes. Y esto es lo más importante, ya que de ellas depende el futuro de la Nación.

### **5.1.3 PLAN OPERATIVO ANUAL**

El plan operativo anual está encaminado a mejorar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. Dentro de las actividades planificadas tenemos: la elaboración del manual de organización que analizamos anteriormente; así como el plan de transformación institucional, en el cual se promueve una actitud innovadora frente a las técnicas y metodologías antiguas de la institución.

Dentro de las actividades planificadas para el desarrollo de los documentos antes mencionados, nos podemos dar cuenta que los directivos muestran una actitud flexible frente a los docentes, es decir aceptan todas las sugerencias posibles. No solo se dedica a receptor sugerencias, sino que solicita acotaciones a sus colaboradores y posteriormente sociabiliza este proceso.

Otra actividad planificada es la implantación de metodología de evaluación institucional, dando a conocer oportunamente los parámetros de la misma y con la finalidad de conocer el compromiso institucional de los estudiantes y docentes.

Esta considerado la elaboración de currículos por competencias. De esta manera, se promueve la capacitación e innovación permanente y enfocada a las tareas reales que realizarán las estudiantes en el futuro, según la especialización del instituto.

Se promueve la elaboración del plan de investigación educativa, la cual busca una mejora permanente en los procesos didácticos y técnicos unificados. Con esto se busca ofrecer a los estudiantes una educación de calidad. Además, se pretende mejorar las

condiciones de la biblioteca y de esa manera inculcar a las estudiantes a la lectura y el manejo correcto del lenguaje.

Existe un plan para contribuir al desarrollo del país, específicamente para ofrecer un apoyo a los miembros de la comunidad, y esto consiste en lograr que las familias de escasos recursos cuenten con herramientas de subsistencia.

Los directivos del plantel poseen una visión futurista lo que le va a llevar al desarrollo acelerado. Esta es una de las cualidades del líder. Existe una planificación de innovación escolar, en la que propende en uno de sus puntos a tener una marca de calidad, registrada y patentada legalmente. De llegar a conseguir esto, se ha logrado un paso gigante hacia el desarrollo de la calidad de la vestimenta producida en el plantel.

Se dejan planificados los diferentes equipos de trabajo, en donde lideran los directivos del plantel. Es decir, siempre se realiza un trabajo cooperativo donde se realiza la participación de todos sus miembros.

Existen también proyectos sobre el desarrollo de investigaciones de las condiciones de vida y estudio de las estudiantes. Con esto se pretende mejorar el bienestar estudiantil, mediante visitas a los domicilios marginados de las alumnas, llevando ayuda médica y dental hacia los lugares donde se denote la escasez de recursos económicos. Una vez más se puede observar que existe una gestión basada en el liderazgo de sus directivos. En este caso, la gerencia se preocupa del bienestar del personal bajo su mando.

En cuanto a la educación en valores, en el plan operativo anual (2010) encontramos la siguiente tarea: *“fomentar la práctica de los valores, haciendo énfasis en el patriotismo, respeto, responsabilidad, liderazgo, amor y dignidad”*. Uno de los valores que no se mencionan aquí, pero están claramente definidos en el manual de convivencia tenemos a la obediencia, que es un valor importante que se debe fomentar en los estudiantes.

Para lograr fomentar, fortalecer o revitalizar los valores antes mencionados, en este plan operativo anual, se establecen las siguientes actividades:

- *“Exposiciones y conferencias sobre valores”.*
- *“Exposiciones de la práctica de valores en la semana cultural del instituto”.*

Las metas que se propone el Instituto en cuanto a la formación en valores son:

- *“Lograr que el 70% de las estudiantes practiquen los valores en los ámbitos que se desenvuelven”.*
- *“La integración y la práctica de los valores en la comunidad educativa”.*

Analizando las metas propuestas, nos podemos dar cuenta que existe un cierto grado de conformismo en la institución, debido a que establecen un cierto porcentaje. Es verdad, que llegar al 100% es una tarea muy difícil, no todo es perfecto; sin embargo solo podría ser considerada como una meta. De esa manera, se tendría una visión futurista más ambiciosa, en la que se busque siempre la excelencia y no conformarnos con algo que pareciera alcanzable. Un aspecto a considerar es que los valores no solo se aprende en la institución educativa, es más los valores principales provienen del hogar y se fortalecen en las entidades educativas. Esto quiere decir, que si una estudiante no posee los valores básicos del hogar, difícilmente se va a lograr que el 100% de las estudiantes practiquen los valores humanos en sus actividades diarias.

Se promueve la educación sexual, el amor y la moralidad. En este punto entran los valores morales. Es necesario que las estudiantes del instituto identifiquen y pongan en práctica estos valores; porque son estos, los que llevarán a las estudiantes a actuar con dignidad.

Para terminar, también se planifican conferencias, charlas, reuniones, talleres para lograr la concienciación de los padres sobre el rol que deben asumir en el aspecto

económico, social y educativo, en beneficio de sus hijas. Con esto contribuye nuevamente al bienestar estudiantil.

#### **5.1.4 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

El proyecto educativo institucional se encuentra en proceso de elaboración, revisión y aprobación por parte de las personas encargadas.

#### **5.1.5 REGLAMENTO INTERNO**

En el Reglamento interno del Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro” podemos destacar tres aspectos importantes que son: la Misión, Visión y los objetivos institucionales, de los cuales solo analizaremos los concernientes a liderazgo y valores.

La misión de la institución es la siguiente: *“formar profesionales con preparación tecnológica y humanística en industria de la confección, que les permita incorporarse en el mundo del trabajo como seres emprendedores, que generará prosperidad para ellas y para la sociedad”*.

Ahora bien, analicemos la misión en términos de liderazgo:

- Primero, la institución forma personas con capacidades y habilidades dentro del área de la confección. Uno de los requisitos para ser líder es tener conocimiento neto del área de trabajo.
- El líder educativo tiene la capacidad para insertarse rápidamente en la sociedad o en cualquier medio en el que se lo situé.
- El líder educativo es un ser innovador y emprendedor.

- El líder educativo contribuye con su trabajo al bienestar del personal y de la sociedad. No solo se fija en sus aspiraciones sino en la de los demás también.

La visión de la institución es la siguiente: *“entregar a la Patria profesionales en los que prime la honestidad, solidaridad y justicia, en quienes su espíritu creativo y sólida preparación sean el sello inconfundible de la institución que los formó.*

Ahora bien, analicemos la visión en términos de liderazgo y valores:

- La institución educativa fomenta el desarrollo, fortalecimiento o revitalización de valores como: la honestidad, solidaridad, justicia, creatividad, entre otros.
- La institución fomenta en los alumnos deseos de superación permanente. Esa es una cualidad del líder, tener una visión futurista ambiciosa.
- Nuevamente se hace énfasis en la preparación integral que poseen las estudiantes de este instituto.

Dentro de los objetivos institucionales se promueve lo siguiente:

- La responsabilidad y el trabajo tesonero como medio para el progreso.
- Actuar con justicia.
- Educación integral basada en principios éticos y democráticos.
- Respeto hacia las personas.
- Espíritu cívico hacia los símbolos patrios.
- Hábitos correctos de convivencia.

El resto del contenido de este Reglamento interno, se describen los derechos y obligaciones que cada integrante de la institución educativa posee (directivos, personal

administrativo, personal técnico, docentes, organismos, departamentos, comisiones, equipos de trabajo, estudiantes y padres de familia).

### **5.1.6 VALORES INSTITUCIONALES**

Luego de analizar los distintos instrumentos de gestión educativa, donde se puede evidenciar el trabajo que se realiza en cuanto a liderazgo y valores, se puede determinar que en el Instituto tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro” se fomentan los siguientes valores:

- Responsabilidad.- Asumir las consecuencias de sus actos, sean cuales fueran. Cumplir eficientemente nuestro trabajo.
- Respeto.- Tratar a las personas como se lo merecen, como seres humanos que somos, sin ninguna distinción. Todos somos iguales y merecemos el mismo trato.
- Honestidad.- Decir siempre la verdad, aunque nos cuesta algún puesto o designación.
- Lealtad.- Respeto hacia los superiores e inferiores jerárquicos.
- Generosidad.- Ser solidarios con las personas que más lo necesitan. Compartir nuestras pertenencias con las personas que por algún motivo no pueden tener lo mismo.
- Laboriosidad.- Ser trabajador, amante de su profesión.
- Perseverancia.- Ser constante en sus actividades diarias. Es este valor el que nos va a llevar hacia la consecución final de los objetivos y metas propuestos.

- Orden.- Le permite al ser humano mantener todas sus pertenencias o sus actividades bajo control, es decir totalmente organizadas. Con este valor se logra optimizar de mejor manera el tiempo disponible.
- Puntualidad.- Asistir a un evento o actividad a la hora establecida. La falta de puntualidad recae en la falta de respeto hacia los demás sea el cargo o función que ocupe.
- Sobriedad.- Ser justos
- Sencillez.- A pesar de todos los beneficios que nos pueda otorgar un cierto cargo, debemos ser las mismas personas, tomando en cuenta las pertenencias internas que lo material. Estas pertenencias internas se llaman los valores humanos.
- Cortesía.- Respeto a los demás. Ofrecer a nuestros superiores jerárquicos nuestra voluntad.
- Delicadeza.- Caracteriza a las mujeres. Le permite diferenciarse de los varones. Actuar con mesura frente a cualquier circunstancia.
- Rectitud.- Ser dignos, honrados y veraces. Le permite al ser humano ser una persona que camine siempre en el sendero correcto sin doblegar ante las debilidades humanas.
- Obediencia.- Cumplimiento cabal de las normas establecidas tanto escritas como verbales.
- Honradez.- Actuar en base a la verdad.

- Disciplina.- Regirse a las normas y reglamentos establecidos para la convivencia en un establecimiento.
- Patriotismo.- Amor a la patria.
- Liderazgo.- Lograr que los colaboradores lo sigan, creando en ellos una motivación, en base a sus capacidades y habilidades.
- Amor.- Sentimiento humano que enriquece el alma.
- Dignidad.- Actuar en base a nuestros principios y valores. Actuar correctamente.
- Creatividad.- Proponer alternativas de innovación y cambio permanente. Ser pro activos en nuestro trabajo.
- Justicia.- Entregar a cada persona lo que se merece, en base al trabajo desarrollado en sus actividades diarias. No siempre siendo equitativo, es justo con todos. Recordemos que equidad es dar a todos por igual y eso no es ser justo.

## **5.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO**

### **5.2.1 MISIÓN Y VISIÓN**

La misión de la institución es la siguiente: *“Formar profesionales con preparación tecnológica y humanística en industria de la confección, que les permita incorporarse en el mundo del trabajo como seres emprendedores, que generará prosperidad para ellas y para la sociedad”.*

La visión de la institución es la siguiente: *“Entregar a la Patria profesionales en los que prime la honestidad, solidaridad y justicia, en quienes su espíritu creativo y sólida preparación sean el sello inconfundible de la institución que los formó.*

### **5.2.2 EL ORGANIGRAMA**

El organigrama de la institución se puede describir de la siguiente manera: la rectora es la autoridad del plantel, inmediatamente le sigue la vicerrectora e inspectora general. El rectorado tiene el consejo directivo como miembro asesor. Posee como apoyo a la administración a la secretaría, colectaría y la unidad de producción. La vicerrectora es la encargada de llevar la parte pedagógica académica de la institución. La inspectora general por su lado, es la encargada de mantener el control de la disciplina de los docentes y estudiantes, junto a su grupo de subinspectores.

El nivel Bachillerato de la entidad educativa esta conformado por cuatro áreas de estudio, las cuales son: Área Instrumental, área técnico profesional, área científica y área de desarrollo social.

En el ANEXO “F” se muestra el organigrama de la institución.

### **5.2.3 FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS**

Los cargos y funciones que a continuación se detallan fueron obtenidos del manual de procedimientos de la institución 2008-2009, elaborado por el equipo de gestión estratégica del Departamento de Planificación institucional.

**DENOMINACION DEL CARGO:** Rector

**DEFINICION DEL CARGO:** Responsable del funcionamiento de la entidad, del cumplimiento de las leyes, reglamentos, acuerdos y resoluciones emanadas de las autoridades y organismos competentes.

**IMPORTANCIA DE LA FUNCION:**

- Representante oficial y primera autoridad del establecimiento. Sus funciones se sujetan a leyes y reglamentos; es responsable de la administración del plantel y de la Unidad Educativa de Producción.
- Preside el consejo directivo y la junta general de directivos y profesores.
- El rector recibe información periódica del vicerrector e inspector general, de los directores de departamento y de la jefa de taller, en los aspectos administrativos y técnicos. En cuanto a lo financiero, el colector le proporcionará información en el momento que lo requiera.
- Es responsable de la formulación del Plan Anual de Adquisiciones, previa consulta a los directores de área, departamentos y tomando en consideración las necesidades prioritarias del establecimiento.
- Forma parte de la comisión que elabora anualmente el Plan Institucional.
- Forma parte del equipo de gestión estratégica.
- Informa anualmente a la junta general de directivos y profesores sobre las labores cumplidas en el plantel, tanto en lo técnico como en lo administrativo, incluyen las recomendaciones que formule la junta general de directivos y profesores y remite el documento al Director Provincial de Educación.

En lo relativo a la administración de la Unidad Educativa de Producción le corresponde:

- Asegurar la implantación, funcionamiento y actualización de las normas de control interno.

- Efectuar la revisión del Plan Didáctico Productivo, conjuntamente con un miembro del consejo directivo, el colector, un delegado estudiantil, la jefa de talleres y el coordinador de la comisión técnica pedagógica, luego de lo cual lo remitirá al consejo directivo para su aprobación final.
- Enviar a la Dirección Nacional de Educación técnica el Plan Didáctico Productivo, para la supervisión, aprobación y evaluación respectiva.
- Presentar un informe anual de carácter técnico y económico, a la dirección nacional de educación técnica, sobre los resultados obtenidos.
- Velar por la conservación y correcto manejo de los bienes que han sido adquiridos y asignados para el uso de la actividad productiva.
- Autorizar gastos e inversiones por el valor de hasta 3 salarios mínimos vitales, con aplicación a la respectiva partida presupuestario del establecimiento he informar al Consejo Directivo.
- Analizar los planes de financiamiento, en coordinación con la jefa de producción y los responsables de los proyectos y la contadora y tramitar la aprobación de los mismos.
- Formular proyectos de reforma al reglamento interno relacionadas con el desenvolvimiento de la UEP y ponerlas a consideración del consejo directivo para su aprobación.
- Presidir el comité de adquisiciones.
- Autorizar el pago de becas a las estudiantes, según las disposiciones contenidas en el reglamento interno y de conformidad al informe que remita la profesora responsable del proyecto productivo en le que las alumnas hayan intervenido y la revisión respectiva por la coordinadora del departamento de orientación y bienestar estudiantil y la orientadora asignada.
- Legalizar, conjuntamente con el colector los desembolsos que se produzcan.
- Supervisar el buen funcionamiento de la Unidad Educativa de Producción.

**DENOMINACION DEL CARGO:** Vicerrector

**DEFINICION DEL CARGO:** Responsable de la labor técnica-pedagógica del establecimiento. Subroga al rector en caso de ausencia temporal del plantel. Su función esta sujeta a leyes, reglamentos, acuerdo y resoluciones emanadas de las autoridades y organismos competentes.

**IMPORTANCIA DE LA FUNCION:**

- Segunda autoridad del plantel; organiza y ejecuta actividades de control del funcionamiento de áreas, comisiones permanentes y el trabajo de la secretaria y biblioteca.
- La importancia de la función del vicerrectorado esta dada por el trabajo técnico-pedagógico que realiza y por la subrogación que le compete asumir en ausencia del rector.
- Participa en la elaboración y actualización del plan didáctico productivo y en la evolución de su cumplimiento.
- Coordina la elaboración, ejecución y elaboración de proyectos de innovación y experimentación.
- Realiza el seguimiento de la utilización de los recursos bibliográficos y audiovisuales del establecimiento con fines de retroalimentación y recaba información de los directores de área y coordinadores de comisiones, sobre los requerimientos de material y capacitación de los docentes, al inicio del curso electivo.
- Preside el consejo de orientación, la junta de directores de área y participa en la comisión de planificación institucional.
- Informa periódicamente al consejo directivo y recibe información de los directores de área, coordinadores de comisiones y bibliotecaria del colegio.

**DENOMINACION DEL CARGO:** Inspector General

**DEFINICION DEL CARGO:** encargado del mantenimiento del orden y la disciplina del las alumnas, de organizar y controlar la labor de los inspectores de curso, controlar la asistencia y puntualidad del personal docente, administrativo y de servicio.

**IMPORTANCIA DE LA FUNCION:**

- Como encargado del aspecto disciplinario y de enlace entre las autoridades superiores, el personal docente, alumnado y padres de familia, la labor de este funcionario es de primordial importancia para la buena marcha del plantel.
- Es inmediato colaborador del rector y vicerrector, como responsable de la organización disciplinaria del personal y de las alumnas, en coordinación con los inspectores, en los campos formativo y formativo-productivo.
- Forma parte del consejo de orientación y es responsable de los registros de asistencia del personal y alumnas.

Además de los deberes y atribuciones que constan en el Artículo 101 del reglamento general de la ley de Educación y en el Artículo 7 del Cap. VI del reglamento interno del plantel, le corresponde lo siguiente:

- Mantener un registro de alumnas retiradas y de las comisiones encargadas a los docentes.
- Elabora un registro de los permisos concedidos a los miembros del personal y controlar el cumplimiento de los tiempos solicitados.
- Recabar información diaria del personal de inspección sobre la asistencia de los docentes, empleados administrativos, de servicio, y alumnas.
- Atender el procesamiento oportuno de los documentos que recogen los datos sobre la asistencia y puntualidad de los docentes, empleados administrativos, de servicio y de las alumnas, a fin de que no se atrase el pago de las remuneraciones.

- Informar diariamente a la rectora sobre las novedades ocurridas en el área de su competencia y recibe información de los inspectores de curso sobre asuntos disciplinarios.
- Establecer líneas directas de comunicación con las autoridades del plantel, subinspector general encargado, coordinadora del DOBE, jefa e inspectora encargada de los talleres y profesores.
- Proporcionar información clara, precisa, oportuna y por escrito a las autoridades del plantel.
- Informar por escrito a los padres de familia a través de circulares, cuando sea necesario informar a los mismos sobre algo.

**DENOMINACION DEL CARGO:** Director del Departamento de Planificación Institucional.

**DEFINICION DEL CARGO:** dirige y coordina el trabajo de los miembros de la oficina de planificación institucional. Por su gestión planificadora, el director desempeña las funciones del vicerrector técnico en los planteles en la que disponibilidad financiera lo permite.

**IMPORTANCIA DE LA FUNCION:**

- Asesora a los directivos del plantel en aspectos relacionados con la planificación. Participa, con los miembros de la DPI, en la recopilación y procesamiento de los datos que constituyen puntos de partida para la planificación institucional. Colabora en acciones de carácter administrativo.
- El director del departamento de planificación institucional recaba información de los directores de área, departamentos y responsables de las dependencias administrativas, como insumos para el trabajo que debe realizar.
- Es responsable de la elaboración del informe anual de actividades cumplidas por el departamento de subdirección.

**DENOMINACION DEL CARGO:** Coordinador del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.

**DEFINICION DEL CARGO:** Responsable de la planificación, organización, coordinación, ejecución y evaluación de las actividades del departamento.

**IMPORTANCIA DE LA FUNCION:**

- La labor de coordinación de las actividades de orientación y bienestar estudiantil que desarrolla involucra a los miembros del departamento, personal del establecimiento, padres de familia, alumnas y miembros de la comunidad.
- Informa a las autoridades y a los miembros del departamento sobre el trabajo de esa dependencia, las comunicaciones y disposiciones recibidas y las novedades que sea de su incumbencia.

**TAREAS ESPECÍFICAS DE LA FUNCION:**

- Formar parte de las comisiones pedagógicas y de disciplina.
- Participar en la calificación de las estudiantes que se hacen acreedoras a la beca.
- Establecer políticas y estrategias de relación con las empresas de confección industrial para efectos de las pasantías que deben realizar las alumnas.
- Informar por escrito al inspector general sobre las novedades relativas a la asistencia y puntualidad del personal del departamento.

**DENOMINACION DEL CARGO:** Jefa de Producción General.

**DEFINICION DEL CARGO:** Profesora del área técnica encargada de organizar y coordinar las actividades inherentes a la producción, elaborar el plan didáctico productivo, entre otras funciones que constan en el reglamento interno del plantel.

**IMPORTANCIA DE LA FUNCION:**

- Recaba los proyectos para la actualización del plan didáctico-productivo, establece coordinación entre los docentes técnicos en cuanto las actividades productivas y de comercialización de las prendas producidas en la UEP.
- Coordinar el estudio de mercado.
- Controlar los cronogramas de ejecución de los proyectos.
  
- Establecer los procedimientos de control de calidad.
- Reportar necesidades de mantenimiento de maquinaria, equipos y ambientes, destinados a la producción.
- Llevar el control de las horas extras trabajadas por las docentes.
- Integrar las comisiones de adquisiciones y de comercialización.
- Elabora el plan didáctico productivo.

**DENOMINACION DEL CARGO:** Director de área (instrumental, científica, técnico-profesional, desarrollo personal/social).

**DEFINICION DEL CARGO:** Docente especializado y con experiencia de por lo menos 5 años de cátedra, capaz de ejercer liderazgo en el área, pues orienta las adecuaciones curriculares y coordina las diversas actividades del área.

**IMPORTANCIA DE LA FUNCION:**

- La importancia de esta función estriba principalmente en la promoción de innovaciones curriculares que se propongan dentro del área, en las adaptaciones curriculares y programa de recuperación dirigidos a alumnas con necesidades especiales de aprendizaje y la aplicación de procedimientos de evaluación de carácter crítico.

- El director de área coordina la planificación didáctica e identifica las necesidades de capacitación de los maestros y los requerimientos de materiales del área y comunica esas novedades al vicerrector del área.
- Colabora en las actividades de capacitación autónoma de los docentes del área e informa mensualmente a la vicerrectora sobre el trabajo cumplido en el área.

## **5.3 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES**

### **5.3.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES**

Los docentes saben transmitir correctamente sus conocimientos. Esto se ve reflejado en los resultados obtenidos por las estudiantes. Los valores mencionados anteriormente están considerados dentro del currículo de la institución, los mismos que sirven para desarrollar un trabajo tesonero y fructífero en beneficio de la institución.

Ningún aspecto de la educación puede prescindir de la mediación pedagógica. El docente es considerado un mediador o un facilitador, que entrega la información a los estudiantes para que ellos procesen y adquieran sus propios conocimientos. El docente tiene que fomentar los valores en los estudiantes durante la impartición de las clases diarias.

### **5.3.2 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES**

La organización de la institución se encuentra claramente definida. Cada uno sabe la tarea o función que debe desempeñar, basándose siempre en los valores que promulgan los diferentes reglamentos y manuales que posee la institución. Así mismo, cada integrante de la institución educativa conoce correctamente sus superiores e inferiores jerárquicos, a los cuales les deben respeto.

El cumplimiento de las políticas y decisiones de los directivos deben ser asumidos por el nivel operacional, basándose siempre en los principios y valores con los cuales cuentan los integrantes de esta institución educativa.

### **5.3.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y VALORES**

En cuanto a la parte administrativa financiera, así como en las dimensiones anteriores, se actúa siempre en base a los principios y valores adquiridos a lo largo de nuestra vida.

No se descuida esta dimensión, ya que de esta depende en un alto grado, el desenvolvimiento futuro de la institución. Se actúa con principios éticos y morales. De esa manera se evita caer en actos de corrupción. Esta dimensión es una zona muy sensible que debe ser manejada con mucha seriedad y responsabilidad. Por tal motivo, las personas que controlen la parte financiera y administrativa deben ser trabajadores honestos, honrados, veraces y leales con la institución que los acoge.

### **5.3.4 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES**

La comunidad educativa tiene una buena percepción de esta institución educativa. Esta comunidad es conformada por los directivos, personal administrativo y técnico, docentes, padres de familia, estudiantes y empresas que colaboran con el desarrollo de la institución educativa.

La institución guarda convenios con algunas empresas que colaboran con la adquisición de los productos fabricados en el plantel. Otros productos son puestos a la venta en el almacén del instituto y de esa manera, se logra realizar autogestión. Estos ingresos son empleados para adquisición de materia prima y para mejoras internas.

## **5.4 ANÁLISIS F.O.D.A.**

Luego de analizar los distintos instrumentos de gestión educativa descritos anteriormente y de aplicar los diferentes instrumentos de colección de datos sobre el liderazgo y el cuestionario para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro”, se puede concluir lo siguiente:

### **5.4.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

#### **FORTALEZAS:**

- Preparación académica del personal directivo, administrativo y docente.
- Desempeño profesional de los miembros de la institución.
- Liderazgo de los directivos.
- Flexibilidad en los programas y planes de estudio.
- Nivel académico de los egresados.
- Desarrollo cultural.
- Atención medica y odontológica
- Orientación psicológica
- Eficientes sistemas y medios de control de la disciplina y de las tareas.
- Cordialidad y respeto en el trato a los estudiantes.
- Procesos educativos exigentes que conllevan a una educación de calidad, que exige en los estudiantes esfuerzo y dedicación.
- Cumplimiento de los reglamentos escolares.
- Personal docente de calidad, capacitado y calificado para ofrecer una educación acorde a las exigencias del mundo moderno.
- Profesores para áreas especiales.

- Ambiente agradable en las aulas de clase.
- Colaboración de los padres de familia en los actos académicos, sociales y deportivos del plantel.
- Revitalización y fortalecimiento de los valores humanos.
- Formación en liderazgo.
- Sentimiento cívico elevado.
- Alta producción textil de las estudiantes lo que favorece a la autogestión.
- La remuneración económica del trabajo de los docentes.
- Organización o la estructura administrativa de la institución.
- Acervo bibliográfico en la biblioteca.
- Actividades extracurriculares organizadas por la institución.

#### **DEBILIDADES:**

- Condiciones generales de los salones de clase.
- Escasa infraestructura deportiva.
- Infraestructura acorde a las exigencias actuales de educación.
- Falta de puntualidad en ciertos estudiantes.
- Falta de comunicación formal y espontánea entre los integrantes de la institución, debido a la gran cantidad de estudiantes.
- Baja formación en cuanto a valores y principios en los hogares de los estudiantes.
- Estudiantes provenientes de otras instituciones con pocos conocimientos de la especialidad.
- Relaciones amorosas a corta edad lo que termina en muchas ocasiones en frustraciones amorosas o en adolescentes embarazadas, lo que obliga a abandonar el estudio.
- Problemas de aprendizaje en ciertos alumnos en los diferentes cursos.
- Disponibilidad de la maquinaria textil.

- Los sistemas de capacitación y actualización de profesores y personal administrativo.
- El centro de computo (hardware y software).

#### **5.4.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

##### **OPORTUNIDADES:**

- Por su privilegiada ubicación y el servicio que ofrece le permite tener acceso a personas de toda clase social.
- Seguridad en las áreas aledañas a la institución.
- Condiciones de salud pública en el entorno educativo de la institución.
- Conferencias y talleres para padres de familia para concienciar su rol.
- Aceptación de la comunidad. Esto incluye los miembros de la institución y las empresas que adquieren los productos generados en el instituto.
- Participación de la comunidad o asociación de padres de familia en proyectos extracurriculares de la institución educativa.
- Disponibilidad de servicios de auxilio en el entorno inmediato (policía, bomberos y servicios médicos).
- Disponibilidad de servicios de energía eléctrica, agua y drenaje en el entorno educativo.
- Inclusión del idioma inglés como una materia obligatoria dentro de los planes de estudio.

##### **AMENAZAS:**

- Poca participación de la comunidad o asociación de padres de familia en el diseño y realización del currículo y del proceso de enseñanza aprendizaje.

- Estudiantes incorporados al ámbito laboral a temprana edad.
- Bajo nivel económico de los padres de familia y representantes de los estudiantes.
- Gran variedad de carreras universitarias que generalmente no guardan relación con la educación facilitada en la institución.
- Situación económica de las familias de las estudiantes.
- Desintegración familiar.
- Perfil psicológico de las familias de las alumnas, que pueden incidir en su disposición para estudiar.
- Maltrato infantil.
- Delincuencia.
- Congestionamiento vehicular
- Contaminación ambiental: SMOG
- Contaminación sonora: bocina de los carros
- Uso de las nuevas tecnologías de la información en los sistemas educativos.

## 5.5 RESULTADOS

El Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro” es una institución educativa fiscal especializada en la enseñanza de la confección. Esta entidad entrega cada año bachilleres y técnicos en diseño de modas.

A más de dar servicios de educación a la población, este instituto se caracteriza por ser una institución que contribuye con el bienestar de las estudiantes y de las personas de la comunidad; poniendo a la venta los productos elaborados en sus talleres a costos accesibles para toda persona. De esa manera, realiza autogestión para obtener recursos que serán empleados para adquirir la materia prima u otros materiales.

Este instituto funciona en tres jornadas, las cuales son las siguientes: matutina (nivel bachillerato), vespertina (nivel básico) y nocturna (nivel tecnológico). Cuenta con un total de 970 estudiantes en los tres niveles.

A continuación se presentan las tablas correspondientes a los resultados obtenidos de las encuestas:

### 5.5.1 DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

**Tabla 10: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO**

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de área	3	43
c. Por grupos de trabajo	4	57
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

El 43% de los directivos considera que la forma de organización dentro de la institución educativa se la realiza por coordinadores de área, mientras que el 57% considera que es por grupos de trabajo.

**Tabla 11: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros en la institución	1	14
b. Los resultados obtenidos en la institución	6	86
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

El 14% de los directivos considera que para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta el número de miembros de la institución, mientras que el 86% considera que es por grupos de trabajo.

**Tabla 12: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	7	100
b. No	0	0
TOTAL	7	100

El 100% de los directivos considera que las tareas de los miembros de la institución se encuentran definidas en un manual de normas, mientras que el 0% considera que no.

**Tabla 13: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Rector	3	43
b. Consejo directivo	4	57
c. No contestan	0	0

El 43% de los directivos considera que la toma de decisiones la ejerce la rectora, mientras que el 57% considera que es el Consejo Directivo.

**Tabla 14: DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	3	43
b. No	4	57
TOTAL	7	100

El 43% de los directivos considera que delegan la toma de decisiones para solución de conflictos a otras instancias, mientras que el 57% considera que no delegan.

**Tabla 15: SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
a. Excelencia académica	7	100	0	0	0	0
b. El desarrollo profesional de los	7	100	0	0	0	0

docentes						
c. La capacitación continua de los docentes	5	71	2	29	0	0
d. Trabajo en equipo	7	100	0	0	0	0
e. Vivencia de valores institucionales y personales	7	100	0	0	0	0
f. Participación de los padres de familia en las actividades programadas	7	100	0	0	0	0
g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	71	2	29	0	0

El 100% de los directivos considera que su administración y liderazgo promueve siempre la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de los valores institucionales y personales y la participación de los padres de familia en las actividades programadas. El 71% dice que siempre promueve la capacitación continua, mientras que el 29% dice que esto sucede a veces. El 71% dice que siempre promueve la delegación de autoridad a grupos de decisión, mientras que el 29% dice que esto sucede a veces.

**Tabla 16: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
a. Son innatas.	5	71	2	29	0	0
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	5	71	2	29	0	0
c. Se adquieren a partir de la experiencia.	5	71	2	29	0	0
d. Se desarrollan con estudios en	5	71	2	29	0	0

gerencia						
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	7	100	0	0	0	0

El 71% de los directivos considera que siempre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución son: innatas, se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, se adquieren de la experiencia y se desarrollan con estudios de gerencia, mientras que el 29% dice que todos estos aspectos suceden a veces. El 71% dice que siempre promueve la delegación de autoridad a grupos de decisión, mientras que el 29% dice que esto sucede a veces. El 100% considera que siempre se requiere de capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

**Tabla 17: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

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	7	100	0	0	0	0
b. La disminución del número de estudiantes por aula	5	71	2	29	0	0
c. La mejora de los mecanismos de control	7	100	0	0	0	0
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	71	2	29	0	0

El 100% de los directivos considera que para mejorar el desempeño y progreso de la institución siempre promueven el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, y la mejora de los mecanismos de control. El 71% dice que siempre promueve la disminución del número de estudiantes por aula y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, mientras que el 29% dice que esto sucede a veces.

**Tabla 18: ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	7	100	0	0	0	0
b. De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	7	100	0	0	0	0
c. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	7	100	0	0	0	0
d. Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	7	100	0	0	0	0
e. Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

El 100% de los directivos considera que dentro de la institución siempre se cuenta con los siguientes organismos: Consejo directivo, consejo académico, secretario, vicerrector, comisión económica, jefe de área, coordinador de área, equipos de docentes, entre otros.

**Tabla 19: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	7	100	0	0	0	0
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	86	1	14	0	0
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	86	1	14	0	0
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	7	100	0	0	0	0

El 100% de los directivos considera que siempre el equipo didáctico es el encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. El 86% dice que siempre establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, mientras que el 14% dice que esto sucede a veces.

**Tabla 20: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

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

El 100% de los directivos considera que el departamento didáctico es encargado de: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, formular propuestas al equipo directivo y elaborar la programación didáctica de las asignaturas.

**Tabla 21: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Acciones	Si		No	
	f	%	f	%
a. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	86	1	14

El 86% de los directivos encuestados considera que la gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y soluciones, mientras que el 14% dice que esto no sucede.

**Tabla 22: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Material de planificación	Si		No	
	f	%	f	%
a. Reingeniería de procesos	7	100	0	0
b. Plan estratégico	7	100	0	0
c. Plan operativo anual	7	100	0	0
d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	7	100	0	0

El 100% de los directivos encuestados considera que si se ha realizado una reingeniería de procesos, plan estratégico, plan operativo anual y proyecto de capacitación de los directivos y docentes.

### 5.5.2 DE LA ENCUESTA A DOCENTES

**Tabla 23: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

Ord	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	40	7	47	2	13
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento	12	80	3	20	0	0

	constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3	La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	87	2	13	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	11	73	4	27	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	0	0	14	93	1	7
6	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	8	53	7	47	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	100	0	0	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de	1	7	6	40	8	53

	enseñanza.						
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0	2	13	13	87
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	3	20	12	80
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	12	80	3	20	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	12	80	3	20	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	12	80	3	20	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	11	74	2	13	2	13
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	87	2	13	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	87	2	13	0	0

El 47% de los docentes considera que el rol del docente líder a veces se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. El 40% considera que siempre y el 13% que nunca.

El 80% de los docentes encuestados considera que el liderazgo en la entidad educativa está siempre ligado a la búsqueda de la innovación y cambio de las formas habituales de la escolarización. El 20% considera que a veces y el 0% que nunca.

El 87% de los docentes encuestados considera que siempre la gerencia promueve en todos quienes conforman la comunidad educativa la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable. El 13% considera que a veces y el 0% que nunca.

El 73% considera que los directivos y docentes siempre promueven la investigación en la educación. El 27% considera que a veces y el 0% que nunca.

El 93% de los docentes encuestados considera que a veces los padres de familia muestran resistencia o escepticismo cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. El 7% considera que nunca y el 0% que siempre.

El 53% de los docentes encuestados considera que dentro de la institución siempre se forman equipos de trabajo para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. El 47% de los docentes consideran que esto ocurre en ciertas ocasiones y el 0% que nunca.

El 100% de los docentes encuestados opinan que siempre en los procesos de enseñanza aprendizaje se considera a los valores como el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 0% considera que a veces y 0% que nunca.

El 53% de los docentes encuestados considera que nunca los directivos y compañeros muestran resistencia cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza. El 40% que cree que a veces los directivos y compañeros muestran resistencia cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza y el 7% dice que siempre.

El 87% de los docentes encuestados nunca se sienten poco integrados en el colegio y entre los compañeros. El 13% de docentes dice que a veces se sienten poco integrados en la institución y el 0% que siempre.

El 80% de los docentes encuestados consideran que nunca existen desacuerdos continuos en las relaciones con la rectora del instituto, el 20% considera que esto ocurre a veces y el 0% que siempre.

El 80% de los docentes encuestados consideran que siempre admiran el liderazgo y gestión en las autoridades educativas. El 20% que a veces y el 0% que nunca.

El 80% de los docentes encuestados dicen que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la rectora del centro educativo. El 20% considera que a veces se sienten comprometidas con las decisiones tomadas por la rectora del centro educativo y el 0% dice que nunca.

El 80% de los docentes encuestados consideran que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área académica. El 20% considera que a veces y el 0% que nunca.

El 74% de los docentes encuestados consideran que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. El 13% dice que a veces y el 13% que nunca.

El 87% de los docentes encuestados dicen que siempre existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. El 13% considera que a veces y el 0% que nunca.

El 87% de los docentes encuestados consideran que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 13% considera que a veces y el 0% que nunca.

### 5.5.3 DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Tabla 24: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Ord	Declaraciones	CA		A		D		CD	
		f	%	f	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	16	36	27	60	2	4	0	0
2	Las autoridades hablan más, que escuchar los problemas de los estudiantes.	6	13	18	40	17	38	4	9
3	Los docentes orientan en el desarrollo de las tareas, logrando el comprometimiento e interés de los estudiantes por obtener trabajos más productivos, es lo que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	20	44	21	47	3	7	1	2
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	8	18	19	42	14	31	4	9
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	16	20	44	15	33	3	7
6	Los docentes inician la clase con	13	29	17	38	11	24	4	9

	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.	16	36	24	53	4	9	1	2
8	Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	17	38	23	51	4	9	1	2
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	18	9	20	17	38	11	24
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	30	67	15	33	0	0	0	0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en las clases	22	49	13	29	9	20	1	2
12	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	28	62	16	36	0	0	1	2
13	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	28	62	15	34	2	4	0	0
14	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	18	40	21	47	6	13	0	0
15	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	32	71	10	22	3	7	0	0

El 60% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo con el enunciado que dice que la rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 36% esta completamente de acuerdo y el 4% en desacuerdo.

El 40% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo y 13% completamente de acuerdo con el enunciado que dice: las autoridades hablan más, que escuchar los problemas de los estudiantes. Este resultado contradice totalmente lo descrito en el párrafo anterior. Existe un 38% de estudiantes que están en desacuerdo con este enunciado y el 9% completamente en desacuerdo.

El 47% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo y el 44% están completamente de acuerdo con el enunciado que dice: Los docentes orientan en el desarrollo de las tareas, logrando el comprometimiento e interés de los estudiantes por obtener trabajos más productivos es lo que observas cotidianamente en el ambiente escolar. El 7% esta en desacuerdo y el 2% completamente en desacuerdo.

El 42% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo y el 18% completamente de acuerdo con el enunciado que dice: Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Existe un 31% que están en desacuerdo con este enunciado y el 9% completamente en desacuerdo.

El 44% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo y el 16% completamente de acuerdo con el enunciado que dice: En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. Existe un 33% que están en desacuerdo con este enunciado y el 7% completamente en desacuerdo.

El 38% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo y el 29% están completamente de acuerdo con el enunciado que dice: Los docentes inician la clase diarias con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Existe un 24% que están en desacuerdo con este enunciado y el 9% considera que esta completamente en desacuerdo.

El 53% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo y el 36% están completamente de acuerdo con el enunciado que dice: El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. A penas el 9% de los estudiantes están en desacuerdo en esta declaración y el 2% están completamente en desacuerdo.

El 51% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo y el 38% están completamente de acuerdo con el enunciado que dice: Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. A penas el 9% de los estudiantes están en desacuerdo en esta declaración y el 2% están completamente en desacuerdo.

El 38% de las estudiantes encuestadas están en desacuerdo y el 24% están completamente en desacuerdo con el enunciado que dice: Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. El 18% esta completamente de acuerdo y el 20% esta de acuerdo.

El 67% de las estudiantes encuestadas están completamente de acuerdo y el 33% están de acuerdo con el enunciado que dice: En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión. El 0% corresponda al desacuerdo.

El 49% de las estudiantes encuestadas están completamente de acuerdo y el 29% están de acuerdo con el enunciado que dice: Es el profesor quien decide qué se hace en las clases. Sin embargo existe un 20% que están en desacuerdo con esta declaración y un 2% completamente en desacuerdo.

El 62% de las estudiantes encuestadas están completamente de acuerdo y el 36% están de acuerdo con el enunciado que dice: En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. El 2% considera que esta completamente en desacuerdo.

El 62% de las estudiantes encuestadas están completamente de acuerdo y el 34% están de acuerdo con el enunciado que dice: Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. El 4% esta en desacuerdo y el 0% completamente en desacuerdo.

El 47% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo y el 40% están completamente de acuerdo con el enunciado que dice: Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El 13% esta en desacuerdo y el 0% completamente en desacuerdo.

Para finalizar, el 71% de las estudiantes encuestadas están completamente de acuerdo y el 22% están de acuerdo con el enunciado que dice: La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. El 7% esta en desacuerdo y el 0% completamente en desacuerdo.

#### 5.5.4 DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

**Tabla 25: ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LA RECTORA DEL PLANTEL**

Ord	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta negativa	F
1	¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?	1	100	0	0
2	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	1	100	0	0
3	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	1	100	0	0
4	¿Cómo está organizado el profesorado	1	100	0	0

	de su centro educativo?				
5	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	1	100	0	0
6	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,	1	100	0	0
7	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	100	0	0
8	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	1	100	0	0
9	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	1	100	0	0
10	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	1	100	0	0

Los resultados de la entrevista tuvieron una tendencia positiva, motivo por el cual se registra como tal. Por lo tanto, la respuesta a todas las preguntas nos da el 100% como positivas.

Luego de analizar los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a los directivos, docentes y estudiantes, presentamos a continuación la siguiente matriz de problemáticas que se detectaron en el Instituto técnico superior “Ana Paredes de Alfaro”, durante este proceso investigativo.

**Tabla 26: MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS**

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
Resistencia o escepticismo cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza por parte de los padres de familia.	Desconocimiento de los beneficios y ventajas de las nuevas técnicas y métodos de aprendizaje	Resistencia o presión ejercida por lo padres de familia hacia los docentes
	Falta de comunicación con los padres de familia	Caer en errores del pasado
	No existe la suficiente confianza hacia los profesores	Genera poca aceptación hacia los docentes, lo que puede originar falta de voluntad en desarrollar los procesos de enseñanza
Las autoridades hablan más, que escuchar los problemas de los estudiantes	El tiempo destinado para escuchar a los estudiantes es muy limitado.	Se desconocen las necesidades reales de las estudiantes
	Cuando se programan reuniones se dedican a hablar mucho más que preguntar por las necesidades	Malestar entre las estudiantes al no poder expresar sus necesidades y al sentirse poco atendidas.
	Excesiva carga de trabajo de los directivos	Poca atención hacia los estudiantes del plantel
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	No se programan técnicas de estudio innovadoras	Ambiente de estudio estresante, aburrido y monótono.

	Pensamiento reactivo de los docentes. Esperan que les dispongan para hacerlo.	No se ofrece una educación de vanguardia. Se limita el aprendizaje significativo.
	Resistencia de los padres de familia y de ciertos compañeros de trabajo.	Se cometen los mismos errores del pasado.
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	Falta de capacitación y actualización de los docentes	Aplicación de modelos de enseñanza y currículos rígidos.
	Aplicación de programas de estudio al pie de la letra.	No se inculca en los estudiantes la pro actividad y la eficiencia.
	Percepción tradicional de la educación, donde el docente es quien da la información y el estudiante solo recibe.	No se permite desarrollar las habilidades y creatividad de los estudiantes

## 5.6 DISCUSIÓN

Una vez obtenidas las tabulaciones correspondientes a cada una de las encuestas y entrevistas realizadas, podemos sacar las siguientes conclusiones:

Los directivos del Instituto Tecnológico “Ana Paredes de Alfaro” están organizados por coordinadores de áreas. Dentro de cada área se cuenta con diferentes grupos de trabajo, los cuales son los encargados de desarrollar y cumplir las tareas asignadas a cada una de estas, de manera eficiente. Analizando los resultados de la encuesta, nos podemos dar cuenta que un 57% considera que están organizados por grupos de

trabajo y un 43% dice que está organizado por coordinadores de áreas. Esto nos certifica lo antes mencionado.

Existen diferentes dimensiones para medir el tamaño de una organización. Sin duda, la dimensión que nosotros escojamos depende de la percepción que tengamos de la institución o del nivel de liderazgo que hemos desarrollado en nuestra vida. Para este caso, los directivos del plantel consideran que el tamaño de la institución se mide según los resultados obtenidos. Es decir, mientras más objetivos de aprendizaje o metas propuestas alcancen eficientemente, considerarán al Instituto una organización grande. Es una buena respuesta, ya que realmente la grandeza de una institución se mide por los resultados que obtenga, mas no por el número de personas que la conforman y peormente por la cantidad de tiempo y valor que gaste en cumplir con el proceso de enseñanza aprendizaje. Puede darse el caso, que inviertan mucho dinero y tiempo, pero a la final no se logren los objetivos de aprendizaje o las metas propuestas al inicio de cada año lectivo.

El 100% de los directivos encuestados considera que todas las normas, reglas y procedimientos se encuentran escritas en diferentes reglamentos y manuales. En la institución están claramente definidos los cargos y funciones de cada miembro en el manual de organización y en el reglamento interno se definen las normas de comportamiento que deben cumplir los directivos, docentes y estudiantes.

No cabe duda, que la toma de decisiones en toda organización educativa a nivel secundario, está liderada por el consejo directivo, tal y como lo dispone la ley de educación en vigencia. El Instituto “Ana Paredes de Alfaro” no es la excepción. De esta manera, se logra tomar una mejor decisión frente a las diferentes dificultades que se presenten con un clima de respeto y consenso.

Para la solución de conflictos dentro de la institución, el 57% de los directivos encuestados dice que en el ejercicio de sus funciones no delegan ninguna decisión a otro departamento o a otra persona, sino que tratan de solucionar los problemas de acuerdo a sus posibilidades. El otro 43% corresponde al personal de directivos que

debido a sus funciones o a la carga laboral le toca delegar la toma de decisiones de los conflictos a mandos medios.

La gestión realizada por los directivos de la institución promueve en todo momento: para los estudiantes excelencia académica y desarrollo de valores institucionales y personales, para los docentes desarrollo profesional a través de una capacitación continua y para los padres de familia diferentes actividades programadas en la institución con la finalidad de lograr la integración familiar y para que conozcan el progreso de sus hijos. Al parecer, la directiva del Instituto presenta las cualidades necesarias para ser consideradas como verdaderas líderes. Pero para obtener un resultado un tanto más real, es necesario analizar desde diferentes puntos de vista. Para lo cual, posteriormente analizaremos los resultados obtenidos por los docentes y por los estudiantes.

Para poseer las habilidades de un líder, los directivos piensan que es necesario capacitarse de manera continua tanto en su área de trabajo, en gerencia educativa y en aspectos de liderazgo, complementados con la experiencia adquirida a lo largo de su carrera. Basándonos en los requisitos de un líder, mencionados en el capítulo anterior, encontramos claramente que estos aspectos son necesarios para que un líder sea considerado como tal.

En general los directivos de la entidad educativa demuestran características y cualidades de liderazgo que les permite dirigir su respectiva área de trabajo de la mejor manera, actuando siempre con el ejemplo. Aparentemente los directivos y directores de área cumplen con sus tareas y obligaciones en la entidad, tal y como se ve reflejado en los resultados de las encuestas.

Los resultados de las encuestas de los docentes son muy importantes para esta investigación, porque son ellos los más indicados para opinar sobre la gestión en liderazgo y valores que aplican los directivos de la institución. A continuación tenemos una breve discusión de lo obtenido:

El 47% de los docentes considera que el rol del docente líder a veces se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Este resultado es positivo en el aspecto del liderazgo. El líder debe poseer la habilidad para debatir o cuestionar aquellas órdenes que no contribuyen con el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, mas no con todas las órdenes. Sin embargo, puede ocurrir este caso, solo si tenemos un superior totalmente incompetente. Se dice que debe tener la habilidad porque para discutir una orden de un superior, se lo debe hacer con el suficiente tino, tacto y con el fundamento respectivo, de tal manera de que nuestra opinión tenga una real validez. Se debe considerar que para cada orden que vayamos a cuestionar es necesario que presentemos una propuesta de solución para no provocar malestares y pérdidas de tiempo. Algo que debemos preocuparnos es que tenemos un 40% de los docentes encuestados que piensa que siempre se debe cuestionar las órdenes. Como habíamos mencionado anteriormente, esto puede ocurrir si es que tenemos superiores incompetentes que no pueden tomar buenas decisiones. Sin embargo, este no es el caso de esta entidad educativa. La respuesta reflejada en la encuesta puede ser resultado de que existen docentes con amplias ganas de opinar y dar alternativas a los diferentes problemas que se presentan a diario.

El 80% de los docentes encuestados considera que el liderazgo en la entidad educativa está siempre ligado a la búsqueda de la innovación y cambio de las formas habituales de la escolarización. Sin duda este es un aspecto importante en la educación, debido a que los métodos de enseñanza deben ir siempre a la vanguardia de la nueva tecnología, con la finalidad de ofrecer una educación de calidad que le permita a la entidad educativa ser competitiva frente a las demás instituciones y lo más importante formar a los estudiantes de la mejor manera.

El 87% de los docentes encuestados considera que siempre la gerencia promueve en todos quienes conforman la comunidad educativa la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable. Esta es una política de la gerencia muy importante, debido a que los estudiantes tendrán una mejor educación al tener un

ambiente escolar armónico, seguro y estimulante. Sin embargo, esto se debe complementar con una infraestructura de primera, donde los estudiantes se sientan confortables. Quizás este aspecto es el que tendría que mejorarse, debido a que la infraestructura presenta una serie de deficiencias, que pueden ser producto de las limitaciones económicas o bajos presupuestos otorgados por el gobierno.

El 73% considera que los directivos y docentes siempre promueven la investigación en la educación. En los nuevos métodos de enseñanza aprendizaje, la investigación juega un papel importante, debido a que fortalece la creatividad y habilidad para descubrir nuevos conocimientos. Además, crea en los estudiantes un hábito de buscar siempre la información para luego procesarla y convertirla en un aprendizaje significativo. Este aspecto es una de las características del líder. El líder genera su propio conocimiento y no espera que se lo proporcionen fácilmente.

El 93% de los docentes encuestados considera que a veces los padres de familia muestran resistencia o escepticismo cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Este podría ser un punto en contra para la consecución de los objetivos de aprendizaje de la institución. Esto ocurre porque los padres poseen una idea errada de la educación moderna, sin embargo habría que elaborar estrategias para que los padres de familia conozcan más sobre los beneficios y ventajas de las nuevas técnicas de enseñanza aprendizaje que se emplean en la actualidad, a fin de disminuir esa resistencia que en algunas ocasiones ejercen sobre los procesos educativos. Se debe dejar claro que la única intención de ir evolucionando las técnicas y métodos de enseñanza en la institución junto a la vanguardia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es para que los estudiantes tengan un mejor aprendizaje que lo que se ofrecía en la antigüedad y lo más importante es evitar caer en los errores o en procesos utilizados anteriormente que no han dado buenos frutos en la educación.

El 53% de los docentes encuestados considera que dentro de la institución siempre se forman equipos de trabajo para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. A pesar de ser una respuesta positiva para nuestro análisis de liderazgo, debido a que es la mayoría de docentes que opinan de esa manera, no

debemos de dejar de preocuparnos por el 47% de los docentes que consideran que esto ocurre en ciertas ocasiones. Dentro de la institución se cuenta con el consejo directivo, que esta conformado por la rectora, vicerrectora e inspectora general, el cual es encargado de tomar las decisiones importantes de la institución de manera consensuada. Existen las juntas de profesores donde se analizan los resultados académicos y disciplinarios de los estudiantes del plantel. En esta junta también se tratan temas de cambios e innovaciones en los procesos educativos. Sin embargo, los resultados de la encuesta nos proporcionan un resultado diferente. En el siguiente capítulo elaboraremos una propuesta para mejorar este aspecto.

El 100% de los docentes encuestados opinan que siempre en los procesos de enseñanza aprendizaje se considera a los valores como el eje transversal de la formación integral del estudiante. No cabe duda que el pensamiento de los docentes es unánime en este aspecto. La formación en valores complementa a la formación académica recibida en la institución. Un estudiante que posee una formación sólida en valores será mucho más productivo en la sociedad que aquel que posea deficiencias en valores. Esto se debe, a que los valores le permiten al ser humano actuar con dignidad, justicia, responsabilidad y enmarcado siempre en lo correcto. Los valores en la institución se inculcan desde sus inicios en la secundaria hasta que finalizan este ciclo, entregando a la sociedad jóvenes con altas cualidades morales, capaces de desenvolverse de mejor manera en el arte de la confección y diseño de modas.

El 53% de los docentes encuestados considera que nunca los directivos y compañeros muestran resistencia cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Al igual que en el caso de los padres de familia, la resistencia que se ejerce sobre las personas que tratan de innovar y aplicar técnicas modernas de enseñanza se debe abolir, siempre y cuando lo que se desee utilizar sea debidamente certificado y aprobado por los directivos del plantel. A pesar de que el resultado de la encuesta es favorable, existe un 40% que cree que a veces los directivos y compañeros muestran resistencia cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Para tratar de mejorar este aspecto, en el siguiente capítulo se propondrá una estrategia de mejoramiento. Una de las características del líder es ser una persona innovadora y

proactiva, que siempre proponga soluciones a los diferentes problemas que surgen en la institución y plantee diversas alternativas de cambio. En este caso, con el resultado de la encuesta, podemos determinar que los directivos del plantel poseen una mentalidad innovadora y no retrograda. Sin embargo, se debe considerar que el 40% que piensa diferente es un porcentaje relativamente mayor al que desearíamos tener, por lo tanto es necesario implementar una estrategia para mejorar este aspecto.

El 87% de los docentes encuestados nunca se sienten poco integrados en el colegio y entre los compañeros. Esto quiere decir que existe una buena relación de trabajo entre todos los docentes. Este aspecto es importante porque eso quiere decir que existe colaboración entre los compañeros de trabajo, lo que les permitirá tener una ayuda permanente en caso de requerirlo. Por otro lado, tenemos a penas el 13% de docentes que a veces se sienten poco integrados en la institución. Esto quizás se deba a diferencias que siempre ocurrirán en todo ambiente de trabajo, pero lo más importante es que la mayoría considera que hay unión, colaboración e integración entre sus miembros. El líder se caracteriza por tener buen juicio, criterio y sentido del humor.

El 80% de los docentes encuestados consideran que nunca existen desacuerdos continuos en las relaciones con la rectora del instituto. Es decir, la mayoría de docentes están de acuerdo con las decisiones y la forma de dirigir la institución por parte de la rectora. El resultado de la encuesta nos indica que en la institución educativa, las relaciones entre los directivos y docentes son buenas, tal y como lo hemos descrito en párrafos anteriores. El líder debe tener la habilidad para generar en sus colaboradores la confianza necesaria para que ellos realicen su trabajo adecuadamente y sobre todo se sientan comprometidos con los objetivos de la institución educativa.

El 80% de los docentes encuestados consideran que siempre admiran el liderazgo y gestión en las autoridades educativas. Admirar significa apreciar o estimar a alguien por sus cualidades. En este caso, la mayoría de los docentes admiran a las autoridades de la institución, debido a las cualidades de liderazgo que poseen. Esto quiere decir que se sienten totalmente complacidos con el trabajo o gestión realizada por los directivos. Sin embargo existe un 20% que a veces admiran el liderazgo y gestión de los

directivos. Este porcentaje es mínimo y no influye de ninguna manera con nuestro análisis de liderazgo.

El 80% de los docentes encuestados dicen que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la rectora del centro educativo. Este factor es muy importante dentro de nuestro análisis del liderazgo de la institución. El hecho de que la mayoría de los docentes se sienten comprometidos con las decisiones de la gerencia, nos indica que la rectora muestra una de las características del líder. Esto es, que ha logrado que los docentes y personal administrativo la sigan por su propia voluntad sin ejercer ninguna presión o influencia hacia ellos. Esto se logra por medio del correcto desempeño en sus funciones tanto profesionalmente como en sus relaciones interpersonales con los empleados. Gracias a esto, se conseguirán mejores resultados en la institución donde los únicos beneficiarios serán los estudiantes. Sin embargo, podemos observar que existe un 20% de los docentes encuestados que a veces se sienten comprometidas con las decisiones tomadas por la rectora del centro educativo. A pesar de ser una minoría la que piensa de esa manera, no nos deja de preocupar el hecho de que existen personas que no se sienten a gusto con las decisiones tomadas por la rectora. Ahora bien, es necesario determinar si esto se debe a las malas relaciones interpersonales que tienen estos docentes con los directivos o viceversa o si se trata de personas con un pensamiento altamente crítico. Luego de analizar los ítems antes desarrollados, se puede determinar que los directivos del plantel demuestran tener el suficiente liderazgo para ejercer su trabajo de la mejor manera; sin embargo, no se descarta que este mínimo porcentaje obtenido en la encuesta, quizás se deba a otros factores que no influyen en el resultado final de esta parte de la encuesta.

El 80% de los docentes encuestados consideran que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Como ya se lo ha mencionado en los párrafos anteriores y una vez más se demuestra que los directivos ejercen su autoridad con liderazgo. En este caso, es decir en el aspecto académico, no es la excepción. Los directivos demuestran tener pleno conocimiento de todas las actividades que se desarrollan en esta área. Uno de los requisitos para ser líder, estudiados en el marco teórico, dice que es necesario que los directivos tengan las capacidades cognoscitivas y

sobre todo conozcan perfectamente las actividades que realizan los docentes y los estudiantes.

El 74% de los docentes encuestados consideran que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. Los resultados de la correcta gestión realizada por la rectora y colectora del plantel se pueden verificar en los resultados obtenidos por la institución en cuanto a la elaboración, fabricación y distribución de los productos. Al ser esta entidad educativa un instituto fiscal, no posee recursos necesarios para poder solventar la alta demanda que posee el instituto en cuanto la formación práctica que deben tener las estudiantes, con la finalidad de que ganen experiencia y pericia en el área de la confección. Esto se logra con la autogestión que tiene que realizar el instituto para poder solucionar los problemas que se generan por falta de recursos.

El 87% de los docentes encuestados dicen que siempre existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Estas actividades van a generar mejores relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, lo que contribuye a ofrecer una educación integral y de calidad. Además, estas actividades sirven para aliviar el régimen de estudio que llevan los estudiantes, para que cuando le toque a los estudiantes reiniciar sus tareas lo hagan de la mejor manera posible y mostrando buena predisposición para las actividades diarias. Es importante que exista un espacio de tiempo destinado a la interacción entre los directivos y estudiantes. En muchos casos las relaciones entre el rector y estudiantes suele ser muy hermética, de tal manera que el directivo no llega a conocer de cerca las necesidades y requerimientos de los mismos.

Para finalizar el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta de los docentes, tenemos que el 87% consideran que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Es otro aspecto importante en el ámbito del liderazgo, ya que las decisiones tomadas por un líder siempre deben basarse en los principios y valores que dominan esta sociedad. Cuando se actúa o se dirige basándose en los

valores adquiridos a lo largo de nuestras carreras profesionales, se lo hace de una manera justa, de tal manera de no afectar a nadie con las decisiones tomadas.

Luego de analizar la encuesta realizada a los docentes, se puede determinar que los directivos demuestran tener las características básicas de un líder, sin embargo hay que afinar ciertos aspectos para poder ejercer un mejor liderazgo a los docentes, administrativos y estudiantes. Recordemos que el líder arrastra multitudes, en cambio el jefe solo lo siguen por la autoridad que posee.

Los resultados de las encuestas realizadas a las estudiantes del plantel son mucho más importantes que las anteriormente analizadas, porque como estudiantes están pendientes en todo momento de las acciones, omisiones y comportamiento de los docentes y directivos de la institución. Los estudiantes son los más idóneos para proporcionar información sobre la eficiencia de los procesos educativos y sobre el liderazgo y valores de los docentes. A continuación tenemos una breve discusión de lo obtenido:

El 60% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo con el enunciado que dice que la rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 36% esta completamente de acuerdo. Esto nos indica que durante las clases o actividades escolares la rectora sabe escuchar a los docentes y estudiantes y muestra flexibilidad frente a los comentarios u opiniones de sus colaboradores y estudiantes. Ser flexible y saber escuchar a los representados son dos de las características que todo líder educativo debe tener. Esto no solo debe quedar en saber escuchar, sino en corregir adecuadamente si es necesario y guiar a los miembros de la institución hacia el camino correcto. Eso demuestra que las relaciones entre las estudiantes, docentes y directivos son muy buenas. Sumando los dos resultados positivos nos da un porcentaje de 96%, que es una cifra extremadamente alta. No hay duda que la rectora posee esta característica de liderazgo, sin embargo se podría mejorar ampliando el espacio de interacción entre estas personas.

El 40% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo con el enunciado que dice: las autoridades hablan más, que escuchar los problemas de los estudiantes. Este resultado contradice totalmente lo descrito en el párrafo anterior. Sin embargo si podemos darnos cuenta, existe un 38% de estudiantes que están en desacuerdo con este enunciado. Existe una diferencia muy holgada entre estos porcentajes, lo que nos indica que de alguna manera existen deficiencias leves en este aspecto. Como ya se mencionó anteriormente, esto se puede mejorar con el incremento del tiempo destinado para las peticiones e interacción entre las personas que conforman la entidad educativa. En el próximo capítulo se propondrán estrategias de solución a estos inconvenientes.

El 47% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo y el 44% están completamente de acuerdo con el enunciado que dice: Los docentes orientan en el desarrollo de las tareas, logrando el comprometimiento e interés de los estudiantes por obtener trabajos más productivos es lo que observas cotidianamente en el ambiente escolar. Esto es importante, porque los docentes inculcan a las estudiantes a ser proactivas y productivas a la vez. Estas son cualidades de un líder que se van formando en esta entidad. No solo se busca que obtengan trabajos más eficientes, sino crear una conciencia o un comprometimiento hacia la institución, lo que traerá grandes beneficios tanto personalmente como para la institución.

El 42% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo con el enunciado que dice: Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Esto es una deficiencia muy trascendental, debido a que nos indica que las clases impartidas por los docentes son monótonas. Este tipo de clases se pueden tornar aburridas y puede perjudicar al normal desempeño de las estudiantes. Existe un 31% que están en desacuerdo con este enunciado. A pesar de ser una cifra inferior a la anterior, es una ligera diferencia, lo que nos indica que hay un pensamiento casi compartido entre estos dos bandos. Sin embargo las deficiencias persisten y se deben efectuar estrategias de solución o mejoramiento. Es necesario implementar nuevas ideas, nuevas técnicas, o nuevos

talleres en las clases, de tal manera de hacerlas más amenas y tratar de llegar de la mejor forma a los estudiantes.

El 44% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo con el enunciado que dice: En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. Este ítem puede analizarse desde dos puntos de vista. El primero, se trata a los estudiantes con equidad, tratando de que todos logren los mismos resultados. Caso que es muy complicado que ocurra, debido a que todos los estudiantes piensan y muestran un empeño y dedicación de manera diferente. Con este resultado podemos determinar que los docentes poseen una de las cuatro virtudes cardinales, que es la justicia. Además, también es una cualidad del líder. Y la segunda es que se está limitando de alguna manera la producción de un estudiante. Es recomendable dejar que cada uno desarrolle su tarea de la forma que ellos crean conveniente, con la finalidad de formar jóvenes más creativos. Existe un 33% que están en desacuerdo con este enunciado. A pesar de ser una cifra inferior a la anterior, existe una ligera diferencia entre estos dos bandos, lo que nos indica que hay un pensamiento casi compartido. Sin embargo las deficiencias persisten y se deben implementar estrategias de mejoramiento estudiantil. El líder proporciona a los trabajadores el tiempo y los recursos necesarios para que puedan descubrir o desarrollar una determinada actividad independientemente.

El 38% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo y el 29% están completamente de acuerdo con el enunciado que dice: Los docentes inician la clase diarias con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Este ítem es sumamente importante, debido a que se complementa la educación en valores con la formación académica recibida. Con este resultado podemos determinar que la mayoría de los docentes se toman los primeros minutos de sus clases para inculcar a los estudiantes una educación en valores y virtudes. Un verdadero líder posee las virtudes cardinales y una sólida formación en principios y valores, por lo que es necesario que todos los docentes pongan en práctica este método de enseñanza. Sin embargo, existe un 24% que están en desacuerdo con este enunciado. Debido a que es una cifra inferior a las anteriores mencionadas, su

resultado no influye en nuestro análisis de liderazgo y valores. Pero las deficiencias o problemas persisten en proporciones pequeñas y se deben implementar estrategias de mejoramiento.

El 53% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo y el 36% están completamente de acuerdo con el enunciado que dice: El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Este aspecto es importante, porque nos demuestra que los docentes proponen ideas innovadoras para los estudiantes, con la finalidad de crear en ellos habilidades y capacidades cognitivas que les permitan desarrollar su propio conocimiento. Un verdadero líder es innovador, se preocupa de mantener constantemente en capacitación a sus colaboradores y vela por el desarrollo de los mismos. Ahora bien, como nos pudimos dar cuenta se ha generado una contradicción entre los resultados de la cuarta y séptima declaración, ya que en la cuarta declaración se llegó a la conclusión de que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases y en la séptima en cambio se dice que el docente propone actividades innovadoras para que los estudiantes desarrollen. Sin embargo, la diferencia entre ambos bandos en la cuarta declaración es mínima, pero en la séptima la respuesta favorable es abrumadora. Lo que nos indica que en la mayoría de casos se proponen ideas innovadoras, sin embargo existe un mínimo porcentaje que no lo hace, es decir sigue empleando técnicas antiguas de aprendizaje y ofreciendo a los estudiantes un ambiente de estudio monótono. Debido a que las deficiencias o problemas persisten en proporciones pequeñas, se deben implementar estrategias de mejoramiento. A penas el 9% de los estudiantes están en desacuerdo en esta declaración y el 2% están completamente en desacuerdo.

El 51% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo y el 38% están completamente de acuerdo con el enunciado que dice: Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Para el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje se emplean métodos y técnicas de enseñanza innovadoras, donde prima la interacción permanente entre el docente y el estudiante. Estos procesos innovadores mejorarán el aprendizaje de los estudiantes, ya que se emplean técnicas donde se trata de hacer

que el estudiante adquiriera por si solo el nuevo conocimiento. Como ya se lo ha mencionado en innumerables ocasiones, el líder se caracteriza por tener una actitud innovadora y estar siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías. A penas el 9% de los estudiantes están en desacuerdo en esta declaración y el 2% están completamente en desacuerdo.

El 38% de las estudiantes encuestadas están en desacuerdo y el 24% están completamente en desacuerdo con el enunciado que dice: Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. El 18% esta completamente de acuerdo y el 20% esta de acuerdo. A pesar de que las diferencias entre cada percepción es minima, la mayoría nos dice que están en desacuerdo con esta declaración. Esto nos quiere decir, que la mayoría de docentes se preocupan por las necesidades de los estudiantes y de darle una pronta solución, sin embargo existe un minima cantidad de docentes que no lo hace. Por tal motivo, es que desarrollaremos en el próximo capítulo una estrategia de mejoramiento. Dentro de las características del líder tenemos que debe preocuparse del bienestar de las personas que trabajan para el. Quizás este aspecto se tenga que fortalecer, debido a que se lo cumple pero no de la manera esperada por los estudiantes.

El 67% de las estudiantes encuestadas están completamente de acuerdo y el 33% están de acuerdo con el enunciado que dice: En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión. Este resultado es abrumador, nos indica claramente que los docentes si proporcionan a las estudiantes un tiempo para escuchar sus comentarios y opiniones. Sin duda los docentes son flexibles ante estas opiniones y generan sus sugerencias o correcciones, de tal manera de contribuir a la formación de cada estudiante. O si es el caso, asimila ese conocimiento y lo toma como válido para los compañeros de clase. Este es un aspecto importante dentro de nuestro análisis de liderazgo educativo, ya que nos indica que los docentes poseen flexibilidad y saben escuchar a las estudiantes. Todos ellas tienen la oportunidad para expresar sus sentimientos y pensamientos en cualquier momento de la clase. Es decir, no se restringe de ninguna manera el derecho que tienen las estudiantes para comentar sobre algún tema de la clase.

El 49% de las estudiantes encuestadas están completamente de acuerdo y el 29% están de acuerdo con el enunciado que dice: Es el profesor quien decide qué se hace en las clases. Pues por obvias razones el docente es quien mantiene la disciplina en el salón de clases, con la finalidad de que todo salga en orden. Otra de las características del líder es que tiene que saber mantener la disciplina en su grupo de trabajo para que se puedan cumplir con los objetivos establecidos; pero no imponiéndola sino ganándose la confianza de ellos, de tal forma de crear un comprometimiento de los docentes y estudiantes. Sin embargo existe un 20% que están en desacuerdo con esta declaración. Esto quizás se deba a que existe una mínima cantidad de docentes que son demasiado flexibles y no mantienen el orden en el salón.

El 62% de las estudiantes encuestadas están completamente de acuerdo y el 34% están de acuerdo con el enunciado que dice: Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. El docente debe dejar claramente definidas todas las disposiciones y explicaciones para que los estudiantes investiguen, recopilen, analicen, procesen y conviertan la información obtenida en conocimiento. De esta manera se logra adquirir el aprendizaje significativo. Con el trabajo en equipo se logrará aprender de cada uno de los miembros del grupo mucho más que trabajando individualmente. Tenemos un resultado favorable de un 96% en total, lo que nos deja totalmente satisfechos con esta declaración. Sin duda el docente líder es un verdadero guía y facilitador de conocimientos para las estudiantes del plantel.

El 47% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo y el 40% están completamente de acuerdo con el enunciado que dice: Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. En cierta parte las estudiantes no son las personas adecuadas para opinar sobre este punto, sin embargo las respuestas son favorables. Esto nos indica que tanto los docentes como las estudiantes se sienten comprometidos con los objetivos de aprendizaje de la institución. Debido a las cualidades de liderazgo que poseen los directivos, que por cierto se han determinado en esta discusión de resultados, han generado en los docentes y estudiantes un cierto grado de aceptación y simpatía, lo que les permite

actuar por su propia voluntad. Esto a su vez provoca que el líder confíe ciegamente en ellos.

Para finalizar, el 71% de las estudiantes encuestadas están completamente de acuerdo y el 22% están de acuerdo con el enunciado que dice: La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Esto quiere decir, que los maestros y directivos de la entidad educativa se exigen primero a ellos mismos para luego exigirles a las estudiantes. Un líder se caracteriza por predicar con el ejemplo. No cabe duda, que el ejemplo es la única forma para lograr la simpatía de sus representados. Si esto se cumple, tal y como lo demuestra el resultado de la encuesta, entonces podemos determinar que los directivos y docentes muestran características innatas de un líder. El resultado favorable es totalmente abrumador, pues en total suma una cifra de 93% sobre 7% de estudiantes que están en desacuerdo. Este último porcentaje es un valor ínfimo comparado con el primero. Por lo que su resultado no influye en nada con nuestro análisis de liderazgo.

En muchos casos, los resultados obtenidos en las encuestas realizadas muestran una ligera diferencia entre de acuerdo y desacuerdo, lo que indica que las estudiantes tienen una variedad de criterios.

Luego de analizar la encuesta realizada a las estudiantes, donde se pudo determinar las características de liderazgo que poseen los docentes de la institución, haremos una breve discusión de los resultados obtenidos en la entrevista realizada a la rectora del plantel, en la que se incluye tanto lo dicho por la rectora, como el análisis y percepciones obtenidas luego de la entrevista:

**¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?**

Esta interrogante nos ha dado una respuesta favorable, ya que al parecer si se establecen espacios para el dialogo entre los miembros de la entidad educativa. Para dialogar con los docentes se programan reuniones de trabajo de manera mensual en la biblioteca, a fin de tratar temas de interés en la institución o en cualquier momento en

caso de requerirlo. Con los estudiantes se programan reuniones cada dos meses en el salón de actos del plantel. Con las alumnas de los dos últimos cursos se establecen reuniones con mayor frecuencia, ya que ellas cumplen pasantías en las distintas empresas. Con las estudiantes de los primeros cursos se programan reuniones para establecer políticas, y disposiciones. Para la interacción con los padres de familia se ha establecido un horario de atención al público de dos horas por día, durante toda la semana. Todos los lunes de cada semana se realiza un momento cívico, donde se inculca el amor a la patria y a los símbolos patrios. Además, la rectora emite disposiciones para la semana en curso y también se aprovecha para que la coordinadora del DOBE se encargue de exaltar los principios y valores a las estudiantes.

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

La comunicación es la interacción entre dos personas y la información son datos que a diario se los proporciona a las estudiantes. Básicamente se diferencian en que en la primera existe una interacción en cambio en la segunda no. El resultado a esta interrogante es favorable, ya que se tiene claramente identificado estos dos conceptos.

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

En el manual de convivencia se establecen las normas y procedimientos para mantener la armonía en la institución. En el reglamento interno se establecen las funciones que cada miembro de la entidad tiene que cumplir y las normas de comportamiento de la institución. En ambos documentos se hace énfasis a las tareas de liderazgo que debe cumplir tanto los profesores como los docentes.

**¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?**

Por áreas y departamentos. También se organizan equipos de trabajo para la realización de algún trabajo especial.

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

La respuesta es favorable, debido a que se agotan las últimas instancias para la solución de problemas o conflictos internos. En primera ocasión se conversa con los docentes de manera privada. En caso de ser reincidente y de no mostrar cambio alguno, se convoca al consejo directivo para analizar la falta cometida. En el último caso, se impondrá la sanción correspondiente, con la finalidad de mantener la disciplina en la institución. Se toma en cuenta que la sanción es el último recurso para hacer justicia.

**¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,**

Esta respuesta estuvo un tanto no muy convincente, sin embargo es considerada como favorable para nuestro análisis. Líder es una persona que debe tener su personalidad definida, debe saber acatar órdenes de los superiores, manejar con tino al personal a su cargo y con buenos términos, debe trabajar al mismo ritmo que los empleados. Ser puntual y cumplir con el ejemplo. En si líder es una persona que se ha ganado la confianza de muchas personas, las cuales lo siguen por su propia voluntad y esto se debe a las cualidades que posee esta persona.

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

En la institución existe el tipo de líder participativo, porque en la resolución de problemas o designación o asignación de algo se hace con la participación de todas las partes implicadas. Este tipo de liderazgo es positivo, porque trata de llegar siempre a un consenso sin imponer algo que quizás no le guste al personal. La participación de todos los miembros es muy importante porque de esa forma la gente se siente a gusto porque la toman en cuenta, a diferencia del liderazgo autocrático que solo impone el parecer del jefe que esta al mando.

### **¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?**

Solidaridad, compañerismo, respeto, lealtad a la institución. Los valores que la institución promueve se encuentran detallados en los distintos manuales y reglamentos de la institución educativa y descritos en el marco teórico de este trabajo de investigación.

### **¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?**

En los docentes predominan la honradez, moralidad, buen comportamiento, solidaridad, respeto, compañerismo y lealtad. En los estudiantes se pueden observar valores como la honradez, la honestidad, respeto y buena conducta. En este punto los valores que predominan en los docentes servirán como guía para que los estudiantes asimilen lo mismo. Recordemos que los docentes son los facilitadores de la enseñanza y los estudiantes aprenden todo de ellos. Por esto es necesario que el docente ponga en todo momento el ejemplo.

### **En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?**

Los antivalores en la institución no son muy comunes, debido a que las estudiantes no muestran malos comportamientos, sin embargo existe una mínima cantidad de estudiantes que son irrespetuosas con las maestras. El irrespeto es un antivalor muy común en nuestra sociedad. Esto se puede originar por una mala acción por parte del docente hacia el estudiante o simplemente porque el estudiante posee este antivalor. Recordemos que el respeto se lo gana no se lo exige.

Sin duda los resultados de la encuesta realizada a la rectora del Instituto Tecnológico “Ana Paredes de Alfaro”, contribuye hacia la determinación del nivel de liderazgo que se ejerce en el plantel educativo. Era de esperarse, pues los resultados son favorables, lo

que indica una vez más que los directivos y docentes muestran características innatas de un líder, sin embargo hay que ir mejorando en ciertos aspectos.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

- La fundamentación teórica realizada en el presente trabajo de investigación permitió tener una idea general del liderazgo, gestión y valores, logrando de esta manera comparar estos datos con el diagnóstico realizado y obtener las debilidades o deficiencias en el instituto.
- El análisis de los diferentes instrumentos de gestión educativa, con los que cuenta el Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro” permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución en cuanto a la gestión en liderazgo y valores.
- La aplicación de encuestas y entrevistas a los directivos, docentes y estudiantes permitió conocer de forma más específica las diferentes limitaciones con que cuenta la institución educativa en cuanto a liderazgo y valores.
- La aplicación de la encuesta del ambiente escolar a los miembros que conforman la entidad educativa permitió determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro”.
- La propuesta de mejoramiento presentada en el presente trabajo de investigación permitirá fortalecer o revitalizar las debilidades y aspectos negativos en cuanto a liderazgo y valores en la toma de decisiones de los directivos y docentes del Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro”.
- Las características de liderazgo que poseen los directivos del plantel permite ejercer una buena gestión y administración de la institución debido a que los

docentes, administrativos y estudiantes se encuentran comprometidos con las metas y objetivos.

- Las características básicas de liderazgo que poseen los docentes de la institución les permite dirigir y llevar las clases con la suficiente probidad, dominio del grupo o capacidad de liderazgo.
- El eficiente control disciplinario sumado a los manuales y reglamentos con que cuenta la institución permite tener estudiantes con excelentes promedios de disciplina y buena conducta.
- La resistencia o escepticismo que ejercen los padres de familia hacia la aplicación de nuevas técnicas de estudio impide desarrollar estrategias innovadoras en la institución.
- El apoyo y cooperación que ofrecen los compañeros docentes facilita el desarrollo de las actividades cotidianas y les permite ganar confianza, para de esa manera proponer ideas de solución y cambios.
- El empleo de equipos de trabajo para la solución de problemas permite a los directivos y docentes obtener mejores resultados, así como también aliviar la carga laboral que poseen estos funcionarios.
- Las actividades extracurriculares que se desarrollan en la entidad educativa permite mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.
- La poca flexibilidad en la aplicación de los currículos por parte de los docentes limita el desarrollo de las capacidades, habilidades y creatividad de los estudiantes ya que se centran en cumplir tajantemente lo escrito.

- La formación en valores que reciben las estudiantes diariamente al inicio de cada clase permitirá desarrollar su personalidad de la mejor manera y así entregar a la sociedad jóvenes de bien, capaces de desenvolverse en cualquier ámbito de la vida.
- El hecho de promover en las estudiantes el desarrollo de la investigación permanente permitirá a las mismas desarrollar capacidades de indagación, análisis y síntesis.
- El poco tiempo para interactuar entre directivos y estudiantes impide conocer a fondo las necesidades reales e inquietudes de las alumnas.
- El ejemplo que muestran los directivos y docentes en cuanto a la ética profesional y los valores humanos permite fomentar a las estudiantes estas virtudes de tal forma de ser un modelo a seguir.

#### **RECOMENDACIONES:**

- Ejecutar la propuesta de mejoramiento en la institución para solucionar las limitaciones encontradas en el presente trabajo de investigación.
- Establecer políticas y disposiciones para mantener estas estrategias de manera sostenible, de tal forma de realizar un cambio permanente.
- Continuar ejerciendo la dirección de la entidad educativa con liderazgo y abnegación, a fin de no disminuir el grado de aceptación que tienen los docentes y las estudiantes.
- Fortalecer las características de liderazgo que poseen los docentes de la institución con la aplicación de talleres y capacitaciones.

- Concienciar a las estudiantes en la importancia del liderazgo y valores en la educación y en su posterior desenvolvimiento en la sociedad.
- Informar periódicamente a los padres de familia sobre los cambios de metodologías a realizar en la institución con la debida justificación, a fin de evitar que los mismos ejerzan resistencia o cause un escepticismo.
- Fomentar el trabajo cooperativo en los docentes, a fin de facilitar el desarrollo de las actividades cotidianas con mayor eficiencia.
- Fomentar el trabajo en equipo para la solución de problemas y conflictos de la institución.
- Concienciar a los estudiantes y padres de familia en la constante participación de las actividades extracurriculares que se desarrollan en la entidad educativa, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa y crear un momento de esparcimiento sano para los mismos.
- Fomentar el desarrollo de las capacidades, habilidades y creatividad de los estudiantes por medio de la aplicación de técnicas de investigación, procesamiento de información y obtención de conocimientos.
- Continuar con la formación en valores para los estudiantes durante los primeros minutos de cada clase, de esa manera se logrará fortalecer los ya existentes.
- Ejercer las actividades diarias con ejemplo, primero dando cumplimiento cabal a todas las disposiciones de los superiores para posteriormente controlar su ejecución a los miembros que conforman la institución educativa.

## 7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### 1. TITULO DE LA PROPUESTA

“Propuesta para mejoramiento de la gestión en liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico “Ana Paredes de Alfaro”.

### 2. JUSTIFICACIÓN

Luego de analizar los resultados obtenidos en todo el proceso de investigación de la tesis, se han identificado algunas debilidades y deficiencias, en el ámbito del liderazgo y valores, que es necesario revitalizar y fortalecer.

A continuación se presentan las debilidades y deficiencias más importantes, a las cuales se le implementarán estrategias de mejoramiento:

**Tabla 27: Debilidades a mejorar**

<b>DEBILIDADES A MEJORAR</b>
Falta de un espacio de comunicación entre directivos y estudiantes
Resistencia de los padres de familia y de ciertos docentes cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza aprendizaje
En las clases se espera que los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo

tiempo.
Fomentar la educación en valores
Fomentar en los docentes las cualidades de liderazgo

Se describen las debilidades tomadas en cuenta para realizar la propuesta

El resultado del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, depende de gran manera de las políticas y estrategias empleadas por los directivos de las instituciones educativas. Esta propuesta establece ciertos lineamientos para mejorar estas políticas o estrategias en el ámbito del liderazgo y valores, con la finalidad de hacerlas más eficientes.

Este proceso es muy importante debido a que nuestros pequeños estudiantes son los líderes del mañana y depende de nosotros, los errores o aciertos que ellos tengan en el futuro. Sin duda los formadores o facilitadores de la educación son los responsables de que estos estudiantes lleguen a ser verdaderos líderes, quienes serán los encargados de conducir a nuestro país por el sendero correcto en un futuro cercano.

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

Fortalecer la gestión en liderazgo y valores en el Instituto “Ana Paredes de Alfaro”, a fin de proporcionar a la sociedad jóvenes líderes, capaces de desenvolverse en cualquier ámbito de la sociedad de manera eficiente y con bases sólidas en principios y valores.

### **4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

El propósito de la propuesta es mejorar la gestión en liderazgo y valores en el instituto Tecnológico “Ana Paredes de Alfaro”, donde los beneficiarios directos son los

estudiantes; sin embargo también se benefician de manera indirecta los directivos y docentes.

## 5. POBLACIÓN OBJETIVO

Directivos, docentes y estudiantes del nivel Bachillerato del Instituto Tecnológico “Ana Paredes de Alfaro”.

## 6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

### RECURSOS:

**HUMANOS.-** Se tiene que aprovechar cada capacitación o actualización que realicen los docentes del plantel, para que sean ellos los encargados de multiplicar ese conocimiento, de tal manera de que todos los miembros de la entidad educativa se encuentren al día con las innovaciones educativas. En caso de requerir un especialista en liderazgo se tendrá que solicitar sus servicios.

**TECNOLÓGICOS.-** Para el desarrollo de esta propuesta se requiere básicamente de material tecnológico básico con el que cuenta la entidad educativa.

**MATERIALES.-** Para el desarrollo de esta propuesta se requiere básicamente de material escolar que esta al alcance de la entidad educativa.

**FÍSICOS.-** La entidad educativa cuenta con un salón de actos para realizar cualquier evento, reunión, conferencia o taller para las estudiantes y con los docentes se pueden realizar en la biblioteca.

**ECONÓMICOS.-** Se requieren los recursos económicos detallados en el presupuesto. Sin embargo se tiene que tratar de emplear los medios y recursos con que cuenta la entidad educativa, a fin de no gastar el presupuesto destinado para otros aspectos.

## 7. PRESUPUESTO

ORD	CONCEPTO	CANTIDAD
01	CANCELACION DE ESPECIALISTAS EN LIDERAZGO	\$ 200,00
02	CANCELACION DE ESPECIALISTAS EN VALORES	\$ 200,00
03	CANCELACION DE HORAS EXTRAS AL PERSONAL QUE DICTA TALLERES	\$ 400,00
04	ADECUACION Y MANTENIMIENTO DE SALON DE ACTOS Y BIBLIOTECA	\$ 600,00
05	PAPELERIA Y FOLLETOS	\$ 400,00
06	ADQUISICION DE NUEVO PROYECTOR	\$ 900,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.700,00</b>

## 8. CRONOGRAMA

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES**

<b>Debilidad/deficiencia</b>	<b>Actividad central</b>	<b>Objetivo principal</b>	<b>Actividades específicas</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma a meses</b>
Falta de un espacio de comunicación entre directivos y estudiantes	Realizar una hora cívica el primer lunes de cada mes.	Implementar espacios de tiempo donde los estudiantes puedan compartir sus necesidades con el personal directivo de la Institución y conocer las actividades importantes de la semana, la situación actual del colegio o hechos relevantes de la historia.	Canto del himno Nacional.	Realzar el amor a los símbolos patrios.	Humanos: Personal de la institución  Material: Equipo de amplificación, grabadora, CD, micrófono y atril.	Vicerrectora: de su ejecución  Inspector General: cumplimiento del régimen	Todo el año lectivo
			Conferencia dictada por alumnas del instituto relacionado a temas de interés nacional, fechas históricas, liderazgo o valores.	Fomentar en las estudiantes el interés sobre aspectos relevantes, liderazgo o valores. Realzar aspectos importantes de los acontecimientos de la historia ecuatoriana.			
			Exposición de la Rectora o encargada accidental. Hacer un resumen reflexivo sobre la conferencia. Espacio de tiempo para justicia y peticiones.	Fortalecer los aspectos mencionados en la conferencia. Comunicar a las estudiantes las novedades ocurridas, las actividades importantes de la semana y escuchar las necesidades.			
	Reuniones esporádicas con las estudiantes	Lograr la interacción entre directivos y estudiantes, de tal forma de disminuir ese hermetismo que existe	Establecer una reunión por mes para cada curso.	Conocer las necesidades específicas y requerimientos reales de las estudiantes.	Humano: Rectora, vicerrectora e inspector general	Vicerrectora: de su ejecución. Inspector general: del cumplimiento del régimen	Una ocasión por mes para cada curso.

Debilidad/deficiencia	Actividad central	Objetivo principal	Actividades específicas	Objetivo específico	Recursos	Responsable	Cronograma a meses
Resistencia de los padres de familia y de ciertos docentes cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza aprendizaje	Programa de socialización de métodos y técnicas nuevas de enseñanza aprendizaje	Disminuir el desconocimiento de los padres de familia sobre las nuevas innovaciones educativas, a fin de evitar que se produzcan escepticismos en los mismos.	Conferencia dictada por la vicerrectora del plantel durante la reunión de padres de familia al inicio del periodo lectivo.	Informar sobre las técnicas de aprendizaje a emplear durante el proceso de enseñanza aprendizaje.	Humanos: Vicerrectora	Vicerrectora: de su ejecución	Todo el año lectivo
			Programar una reunión extraordinaria en caso de ser requerida, cuando se vayan a realizar cambios de metodologías de estudio.	Informar sobre las técnicas de aprendizaje que van a ser reemplazadas haciendo énfasis en los beneficios y ventajas que traerá esta modificación.	Humanos: Vicerrectora Material: computadora y proyector	Inspector General: Citación a los padres de familia	
			Programar una reunión al final del periodo lectivo, con la finalidad de informar sobre los resultados obtenidos con las nuevas técnicas empleadas	Informar los resultados obtenidos versus los resultados que hubieran sido alcanzados si se continuaba con la misma metodología.	Humanos: Vicerrectora Material: computadora y proyector		

Debilidad/deficiencia	Actividad central	Objetivo principal	Actividades específicas	Objetivo específico	Recursos	Responsable	Cronograma a meses
En las clases se espera que los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	Taller de capacitación y actualización de los docentes	Capacitar y actualizar a los docentes del plantel empleando recurso humano de la misma institución, con la finalidad de concienciar a los docentes para que flexibilicen los programas de estudios de tal manera que contribuya al desarrollo de capacidades, habilidades y creatividad de los estudiantes.	Taller de innovación de programas de estudios.	Fomentar el desarrollo de las habilidades y creatividad de los estudiantes y dejar a un lado la obligación de cumplir un pensum académico sin importar el hecho de que los estudiantes no aprendan correctamente.	Humanos: Docentes del plantel que hayan asistido a capacitaciones del Ministerio de Educación.  Material: computadora y proyector	Director de área de humanística: de la ejecución  Inspector General: Convocatoria y cumplimiento del régimen	Durante los primeros tres meses del periodo lectivo. Un evento por mes.
			Taller de técnicas de estudio innovadoras	Capacitar a los docentes para que puedan aplicar técnicas de estudio innovadoras y eviten caer en la monotonía y aburrimiento.			
			Seminario taller de comunicación educativa	Capacitar a los docentes del plantel sobre comunicación educativa, a fin de enseñar los métodos adecuados para saber llegar a los estudiantes evitando caer en la entropía comunicacional.			

Debilidad/deficiencia	Actividad central	Objetivo principal	Actividades específicas	Objetivo específico	Recursos	Responsable	Cronograma a meses
Fomentar la educación en valores	Conferencia para docentes y estudiantes con el tema: Valores y educación	Implementar espacios de tiempo donde los estudiantes puedan compartir sus necesidades con el personal directivo de la Institución y conocer las actividades importantes de la semana, la situación actual del colegio o hechos relevantes de la historia.	Inculcar valores durante los primeros diez minutos de cada clase.	Fomentar los valores en las estudiantes, a fin de formar correctamente su personalidad.	Humanos: Docentes de la institución	Vicerrectora: de su ejecución	Durante el cuarto, quinto y sexto mes del periodo lectivo. Un evento por mes.
			Conferencias dictadas los primeros lunes de cada mes por parte de las estudiantes o la coordinadora del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.	Fomentar los valores en las estudiantes, a fin de formar correctamente su personalidad.	Humanos: Estudiantes u Orientadora	Inspector General: Solicitar servicios de especialista y cumplimiento del régimen	
			Conferencia dictada por un especialista en valores a las estudiantes de los dos niveles de la institución y a los docentes.	Fomentar los valores en las estudiantes, a fin de formar correctamente su personalidad.	Humanos: Especialista en valores		

Debilidad/deficiencia	Actividad central	Objetivo principal	Actividades específicas	Objetivo específico	Recursos	Responsable	Cronograma a meses
Fomentar en los docentes las cualidades de liderazgo	Fortalecer las características de liderazgo en los docentes del plantel	Mejorar las cualidades de líder que poseen los docentes, a fin de lograr que los estudiantes vean en ellos un ejemplo a seguir y sobre todo confíen ciegamente en sus capacidades.	Conferencia dictada por un especialista en liderazgo a las estudiantes de los dos niveles de la institución, a los docentes y directivos.	Mejorar las características de liderazgo de los docentes	Humanos: Especialista en liderazgo. Material: proporcionado por el conferencista	Vicerrectora: de su ejecución	Durante el séptimo y octavo mes del periodo lectivo.
			Taller de liderazgo dictado por la rectora del plantel	Mejorar las características de liderazgo de los docentes	Humanos: Rectora o vicerrectora material: computadora y proyector. Papelería y folletos	Inspector General: Solicitar servicios de especialista, convocatoria y cumplimiento del régimen	
			Seminario de capacitación de liderazgo	Mejorar las características de liderazgo de los docentes	Humanos: docentes que han recibido capacitación del Ministerio de educación. Material: computadora y proyector. Papelería y folletos		

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Valenzuela, J.R., (2009), Evaluación de instituciones educativas, segunda edición, Trillas, México.
- Torres, J.C., (2010), Educación y Sociedad Guía Didáctica, Editorial UTPL, Loja.
- Buele, M., (2010), Evaluación de Instituciones educativas Guía Didáctica, Editorial UTPL, Loja.
- Álvarez, L., (2010), Proyecto de Grado I Guía Didáctica, Editorial UTPL, Loja.
- Chavarría, M., (2004), Educación en un mundo globalizado, Trillas, Mexico.
- Correa, C., (2009), Liderazgo, valores y Educación Guía didáctica, Editorial UTPL, Loja.
- Guillen Parra, G., (2006), Ética en las organizaciones, Construyendo confianza, PEARSON EDUCACIÓN S.A., Madrid.
- Corporación de estudios y publicaciones, (2009), *Legislación Educativa Tomo I*. Editorial Talleres de la Corporación de estudios y publicaciones. Quito.
  - Ley Orgánica de Educación
  - Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación
- Corporación de estudios y publicaciones, (2009), *Legislación Educativa Tomo II*. Editorial Talleres de la Corporación de estudios y publicaciones. Quito.
  - Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional
  - Reglamento General a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional

- Manual de organización, (2009), Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro”
- Manual de procedimientos (2008-2009), Equipo de gestión estratégica – Departamento de Planificación Institucional, Instituto Tecnológico “Ana Paredes de Alfaro”.
- Reglamento interno, (2008), Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro”
- Manual de convivencia, 2005, Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro”
- Plan operativo anual, 2009 – 2010, Instituto Tecnológico Superior “Ana Paredes de Alfaro”
- <http://buscon.rae.es/drael/> (17 de Agosto de 2010, 17:53)
- <http://definicion.de/gestion/> (17 de Agosto de 2010, 17:44)
- [http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html) (17 de Agosto de 2010, 17:51)
- <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml> (18 de Agosto de 2010, 17:30)
- [http://www.elplan.org/liderazgo\\_educacional-1.html](http://www.elplan.org/liderazgo_educacional-1.html) (18 de Agosto de 2010, 18:00)
- <http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm> (18 de Agosto de 2010, 18:06)

- <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml> (18 de Agosto de 2010, 18:10)
- <http://religiosa.avmradio.org/mp3/ACTUALIDAD/NO%20TE%20SIENTAS%20SOLO/Lider%20y%20dirigente.pdf> (18 de Agosto de 2010, 18:37)
- [http://ogm.elcaribe.com.do/articulo\\_caribe.aspx?id=56347&guid=2F8B59CF9C1349DDAD0ECBCA426C5E5C&Seccion=4](http://ogm.elcaribe.com.do/articulo_caribe.aspx?id=56347&guid=2F8B59CF9C1349DDAD0ECBCA426C5E5C&Seccion=4) (21 de Agosto de 2010, 18:46)
- <http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml> (31 de Agosto de 2010, 18:36)
- <http://www.monografias.com/trabajos21/educacion-en-valores/educacion-en-valores.shtml> (31 de Agosto de 2010, 19:06)
- <http://educar.jalisco.gob.mx/04/4santoyo.html> (31 de Agosto de 2010, 19:00)

## **9. APÉNDICES**

**ANEXO “A” ENCUESTA REALIZADA A DIRECTIVOS**

**ANEXO “B” ENCUESTA REALIZADA A DOCENTES**

**ANEXO “C” ENCUESTA REALIZADA A ESTUDIANTES**

**ANEXO “D” ENTREVISTA REALIZADA A DIRECTIVOS**

**ANEXO “E” CUESTIONARIO PARA DETERMINAR F.O.D.A.**

**ANEXO “F” ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION**

## ANEXO “A” ENCUESTA A DIRECTIVOS

**Sres. Gestores Educativos:**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

**1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2 CUESTIONARIO**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nro	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			

f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

Nro	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 del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

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

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

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

La pregunta 11 y 13 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

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

i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas

( )

j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

( )

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

Si ( ) No ( )

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

a) Un reingeniería de procesos

( )

b) Plan estratégico

( )

c) Plan operativo Anual

( )

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

( )

## ANEXO “B” ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, 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 toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			

10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
1. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## ANEXO “C” ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

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

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

**Provincia**.....

**Cantón**.....

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más, que escuchar los problemas de los estudiantes.				
3. Los docentes orientan en el desarrollo de las tareas, logrando el comprometimiento e interés de los estudiantes por obtener trabajos más productivos es lo que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				

8. Los métodos de enseñanza en 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 las clases.				
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

## **ANEXO “D”**

### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

#### **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO "E"****ENCUESTA PARA DETERMINAR EL F.O.D.A.**

El objetivo de este instrumento es coleccionar un conjunto de información con la finalidad de analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la institución.

De la pregunta 1 - 24 serán evaluados como fortalezas o debilidades.

De la pregunta 25 - 39 serán evaluados como amenazas u oportunidades.

Recuerde que una fortaleza es aquel factor positivo que le permite destacar entre otras escuelas y dar un mejor servicio educativo. Una debilidad es un factor negativo que representa un obstáculo o problema y que dificulta que la institución cumpla su misión.

Una oportunidad es aquel factor positivo de los entornos social, económico, político y ecológico que favorece el desarrollo de la institución para cumplir su misión. Una amenaza es un factor negativo del entorno que impide el desarrollo de la institución y ofrecer una educación de calidad.

Cada elemento será evaluado en una escala que tiene cinco opciones: -2,-1,0,+1,+2

-2 significa que usted considera ese ítem como debilidad o amenaza mayor

-1 significa que usted considera ese ítem como debilidad o amenaza menor

0 significa que usted no considera ese ítem ni como fortaleza ni como debilidad

+1 significa que usted considera ese ítem como fortaleza u oportunidad menor

+2 significa que usted considera ese ítem como fortaleza u oportunidad mayor

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Análisis de las debilidades vs las fortalezas de la institución educativa

ORD	ITEM	ESCALA				
		-2	-1	0	+1	+2
1	El nivel académico de los egresados					
2	El liderazgo de la Rectora					
3	La preparación académica de los docentes					
4	El desempeño de los profesores como facilitadores de procesos de aprendizaje de los alumnos					
5	Los sistemas de capacitación y actualización de profesores					
6	La remuneración económica del trabajo de los docentes					
7	La preparación profesional del personal administrativo					
8	El desempeño del personal administrativo como apoyo al trabajo académico					
9	Los sistemas de capacitación y actualización del personal administrativo					
10	La remuneración económica del trabajo del personal administrativo					
11	El clima laboral que se respira entre los diversos trabajadores					
12	El ambiente estudiantil					
13	La disciplina de los alumnos					
14	El cumplimiento de los reglamentos escolares					
15	La estructura administrativa de la institución (organización)					
16	La eficiencia de los procedimientos administrativos					
17	La comunicación formal entre los miembros de la comunidad educativa					
18	La comunicación espontánea entre los miembros de la comunidad educativa					
19	Las condiciones generales de los salones de clase					

20	El acervo bibliográfico en la biblioteca					
21	El centro de cómputo (hardware y software)					
22	Las instalaciones deportivas					
23	Los planes de estudio de los programas académicos					
24	Las actividades extracurriculares organizadas por la institución					

Análisis de las amenazas vs las oportunidades

ORD	ITEM	ESCALA				
		-2	-1	0	+1	+2
25	Participación actual de la comunidad o asociación de padres de familia en el diseño y realización del currículo y del proceso de enseñanza aprendizaje					
26	Participación actual de la comunidad o asociación de padres de familia en proyectos extracurriculares de la institución educativa					
27	Perfil psicológico de las familias de los alumnos, que puede incidir en su disposición para estudiar					
28	Situación económica de las familias de los alumnos					
29	Estado de seguridad pública en el entorno educativo de la institución					
30	Condiciones de salud pública en el entorno inmediato de la institución					
31	Disponibilidad de servicios de auxilio en el entorno inmediato (policía, bomberos y servicios médicos)					
32	Disponibilidad de servicios de energía eléctrica, agua y drenaje en el entorno					
33	Presupuesto del gobierno destinado a gastos de educación					
34	Asignación de recursos financieros a la institución en el próximo ciclo escolar					
35	Uso de las nuevas tecnologías de la información en los sistemas educativos					
36	Actitudes de la sociedad (aceptación o rechazo) frente a las diferentes razas e idiosincrasias presentes en el país.					
37	Actitudes de la sociedad (aceptación o rechazo) respecto de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres					
38	Inclusión del idioma inglés como una materia obligatoria dentro de los planes de estudio					
39	Condiciones de limpieza contra contaminación ambiental en el entorno inmediato					

**ANEXO “F”  
ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO “ANA PAREDES DE ALFARO”**

