



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERZGO EDUCACIONAL

*“Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo
Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” de Guayaquil,
durante el periodo 2011 -2012.*

Tesis de grado

Autor:
Barriga Aveiga, Vera

Director:
Culcay Siavichay, Manuel Mesias, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Loja, 16 de diciembre 2011

Mgs.

Manuel Mesías Culcay Siavichay

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Vera Barriga Aveiga, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académicos – legales pertinentes.

.....

Mg. Manuel Mesías Culcay Siavichay

DIRECTOR DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Vera Barriga Aveiga, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y sus representantes legales posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 16-12-2011

.....

Vera Barriga Aveiga

Cédula de Identidad: 092226843-8

AUTORÍA

Yo, Vera Barriga Aveiga, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

Vera Barriga Aveiga

CI. 092226843-8

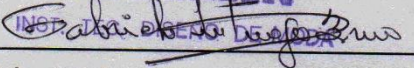
Dra. Burgos Pozo Sara María
Rectora del ITS "DYBRAIN"

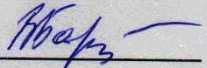
Acta de Compromiso

Yo, **Arq. Vera Barriga Aveiga**, docente del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda "Dybrain", me comprometo a desarrollar un proyecto con el tema: "Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Modas "Dybrain", con el propósito que dicho proyecto va a ayudar a solucionar algunos problemas educativos, y uno de los más urgentes, es fomentar los valores culturales, éticos y cívicos, como lograr una relación interpersonal dinámica del docente al estudiante, la educación con sentido y todo lo que enriquece la gestión de la institución educativa para cumplir con sus funciones, todo lo que enriquece el uso de medios y la práctica discursiva en función del aprendizaje. En otras palabras, ayudar en la toma de decisiones para implantar y fortalecer una nueva teoría de liderazgo, trabajo en equipo y orientación a resultados.

Aprobado por Vicerrectora
del ITS "Dybrain"

Responsable del Proyecto

DYBRAIN

Lda. Intriago Bravo María Gabriela


Arq. Vera Barriga Aveiga


INST. TEC. SUP. DISEÑO DE MODA

AGRADECIMIENTO

Primero a Dios deseo expresar mi completa gratitud, y a mi familia ya que gracias a su comprensión y apoyo incondicional en todo momento he logrado cumplir una etapa importante en mi vida, mis estudios de Maestría.

Además a todos los profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja que compartieron sus conocimientos y experiencias pedagógicas conmigo en una manera amena y sin egoísmo profesional.

A mi director de Tesis, Mgs. Manuel Culcay, que me ayudo a superar cualquier dificultad en el desarrollo de la presente Tesis de Grado.

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico exclusivamente a todos los docentes ecuatorianos, para que en esta tengan una guía que les permita consultar este trabajo en los momentos de estudios y investigaciones en el área de Gestión de liderazgo y valores en los centros educativos del Ecuador.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	III
AUTORÍA.....	IV
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	V
AGRADACIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y APÉNDICES.....	XI
RESUMEN.....	XIII
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. La gestión Educativa.....	6
2.1.1. El concepto.....	6
2.1.2. La importancia de la gestión.....	9
2.1.3. Tipos de Gestión.....	9
2.2. Liderazgo Educativo.....	17
2.2.1. Concepto.....	17
2.2.2. Tipos de liderazgo y características de cada tipo.....	20
2.3. Diferencias entre líder y directivo.....	23
2.4. Los valores y la educación.....	25
2.4.1. Que son los valores.....	27
2.4.2. Clasificación de valores.....	30
2.4.4. ¿De qué es responsable una Institución Educativa.....	31
2.4.5. Educación integral.....	33
2.4.7. La educación de valores en los estudiantes en la educación Superior.....	34
2.4.8. Ser, saber y hacer del docente universitario.....	35
3. METODOLOGÍA.....	39
3.1. Participantes.....	39
3.2. Materiales e Instrumentos.....	45
3.3. Método y procedimiento.....	46

4. RESULTADOS.....	48
4.1. Diagnostico de la Gestión y Liderazgo desde el analisis de los documentos de planificación educativa.....	48
4.1.1. El Estatuto del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.....	48
4.1.2. El Plan Estratégico Institucional del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.....	50
4.1.3. El Proyecto Educativo Institucional del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.....	55
4.1.4. El Plan Operativo Anual del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.....	56
4.1.5. La estructura organizativa del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”	57
4.1.6. Misión y visión del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.....	58
4.1.7. El organigrama del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.....	59
4.1.8. Funciones por Áreas y Departamentos.....	60
4.1.9. Oportunidades y Amenazas.....	61
4.1.10. Matriz FODA.....	63
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.....	65
4.2.1. De la encuesta a Directivos.....	65
4.2.2. De la encuesta a Docentes.....	76
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes.....	78
4.2.3. De la entrevista a Directivos.....	81
4.2.5. Matriz de problemática.....	83
5. DISCUSIÓN.....	85
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	90
6.1. Conclusiones.....	90
6.2. Recomendaciones	92
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	95

7.1. Título de la propuesta.....	95
7.2. Justificación.....	95
7.3. Objetivos de la propuesta.....	96
7.3.1. Objetivos generales.....	96
7.3.2. Objetivos específicos.....	96
7.4. Actividades.....	97
7.5. Localización y cobertura espacial.....	104
7.6. Población objetivo.....	105
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta.....	105
7.8. Presupuesto.....	106
7.9. Cronograma.....	109
8. BIBLIOGRAFÍA.....	110
8.1. Libros y artículos.....	110
8.2. Bibliografía virtual.....	111
8.3. Documentos institucionales.....	112
9. APÉNDICE.....	113
9.1. Formatos de matrices, encuestas y entrevistas.....	113
9.2. Fotos de Fashion Show de “Dybrain”, trajes modulares 2011.....	124

ÍNDICE DE CUADROS Y APÉNDICES

Cuadro 1. Concepto de la Gestión.....	7
Figura1. Tipos de Gestión.....	10
Cuadro 2. Tipos de Gestión.....	13
Figura 2. Las Gestiones Educativas.....	15
Figura 3. Bases de Liderazgo.....	18
Cuadro 3. Concepto de liderazgo.....	19
Figura 4. Concepto de Liderazgo.....	23
Cuadro 5. Deferencia entre líder y directivo.....	25
Cuadro 6. Concepto de valor.....	28
Cuadro 7. Principios éticos.....	32
Figura 5. El proceso de cumplimiento de la misión educativa.....	35
Tabla 1. Clasificación de docentes por edad.....	40
Gráfico 1. Procentajes de clasificación de docentes por edad.....	40
Tabla 2. Clasificación de docentes por sexo.....	41
Gráfico 2. Procentajes de clasificación de docentes por sexo.....	41
Tabla 3. Clasificación de los docentes por Título Académico.....	42
Gráfico 3. Procentajes de clasificación de los docentes por Título Académico.....	42
Tabla 4. Clasificación de los estudiantes por sexo.....	43
Gráfico 4. Procentajes de clasificación de los estudiantes por sexo.....	43
Tabla 5. Clasificación de los estudiantes por especialización.....	43
Matriz 1. Matriz FODA.....	63
Tabla 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro educativo.....	65
Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	66
Tabla 8. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas estan especializados y jerarquizados.....	66
Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	67
Tabla 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos y promover solución permanente y oportuna en el tiempo y está delegada de la vía jererquica.....	68

Tabla 11. La administración y liderazgo del Centro Educativo promueve calidad educativa.....	69
Tabla 12. Habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una Institución.....	70
Tabla 13. Promoción para mejora de desempeño y progreso de la Institución.....	70
Tabla 14. Organismos que integran la Institución.....	72
Tabla 15. Actividades del Concejo Académico y Departamento de Planeación.....	72
Tabla 16. El Departamento de Planificación y el Departamento de Investigación y sus acciones.....	73
Tabla 17. La Gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	75
Tabla 18. Material de planificación educativa.....	75
Tabla 19. Resultados de la encuesta a docentes.....	76
Tabla 20. Resultados de la entrevista a estudiantes.....	78
Matriz 2. Resultados de la entrevista a directivos.....	81
Matriz 3. Matriz de problemática.....	83
Matriz 4. Objetivos específicos.....	98
Apéndices. Formatos de matrices de encuestas y entrevistas.....	107
Fotos. Fashion Show de “Dybrain”, trajes modulares.....	118

RESUMEN

El tema de proyecto “Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” de Guayaquil”, el cual es importante para la educación de la juventud que son los futuros profesionales del Ecuador.

El ITS “Dybrain” desde hace 14 años presta sus servicios educativos al país, es una institución pequeña que funciona bajo el régimen Universitario con una población estudiantil alrededor de una centena de estudiantes, los cuales aspiran a convertirse en los profesionales, innovadores y emprendedores de Alta Costura y Diseñadores de Moda.

El proyecto se trata de la creación de nuevo modelo de Gestión del Liderazgo y Valores en el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”, trata de los temas del desarrollo creativo en los jóvenes y la enseñanza centrada en la preservación del medio ambiente y la gestión del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente con el constante cambio, investigación, creatividad individual para lograr de este modo una educación que permita transmitir enseñanza moral, ética y los valores, que deben desarrollarse en un ser humano.

1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” desde hace 14 años presta sus servicios educativos al país. El Instituto esta funcionando bajo el regimen de Educación Superior y fue creado con el fin de satisfacer las necesidades de la Industria Textil y las Pequeñas Industrias del Ecuador de los profesionales, innovadores y emprendedores de Alta Costura y Diseñadores de Moda. La población estudiantil esta compuesta de jovenes y adultos, que terminaron sus estudios de bachillerato y decidieron seguir sus estudios en un nivel superior. El instituto brinda una interesante alternativa de estudios en la profesión de Diseño de Moda para los adultos que trabajen, madres solteras, amas de casa, ect., ya que desarrolla sus jornadas educativas en horario matutino y nocturno.

La educación resulta básica para la transformación de la sociedad, y este proyecto, se dirige a orientar a los directivos y los docentes de dicha institución a la solución de los problemas educativos basados en fomentar valores culturales, estéticos y artísticos, también el logro de una relación interpersonal dinámica del docente al estudiante, apoyándose en la confianza que podría satisfacer necesidades de bienes útiles, agradables y éticos. Ya que, la gestión, es un aspecto determinante en cualquier estrategia aplicada en las organizaciones educativas y puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de una política o programa educacional. El proyecto hace un énfasis especial en este tema.

El Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” es una institución pequeña, que pone a ésta, frente a las ventajas y desventajas con respeto a otras unidades educativas del Ecuador. Los últimos tres años, la Institución fue obligada a desarrollar novedosas estrategias en gestión promocional, revisar y renovar el acompañamiento del aprendizaje, desarrollar nuevos estilos del liderazgo, y trabajo en equipo orientándolos a los resultados. Aparte de estos desafíos, fue puesto un enfoque significativo al desarrollo de la creatividad en los estudiantes, la cual está considerada como un valor de suma importancia en el desarrollo de la carrera del Diseñador de Moda.

Se aspira que dicho proyecto ayude al desarrollo de estas labores, determinantes para el éxito y la sobrevivencia de la Institución.

Existe un gran número de investigaciones sobre temas de gestión y de liderazgo educacional, que fueron realizados en Ecuador y específicamente en Guayaquil; y un número de investigaciones sobre la creatividad y ecología como los valores adicionales y específicos para la carrera de Diseñador de Moda. El amplio material, sobre estos problemas que fue encontrado en varios libros, artículos y sitios en Internet, fue previamente revisado y analizado, y se trata de temas sobre la gestión de liderazgo, directivos, tenacidad, democracia. Los autores de dichos escritos les comentan diversas opiniones sobre el liderazgo en gestión efectiva para la mejora de la calidad educacional, promoción y expansión los valores en el sistema educativo ecuatoriano, describen las características personales del líder, administración de instituciones educativas y el campo de los valores, levanta la problemática de implementación de Nuevas Tecnologías en la educación, la organización, la gestión, la pedagogía y reflexiona sobre los valores, su acogida y convivencia, tratan temas acerca del desarrollo de la creatividad y preservación del medioambiente.

El Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda siempre basó sus cambios en las novedosas ideas y experiencias del desarrollo pedagógico de otras instituciones, no hizo su propia investigación sobre el tema de gestión del liderazgo de los valores en educación y exactamente eso, hace a esta investigación importante y útil para esta institución.

Entre los documentos institucionales de que dispone esta unidad educativa, la cual funciona bajo el régimen universitario, fueron revisados y analizados el Estatuto del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”, el Plan Estratégico Institucional, el Plan Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual. El estudio de estos documentos ayudó significativamente en el desarrollo de este proyecto que se trata sobre gestión del liderazgo y valores institucionales de la Unidad Educativa “Dybrain”.

La investigación “Gestión del liderazgo y valores en la educación” es de suma importancia para el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” por varias razones. Principalmente, por qué es la primera investigación que se desarrollará en nivel institucional, la cual tomará en cuenta todos los procesos específicos de la misma, adaptándose a las necesidades, ventajas y desventajas de dicha unidad educativa.

En segundo lugar, este proyecto es importante para los estudiantes para que ellos puedan sostenerse en su crecimiento personal y profesional, principalmente en el ámbito de desarrollo de los valores estéticos y creativos en el terreno de la construcción de los conocimientos y gustos artísticos. A los docentes, dicha investigación, les ayudará en el enriquecimiento de la promoción y el acompañamiento del aprendizaje basándose en los valores y gestión del talento humano. Y, finalmente, a la institución educativa le ayudará con el cumplimiento de sus funciones, entre las cuales están: implantación y fortalecimiento de una nueva teoría de liderazgo, el trabajo en equipo y la orientación hacia los resultados. Se espera también que dicho proyecto ayude al investigador a crecer profesionalmente y comprometerse más con la institución y sus actividades.

Y no menos, que la investigación sea un aporte significativo para el desarrollo de la educación ecuatoriana en los ámbitos artístico, creativo y preservación del medioambiente y ayudará a cumplir con atribuciones y funciones de la Institución Educativa “Dybrain” en el campo de la Educación Superior.

La investigación señalada es relevante para la Institución, porque reflexiona en la urgente necesidad de planificar talleres, jornadas y seminarios de actualización e intercambio de experiencias y supervisión en todo tipo de asesorías.

En la actualidad las instituciones y los educadores crean nuevas técnicas y los contextos para mostrar el movimiento cultural a escala mundial, y este proyecto servirá de ayuda para la construcción de espacios de interacción, de intercambio de información, de ruptura de la propiedad privada del aula, y se preocupará por la democratización y la participación de todos los que están involucrados de una u otra manera en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” no posee recursos económicos suficientes para el apoyo este tipo de proyectos, pero hay un ilimitado entusiasmo, el deseo de superación a favor del mejor futuro de la Entidad Educativa, que mantiene a los administrativos, docentes y el investigador con una expectativa del exitoso desarrollo de esta investigación.

Es importante realizar estos estudios orientándolos a evidenciar su trascendencia, lo que puede proporcionar recursos administrativos tendientes para la mejora los procesos educativos, que se basarán en una propuesta del modelo de gestión y

liderazgo. Los datos se recogen a través de los documentos que fundamentan la modalidad, las entrevistas y encuestas con el personal de los programas educativos y a todos los involucrados.

El siglo XXI requiere cambios profundos en el campo social que depende en mucho de la educación como un derecho humano irrenunciable y universal con un enfoque integral del ser humano. Por este motivo esta investigación se une a los proyectos de mejoramiento educativo de las instituciones educativas públicas y privadas con el fin de lograr los siguientes objetivos:

Objetivo general: Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”, innovando la Gestión, el Liderazgo y Valores con la participación de la comunidad.

Objetivos formativos: Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” y asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa, en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

En otras palabras estos objetivos pueden describirse como el análisis de la gestión y el liderazgo integrado a los valores personales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo “Dybrain” por medio del logro constante del cambio individual que recupera positivamente la satisfacción de las demandas y necesidades de la comunidad.

Otro logro importante a enmarcar es el proceso de gestión del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad, determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución y de esta manera fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.

Además el proyecto también levanta el tema de la gestión docente, lo cual servirá como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión.

Es importante lograr a través de la educación transmitir la enseñanza de los valores, principalmente de la creatividad, madurez y tenacidad para el desarrollo de un ser humano por medio de un programa educativo novedoso, progresista y entretenido; también fundamentar la importancia de la comunicación educativa como alternativa viable para el desarrollo del trabajo de responsabilidad en los estudiantes, planificar acciones, decisiones, y prever las consecuencias que las decisiones tomadas pueden generar en la institución y sus miembros, promover y acompañar el aprendizaje.

El gran soporte para todos esos desafíos es el conocimiento de las competencias de gestión de liderazgo y valores que ayudaran en la construcción de la redes de interacción de seres y saberes para romper el viejo esquema del aislamiento con ayuda de las nuevas tecnologías de la información y de comunicación, los cuales abren a la institución las vías apenas soñadas hace pocos años, y por esto el docente es obligado a ejercer la calidad de ser humano, mostrar la madurez pedagógica y utilizar en la promoción del aprendizaje lo más ricos y modernos recursos de comunicación. Les invita cordialmente a todos los interesados en dicho tema a la lectura de esta tesis “Nuevo modelo de Gestión del Liderazgo y Valores en el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” de Guayaquil de 2012 – 2013”.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión

Las instituciones educativas son organizaciones sociales, hechas de una red de relaciones interpersonales estructuradas para facilitar la consecución de las metas establecidas. En el contexto de este marco teórico se ofrecen múltiples reflexiones en torno a la gestión, su importancia, dimensiones y procesos ligados con la calidad de la educación y de las organizaciones escolares.

2.1.1. Concepto

El concepto de *gestión*, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, (1986); la definición de la gestión es la siguiente: *“La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución”*. Por lo que se comprende que la gestión incluye varias etapas de dirección y control que ayudan a cumplir con los objetivos propuestos por la institución y formulando el mismo concepto con otras palabras se puede señalar que la gestión también implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Y por último se puede concluir que la gran importancia para el desarrollo de la gestión exitosa aportan los instrumentos administrativos que requiere la institución educativa para el alcance de sus objetivos organizacionales con la máxima calidad.

Pozner (2004) escribe respecto del concepto de gestión institucional que ésta puede ser entendida como *“el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una institución, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica y con la comunidad educativa”* (p.42). Esta autora plantea que, aparte de la ejecución de reglamentaciones, la gestión institucional debe preocuparse además de la calidad y cantidad de los aprendizajes que se produzcan en el plantel educativo. El conocimiento del siglo XXI, es un elemento muy importante en la actividad de ser humano, y este es decir que es el

factor más importante para el desarrollo de un país. Todo esto dicho se puede concluir en la siguiente manera: las instituciones educativas son las principales generadoras de capital intelectual, y la consecuencia de lo dicho que sobre ellas recae la responsabilidad de responder con eficiencia y calidad a esta demanda.

Por otra parte, generalmente cuando se habla de gestión se la confunde con administración, y sus parámetros de funcionamiento se los asocia con eficacia. Por lo cual es preciso aclarar este último concepto. Hodge, Anthony y Gales (2003, 55) plantean que la eficacia puede medirse, ya sea, desde el enfoque de la meta o desde el enfoque de los recursos. Desde el enfoque de la meta, *“la eficacia se define en función de si la organización, consigue sus metas y en cuánta medida las logra”*. Desde el enfoque en los recursos, *“la eficacia se mide según el grado hasta donde llega una organización para obtener del entorno los recursos necesarios para conseguir sus fines”*. Se puede decir que procesos de gestión se basan en la coordinación y optimización de los recursos con el fin de lograr la máxima competitividad, que en su turno incluye una gran variedad de metas por cumplir para que la Institución educativa pueda gozar de eficacia, eficiencia y prestigio en el mercado educacional.

Al concluir, las ideas, aportes de los autores y propios de la autora de esta tesis pueden presentarse con el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Concepto de la gestión

CONCEPTO, AUTOR	IDÉA ESCENCIAL DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua: la gestión es la ejecución y el monitoreo de las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución.	La gestión es una acción necesaria para conseguir objetivos organizacionales.	Se puede señalar que la gestión es un fuerte compromiso de sus actores con la institución y que la gestión aportan los instrumentos administrativos que ayudan alcanzar sus objetivos organizacionales con la máxima calidad.
Según P. Pozner: la	La gestión promueve	Las instituciones educativas

gestión es el conjunto de acciones, dirigidas a promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica.	la intencionalidad pedagógica.	son las principales generadoras del capital intelectual y responde con eficiencia y calidad a las demandas de la sociedad.
Según B. J. Hodge: la gestión es la función que se mide con la eficacia desde el enfoque de la meta o desde el enfoque de los recursos es la eficacia, dirigidas a conseguir fines organizacionales.	La gestión tiene dos enfoques: <i>desde la meta y desde los recursos</i> , y ambos están dirigidos para conseguir los fines organizacionales.	La gestión se basa en la coordinación y optimización de los recursos con el fin de lograr la máxima competitividad para gozar eficacia, eficiencia y alto prestigio en el mercado educacional.

Un consenso entre los conceptos de diferentes autores y propias reflexiones de la autora de este proyecto, dan a comprender que la gestión educativa o también llamada gestión directiva o pedagógica, debe tender el logro de los objetivos y las metas educativas, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, docentes y de toda comunidad, proponiéndonos un modelo de país solidario, ético y participativo. Todos estos aspectos, en su conjunto, permitirían configurar entornos propicios para que se produzcan los aprendizajes esperados en los alumnos y alumnas, por tanto, la gestión educativa se sitúa a nivel micro, en el seno de las instituciones educativas.

Por otra parte, se podría agregar que la gestión institucional tiene que ver con el gobierno y la toma de decisiones a nivel del plantel educativo. Este gobierno debe ser participativo, pues por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel institucional es una tarea colectiva que involucra a muchos actores. La gestión institucional supone que se base en una nueva forma de comprender y conducir la organización educativa de tal manera que la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas que tienden al mejoramiento de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Y para finalizar se puede concluir que la gestión: son guías para orientar la acción, previsión, visualización, empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

2.1.2. La importancia de la Gestión

Toda la gestión educativa tiene una intencionalidad, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de la actividad educativa institucional. Por este motivo, todos los miembros de la institución educativa diariamente toman las decisiones cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

La gestión institucional conduce a la institución educativa hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas.

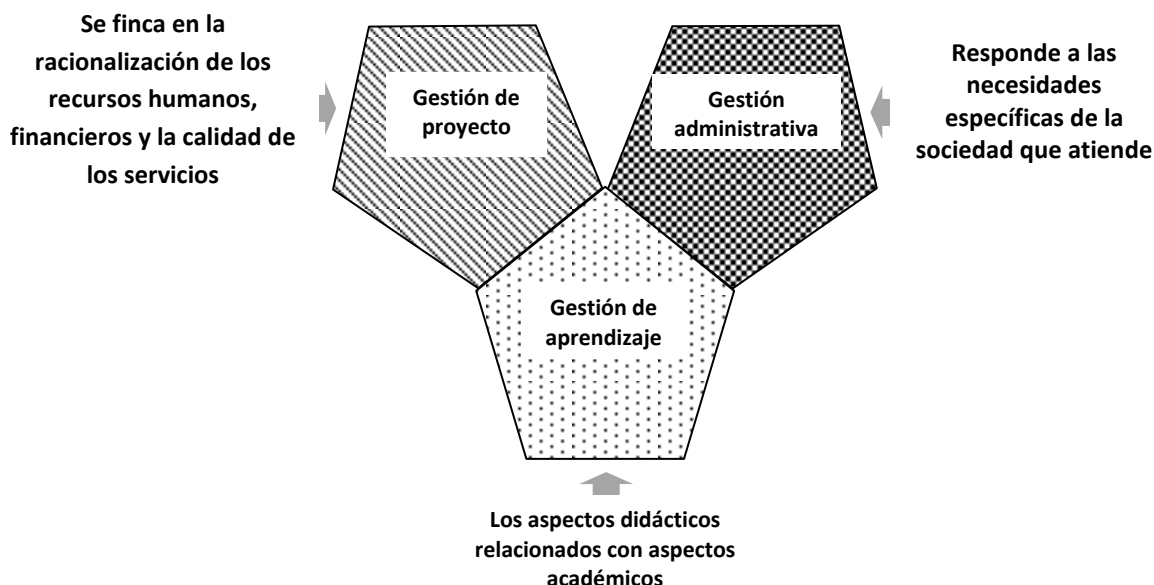
2.1.3. Tipos de Gestión

González Palma (2005), escribe que las tendencias unificadoras son las características importantes de la nueva era: *“en los albores de un nuevo milenio, caracterizado por un acelerado incremento en el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), una fuerte influencia de los procesos globalizadores, marcadas diferencias sociales, problemas de inequidad, diferencias económicas; pero sobre todo, graves rezagos educativos, los docentes no sólo deben preocuparse por enseñar, sino formar alumnos capaces de sobrevivir en una sociedad de la información, del conocimiento múltiple y del aprendizaje continuo. Por ello, una reflexión en torno a la pertinencia de los tipos de gestión que se han*

desarrollado para hacer frente a esta sociedad dinámica, cambiante, demandante de una educación de calidad es más urgente que nunca”.

Se trata de hacer, en primer lugar, un análisis del actual modelo de gestión centrado en la satisfacción de necesidades de aprender, ilustrando las mismas con ayuda del siguiente gráfico, hecho por la autora del presente proyecto:

Figura 1. Tipos de gestión.



Profundizando el tema de las necesidades de aprender, se ven los significados de estos conceptos, diferencias y similitudes entre ellos.

Gestión de Proyectos como todo programa educativo es producto de un proyecto institucional que responde a necesidades específicas de la sociedad a la que atiende. Por lo tanto, la gestión de proyectos, es el proceso que implica: planteamiento, ejecución y control de los mismos. En este proceso se incluye: la organización y administración de recursos humanos, infraestructura tecnológica, estimación de costos y tiempos de realización, aspectos pedagógicos, comunicacionales, entre otros.

J. L. González Palma (2005), en su artículo, nombrado anteriormente, resalta los siguientes pasos a cumplir para obtener un programa educativo con calidad. La gestión de proyectos incorpora varias áreas del conocimiento y se basa en la tríada costo-plazo-calidad: *“Los gestores de proyectos tienen que considerar las cuestiones relacionadas con la toma de decisiones entre ellas: diseñar y desarrollar un proceso*

de evaluación y autoevaluación, prever posibles inconvenientes que pudieran surgir en la implementación de las decisiones, analizar y distribuir los recursos disponibles y necesarios, teniendo en cuenta su funcionalidad y promover las innovaciones favoreciendo su implementación, sistematización e institucionalización”.

Las decisiones son de mucha responsabilidad y de muchos conocimientos en diversas áreas como la administración, cuyo carácter es eminentemente social, relaciona y utiliza ciencias sociales; las ciencias exactas, son aquellos que se fundamentan en hechos rigurosamente comprobables, y las disciplinas de carácter práctico.

Aparte de todo esto el gestor debe de saber realizar las siguientes actividades: formular la propuesta, seleccionar y evaluar al equipo de trabajo y redactar y presentar informes sobre los avances del mismo. A lo que concluye que las actividades de un gestor son complejas y determinantes en los momentos de toma de decisiones, y se basan en un conocimiento sólido de saberes, experiencias y las cualidades personales. No es fácil de gestionar proyectos, se necesita verdaderamente, amar su institución, amar su profesión y ser una persona abierta e innovadora.

Referente a la Gestión del aprendizaje se puede decir que esta se encarga de los aspectos didácticos y todo lo relacionado con los requerimientos académicos para que el docente enseñe y el estudiante aprenda. J. L. González Palma (2005) en el mismo artículo, nombrado anteriormente, resalta lo siguiente: *“En la gestión del aprendizaje para la educación es necesario tomar en cuenta diversos aspectos de acuerdo con el nivel educativo al cual están dirigidas sus acciones y las necesidades de formación y actualización identificadas con anticipación”*. El autor nombra entre los aspectos importantes la integración curricular orientada a la formación integral, todo tipo de aprendizaje y experiencias prácticas, un tipo de ambiente de aprendizaje, competencias de los docentes, tecnologías que se usan en el proceso de enseñanza, material didáctico y los mecanismos de evaluación y control.

Son muchos factores en un conjunto que determinan el éxito de la gestión del aprendizaje, entre los cuales se pueden resaltar los más importantes como las estrategias modernas e innovadoras de enseñanza y evaluación de los conocimientos con el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación

y las nuevas competencias profesionales. La gestión de aprendizaje es una actividad primordial y indudablemente la más importante para cualquier institución educativa para el cumplimiento de su meta final – formar nuevas generaciones de profesionales que van a contribuir al desarrollo del país y de la humanidad.

En suma, para garantizar la calidad en los servicios y programas educativos es indispensable que las instituciones educativas cuenten con un modelo de gestión educativa donde la planeación, ejecución y evaluación sean un ciclo de continuo mejoramiento, apoyado con las operaciones de dirección, liderazgo y participación de todos los involucrados en los procesos de gestión, además que asuman de manera solidaria su labor educativa, regulada por relaciones armoniosas, con una comunicación permanente y una actitud positiva ante el trabajo. Esto será posible si el cuerpo docente se apropia de los objetivos institucionales, se prepara académicamente y forma en diferentes aspectos la parte de la gestión como control de ingresos y gastos, número de alumnos, infraestructura tecnológica con la que cuenta la institución y materiales didácticos y lo más importante desarrollo de equipos profesionales de alto desempeño.

Podemos concluir que todos los tipos de gestión educativa son importantes y están entrelazados uno con otro, del éxito de uno, depende éxito de otro, y lo idóneo es que las instituciones educativas pongan la misma importancia y el mismo esfuerzo en el desarrollo equitativo de la gestión administrativa, gestión de aprendizaje y gestión de los proyectos. Después de todo, se trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la institución, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.

En segundo lugar se puede dar un análisis de gestión educativa centrado en los ámbitos. Los establecimientos educativos han evolucionado y han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren de nuevas formas de gestión para que puedan cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos. Vidal y Otros (2001) escriben que esta nueva gestión debe dar cuenta de los ámbitos de la vida institucional, que se puede resumir en la siguiente manera:

Cuadro 2. Tipos de gestion

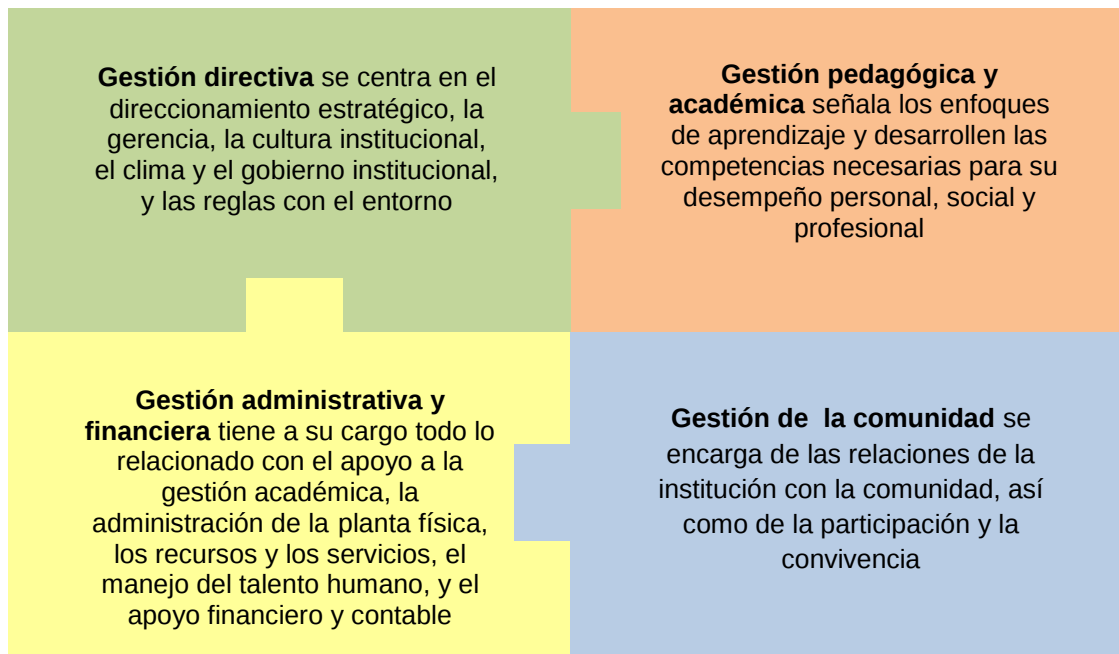
Tipo de Gestión directiva	Características
Gestión directiva	• Aborda la forma en que las autoridades del establecimiento lo conducen y orientan hacia la obtención de resultados, a la satisfacción de los beneficiarios y usuarios y a la “agregación de valor” en el desempeño organizacional. • Considera la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados del establecimiento. • Establece las directrices generales de la institución centrándoles en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional, el clima y el gobierno institucional, y las reglas con el entorno. • Permite a los directivos comprender mejor qué competencias directivas facilitan la generación de las mejoras y los cambios en la unidad educativa.
Gestión pedagógica y académica	• Señala la manera cómo enfoca sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. • Aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular, pedagógico, a lo que se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación, seguimiento y evaluación en el aula, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. • Incorpora elementos de innovación y proyectos desarrollados al servicio de los aprendizajes. • Permite observar y evaluar el desarrollo y desempeño de una organización de carácter educativo.
Gestión administrativa y financiera	• Da soporte al trabajo institucional; tiene a su cargo todo lo relacionado con el apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios,

	el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable. • Aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito administrativo y financiero: la dimensión administrativa se refiere a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa, tales como los reglamentos internos, registros, normas, definición de roles y funciones, recursos didácticos, infraestructura, etc.; la dimensión financiera incluye los controles presupuestarios, sistemas de adquisiciones, obtención y asignación de recursos a proyectos institucionales.
Gestión de la comunidad	• Incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad en la misión y metas institucionales. • Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de diferentes tipos de riesgos. • Conoce en detalle la Cultura escolar: las creencias, valores, actitudes, formas de comunicación, relaciones interpersonales, entre otros, puede entregar información valiosa a la hora de plantearse la necesidad de los cambios. • Diseña, ejecuta y controla la calidad de los procesos y productos de bienestar universitario capaces de garantizar el cumplimiento de los objetivos, precisándose los recursos necesarios y la gestión orientada al logro de la calidad de los resultados.

En sí, gestión institucional se basa en la cultura del plantel y las reglas con el entorno, el diseño curricular, la práctica pedagógica institucional, la gestión de aula y el seguimiento académico, los recursos y los servicios y finalmente relaciones de la institución con la comunidad. Estas innovaciones en nivel educativo son determinantes en el éxito o fracaso de una institución y últimamente están tomadas con mucha seriedad por los planteles. Lo más importante es resaltar la necesidad del estrecho contacto de las instituciones educativas con las comunidades. La

educación es para la sociedad, por lo cual de sus necesidades influye en desarrollo educacional. El armonioso desarrollo de las gestiones educativas esta presentado con la siguiente imagen hecho por la autora del presente proyecto:

Figura 2. Las gestiones educativas



Este gráfico confirma que la gestión general es un rompecabezas de importantes actividades académicas como por ejemplo calidad educativa, asistencia, oportunidades laborales, control de ingresos, gestión curricular, evaluación y autoevaluación, etc. Un amplio abanico en la toma de diferentes decisiones, las cuales decidirán el exitoso futuro de la institución, y todos por igual son importantes.

A continuación también se hará un análisis de gestión educativa centrado en los tipos de gestión, la clasificación de los cuales se encuentra en el artículo de Villa (2003). Según esta información existe gran número de tipos de gestión entre cuales se pueden resaltarse las siguientes por su importancia y aporte en el logro de los objetivos organizacionales. A continuación un breve resumen de lo más importantes de estas, las cuales son:

- **Gestión Tecnológica** que es el proceso de adopción y ejecución de decisiones *“sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología”*, una de más modernas y actuales.
- **Gestión Social** que es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde *“el abordaje, estudio y comprensión de un*

problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas”, una de las más decisivas para el progreso y desarrollo exitoso de una institución educativa.

- Gestión de Proyecto que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido y corresponde a la eficacia de la institución.
- Gestión de Conocimiento que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros y representa el capital intelectual de la organización.
- Gestión Ambiente que es *“una estrategia a través de la cual se organizan las actividades entrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida, una importante gestión que va determinar la sobrevivencia de la especie humana en el futuro”.*
- Gestión Estratégica que es una competencia del área de Administración de Empresas y Negocios, responsable por la eficiencia de la unidad educativa.
- Gestión Administrativa que es una de las más importantes, ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa.
- Gestión Gerencial que es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas) dentro de organizaciones.
- Gestión Financiera que se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Detallando en esta manera la clasificación de las diferentes gestiones según sus actividades de logro de los objetivos, ayudándoles a comprender toda la complejidad de la gestión educativa, con la toda variedad de los conocimientos y responsabilidades que caen en hombros de los directivos y gestores. Cada una de estas acciones, correctamente gestionada, determina sobre el éxito del plantel educativo. Se resaltan entre estas gestiones las más actuales como la gestión ambiental y gestión tecnológica, son innovaciones muy importantes en el desarrollo educacional de hoy en día y ninguna de estas puede faltar en un conjunto de gestiones institucionales.

2.2. Liderazgo educacional

El liderazgo es uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa. Es importante recordar que el estilo de liderazgo depende de una gran variedad de factores tales como el tipo y tamaño de la institución, la etapa de crecimiento por lo que atraviesa, la cultura y el clima organizacionales, la complejidad de las fusiones, la madurez del grupo y la experiencia del líder, entre otros. En suma, el estilo de liderazgo prevaleciente en una institución educativa es determinante en los resultados.

2.2.1. Concepto

Según el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), que define el liderazgo como las *"cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"*. Otra definición es: *"el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"*.

En base de estos conceptos se puede concluir que el liderazgo es un conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un grupo determinado de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende el liderazgo como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de personas.

La pregunta sobre el tema de liderazgo educativo tiene numerosas aristas dentro del sistema educativo. Incluso tiene que pensarse sobre el tipo de liderazgo que se requiere para nuestras escuelas y específicamente para la formación de nuestros niños, adolescentes y jóvenes. A lo largo de la vida profesional en el proceso educativo se sostiene una sola idea sobre este tema, un tanto complejo, que según Ortiz Ocaña (2005, 46) *"el desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:*

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

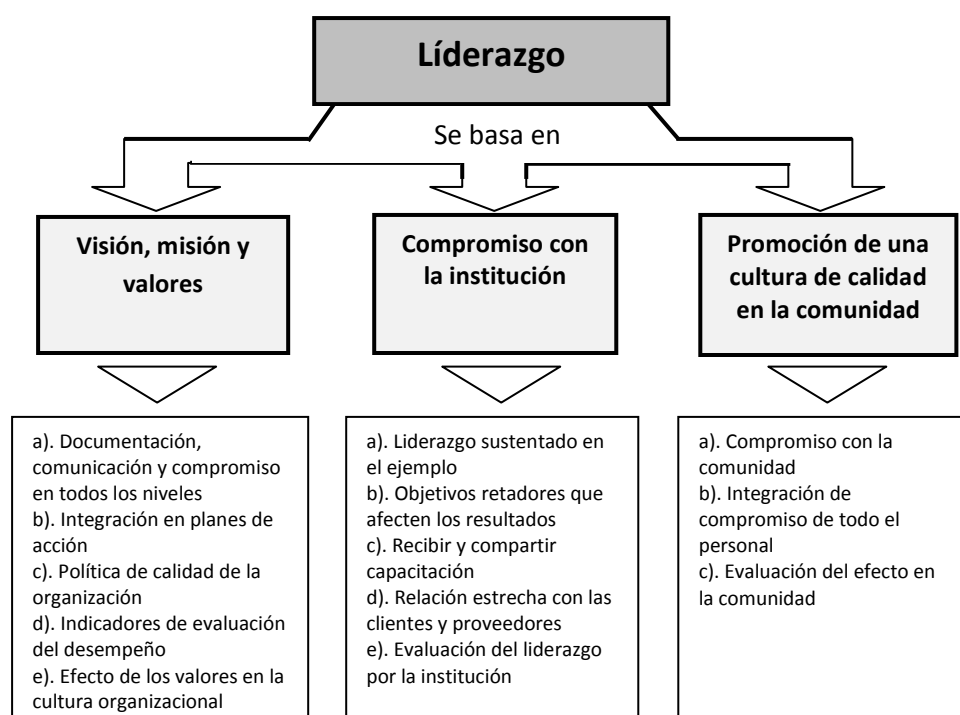
- *El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.*
- *El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos”.*

Esta idea provoca la reflexión final sobre liderazgo que puede definirse como una influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en la relación humana, apoyándose en la confianza en que podrá satisfacer las necesidades de bienes útiles.

El liderazgo es uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa y el estilo de liderazgo que está conformado por una serie de comportamientos y características en la forma de dirigir prevaleciente en una institución educativa es determinante en los resultados.

Para el mejor entendimiento del concepto de liderazgo se usa el siguiente cuadro sinóptico, hecho por la autora de presente proyecto, que representa la esencia de lo mismo, y donde podemos ver que el verdadero liderazgo se basa en visión, misión y valores institucionales, todo esto es un complejo compromiso educacional con la institución misma y con la comunidad en la base de promoción de una cultura de calidad de educación:

Figura 3. Bases de liderazgo



La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones optimas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende. No es difícil de comprender que con los directivos y el personal adecuado hace posible alcanzar el liderazgo educacional y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

Finalmente les presentan las más importantes reflexiones sobre el liderazgo de los autores consultados y propios de la autora del proyecto, los cuales están presentados en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Concepto de liderazgo

CONCEPTO, AUTOR	IDÉA ESENCIAL DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
Según el Diccionario de Ciencias de la Conducta: el liderazgo son las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.	Liderazgo es un conjunto de acciones que <i>dependen de la personalidad y capacidad del líder.</i>	¿Cuales son estas capacidades? Las capacidades que poseen un líder debe de influir en un grupo determinado de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.
Según el Diccionario de Ciencias de la Conducta: el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.	El liderazgo <i>dirige</i> la institución a los logros <i>deseados por medio de la comunicación.</i>	¿Cuales son esos procesos de comunicación? Son la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.
Según A. L. Ortiz Ocaña: el liderazgo se basa en la	La esencia del liderazgo <i>es filosofía del cambio</i> en	¿En que se basa la filosofía del liderazgo? En

filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son: el desarrollo de directivos, el trabajo en grupo y la herramienta para el logro de los fines propuestos.	los directivos, en los grupos y las mitologías.	influencia mutua entre líder y seguidor y se apoya en la confianza en que podrá satisfacer las necesidades de bienes útiles.
---	---	--

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe de asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. El liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otros para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines. Consiste fundamentalmente en que el gerente-líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social.

2.2.2. Tipos de liderazgo y características de cada tipo

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

Santos (2005) define el Liderazgo como *"el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil"*.

De la anterior definición de liderazgo se pueden identificar tres niveles importantes:

- Influencia personal y Liderazgo Personal
- Influencia Grupal y Liderazgo Grupal
- Influencia Organizacional y Liderazgo Organizacional

Esa clasificación de influencias determina que *el liderazgo personal* indica una propia toma de decisiones ante una situación específica para obtener un resultado favorable.

El liderazgo grupal implica la participación de más personas, generando más opiniones y otras formas de pensar siempre enfocadas en un fin común. Por último se encuentra *el liderazgo organizacional*, que es la influencia sobre un grupo total de personas distribuidas en subgrupos que se han formado según la afinidad de su trabajo.

Santos J. A. (2005) en el artículo mencionado anteriormente, escribe lo siguiente: *“el liderazgo no se enfoca solo al trato con las personas, sino que también al trato individual y este último debe considerarse como lo principal para el desarrollo de un liderazgo que beneficie al bien común. El liderazgo está presente en toda actividad social, como por ejemplo en los grupos familiares, en los grupos estudiantiles, en grupos de profesionales y en las organizaciones en general”*.

En estos tres niveles se observa un creciente cambio en número de personas que se involucran en la mejor solución ante una problemática. No se puede lograr un liderazgo grupal satisfactorio sin un liderazgo positivo personal; y no se puede lograr el liderazgo de excelencia organizacional si los dos inferiores niveles no respondieron satisfactoriamente a las demandas. A la vez, el concepto de liderazgo dice que la comunicación es un factor importante que no debe dejarse atrás.

Haciendo un breve resumen sobre ideas de Santos J. A. (2005), que fueron revelados en el artículo “Recambio gerencial y geoliderazgo”, se pueda mencionar algunos beneficios que liderazgo pueda proporcionar:

- *“Llegar a tener una buena comunicación con los integrantes que forman parte de la organización”*. Como ya se mencionó anteriormente la comunicación es una pieza clave del liderazgo, ya que por medio de esta se minimizan malos entendidos. Cada miembro puede tener la libertad de expresar su sentir ante una situación y a la vez expresar su punto de vista.
- Las metas y objetivos que los integrantes van a cumplir deben de *“ser claras y se incentiva para el logro de estas”*.
- Realización de controles del funcionamiento de la organización. Ayuda en la mejora continua de la persona, del grupo y de la organización. *“Es aquí donde va implícito el mejoramiento del proceso y por ende del producto o servicio que se proporciona”*.

Es importante comprender que el liderazgo no se enfoque solo en personas o grupos de personas, sí no, esta presente en toda actividad social. Es la unión de tres partes esenciales: liderazgo personal, liderazgo grupal y liderazgo organizacional. Cumplimiento de estas simples reglas ayuda en la mejora continua de la persona, del grupo y de la organización. Todo esto significa la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros según necesidades de la sociedad.

Hoy en día se habla mucho sobre el liderazgo integral, que une en sí armoniosamente el desarrollo de todos niveles y tipos de liderazgo educacional basándose en las nuevas megatendencias de globalización y unificación de la educación.

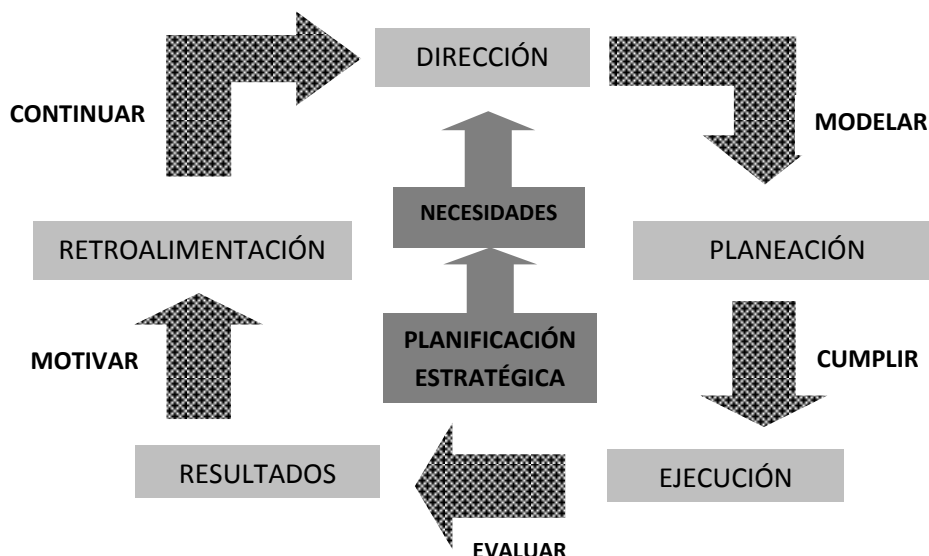
La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE ha empujado a examinar los temas de reciprocidad en las credenciales y créditos académicos. Esto ha resultado en la identificación de tres principios sobre el aseguramiento de la calidad en la educación que en su turno afecta significativamente los estilos de liderazgo contemporáneo.

Es importante resaltar que en una institución educativa puedan coexistir varios estilos de liderazgo, lo verdaderamente importante es que el estilo de liderazgo más adecuado es el situacional que considera una gran variedad de los diferentes factores y necesidades de la institución. Es importante resaltar que en una institución educativa puedan coexistir varios estilos de liderazgo, lo verdaderamente importante es que el estilo de liderazgo más adecuado es el situacional que considera una gran variedad de los diferentes factores y necesidades de la institución.

En ese sentido se sostiene que 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.

Todo este complejo proceso se puede ilustrar con el siguiente gráfico hecho por la autora del presente proyecto:

Figura 4. Sistema del liderazgo



2.3. Diferencia entre líder y directivo

Se puede afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciador en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación. Un líder debe de ser audaz, inteligente, tener autoridad moral, saber enmarcar los objetivos del grupo, creativo y apasionado por el cambio y lo nuevo. El arrastra y no empuja sus campaneros, inspira con su visión del futuro. Es entusiasta y motivador, hábil para tomar las decisiones, sabe intuir y prevenir los problemas. El líder debe de poseer eficientes conocimientos prácticos, teóricos y tener habilidades de comprender y aceptar a las personas tal y como son.

En los siguientes párrafos se formulará el concepto de dirección y establecerá las diferencias entre la dirección del liderazgo. Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), dirección significa: *“realizar las actividades establecidas en plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director”*.

La principal acción de un directivo es motivación de sus colaboradores, involucrar todos los funcionarios en procesos de acción educativa de calidad, tomando en

cuenta las necesidades e intereses de los alumnos, los padres y la comunidad en que viven.

El líder, en contrario, dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

La diferencia entre líder y directivo puede ser definida con la ayuda del siguiente cuadro hecho por la autora de presente proyecto en base de las descripciones hechos por Quijano (2003) y Sayles (1982):

Cuadro 5. Diferencia entre líder y directivo

LÍDER	DIRECTIVO
Es un profesional competente, capaz de dirigir grupo	Es una autoridad institucional
Es audaz, inteligente, paciente, creativo, consistente y tiene autoridad moral	Tiene sólidos conocimientos pedagogía, psicología y de gestión educativa
Dirige más por su arrastre que por su empuje y sabe enmarcar los objetivos del grupo	Sabe guiar los esfuerzos del personal a través de toma de decisiones, la motivación la comunicación y el liderazgo
Inspira con su visión de futuro y es entusiasta y motivador	Manda y ejecuta los planes educativos mediante un proceso sistemático y racional
Fundamental capacidad de líder que el diseña, propicia en un entorno que facilita la acción conjunta y individual y siempre apasionado por el cambio y lo nuevo	Fundamental capacidad del directivo es proyección de la organización al futuro con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica

Al concluir, se puede decir que los directivos, líderes y los educadores en general siempre fueron el puente entre el presente y el futuro. El nuevo milenio nos interroga

sobre nuestros propósitos educativos. Los verdaderos servidores de educación son partes del motor de la futura sociedad.

Hoy en día, en las instituciones de la era de la información se requiere el compromiso y la participación de todos los miembros del plantel educativo, aquí vale la pena resaltar que cambio se modela a través de dirigir, involucrar y premiar los esfuerzos en la dirección correcta. ¡Ésta es la función de liderazgo! Todo cambio necesita ser un esfuerzo planeado, organizado y consistente que solo es posible a través de un equipo de mando construido paso a paso en la unificación de prioridades, metas, criterios, sistemas y métodos de dirección.

Importante hacer un cambio integral, ya que los cambios en la motivación y las conductas solo serán momentáneos, si no son sostenidos por nuevas estructuras, sistemas, normas, hábitos, ritos y políticas. Todo esto es parte del diseño del cambio y la cultura. El valor básico sobre el que se logra mayor compromiso de todos los involucrados en la institución es su fin último, que es la satisfacción y la lealtad con los clientes, causa y razón de la existencia de toda organización.

Sayles (1982) escribe lo siguiente: *“El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social. El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido”*.

2.4. Los valores y la educación.

La educación es la razón del presente y del futuro, y los educadores somos el faro que ilumina la mente y la conciencia de la sociedad. Con base en el diagnóstico de la situación mundial la UNESCO ha promovido, desde las últimas décadas del siglo XX, tres megatendencias:

- Aprender a aprender (conocimientos)
- Aprender a hacer (habilidades)
- Aprender de ser (actitudes – valores y virtudes)

A estas tres megatendencias la UNESCO agregó una cuarta, como respuesta a los procesos generalizados de globalización: el *Aprender a convivir* (relaciones humanas); y es que hoy en día el tema de la tolerancia entre grupos humanos, la necesidad del trabajo en equipo, la pluriculturalidad, etc., hacen necesaria la inclusión de la convivencia como parte de los programas institucionales de estudio.

En los últimos años ha habido una progresiva toma de conciencia acerca de los daños causados al ambiente natural, y una defensa mundial de las especies en peligro de extinción, a lo cual le llamamos por conciencia “natural” y los más recientes valores de siglo XXI. Estos valores son aquellas fuentes de perfeccionamiento humano, desde lo material hasta lo espiritual. Pero ello los distinguimos como elementos de la cultura o distintas “esferas de valor”: valores económicos, físicos, sociales, afectivos, intelectuales, estéticos, morales y religiosos.

Un modelo educativo de calidad refleja un conjunto de todos los valores. Por ello habrá de caracterizarse entre otras cosas por:

a). Ser sólido en valores. Castillo (1991) dice que: *“La vida humana es un intercambio entre el hombre y su ambiente. La acción educativa relaciona lo cambiante de cada ambiente con lo permanente de cada valor”*. Se trata de buscar un modelo educativo que, a partir de ideas que reflejen la verdad y actos que den ejemplo del bien, conduzca al desarrollo integral.

b). Proporcionar el desarrollo integral. Es decir, el perfeccionamiento de todas las áreas de la personalidad. Este es y ha sido el gran propósito o finalidad del proceso educativo en sus diferentes niveles y en distintos países. Desde el año 1966, la UNESCO, a través del conocimiento la educación determinó tener por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el progreso espiritual, moral, social, cultural y económico de la comunidad, así como inculcar un profundo respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales.

Hoy en día el tema de los valores tiene una enorme vigencia. Se habla de la necesidad que existan valores en la familia, en la escuela, en la sociedad. Se reconozca que nuestra sociedad esta inundada de las manifestaciones de conductas carentes de valores en todos los ámbitos y la sociedad sufra las consecuencias de la falta de valores en muchas circunstancias, a nivel mundial parece haber ansia “de

volver a los valores”. Es por ello que a continuación les propone reflexionar sobre los valores, pero desde una perspectiva pedagógica.

2.4.1. ¿Qué son los valores?

Definición según el Diccionario de la Lengua Española (1986): *“El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones”*.

Balmes (2004, 9) explica el significado de valores en siguiente manera: *“hay en todos los hombres ideas morales. Bueno, malo, virtud, vicio, lícito, ilícito, derecho, deber, culpa, responsabilidad, mérito, demérito, son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países: este es un lenguaje perfectamente entendido por todo el linaje humano, sean cuales fueren las diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales”*.

Al hablar de valores hay que tomar en cuenta los elementos básicos de la ética: el bien, la norma y la virtud. Definición según el Diccionario de la Lengua Española (1986) de los mencionados términos es la siguiente: *“el Bien es aquello a lo que aspiramos, aquello a lo que damos valor. La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. Así, en toda institución educativa se proponen normas de justicia, a las que se maneja como una guía. Finalmente, la virtud es la forma práctica de realizar el bien. Toda virtud se cristaliza mediante el hábito. El hábito es una forma, más o menos estable en el tiempo, que se escoge para actuar y que se realiza mediante la voluntad. Los hábitos pueden ser buenos o malos, según el fin que se consiga”*.

Cuando hablamos de valor, generalmente se refiere a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. El valor es un bien, que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien.

Bastos y Gonzáles (1986, 16) escriben que existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles: *“un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin... un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo.”*

En conclusión se presenta el siguiente cuadro, hecho por la autora del presente proyecto, que se basa en descripciones de Balmes (2004), Bastos y Gonzáles (1986) y ayudará a comprender el significado y la importancia de los valores para luego aplicar estos en el área de educación:

Cuadro 6. Concepto de valor

Concepto, Autor	Aporte del autor	Aporte personal
Según el Diccionario de la Lengua Española: el valor es un bien que responde a necesidades humanas y que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.	El valor permite evaluar la bondad de nuestras acciones.	El valor es, una propiedad de las cosas o de las personas. El valor es un bien, que se identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso.
Según J. Balmes: los valores hay en todos los hombres, son las palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países: este es un lenguaje perfectamente entendido por todo el linaje humano.	Valores hay en todos hombres y son universales	Los valores son los elementos básicos de buen vivir, son “los bloques” necesarios en la construcción de una sociedad justa y democrática.
Según E. S. Bastos y N. Gonzáles: existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles. Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin... Un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo.	Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles.	Al hablar de valores hay que tomar en cuenta los elementos básicos de la ética: el bien, la norma y la virtud.

Los valores van más allá de las personas, es decir, trascienden, por que todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población ecuatoriana, se configura en el imaginario colectivo como

una aguda crisis de valores. La mayor preocupación en el momento actual ayudará a las instituciones educativas del país resolver la problemática de recuperación de los valores.

Dr. Torres Ortiz (1999) escribe que: *“la crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país... Las causas del fenómeno en mención tienen una raigambre social muy compleja. Definitivamente la sociedad ecuatoriana en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos, la "globalización", la revolución tecnológica (Internet, cable, celular, etc.), la libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.*

El asunto en realidad es complejo... Parece que aún nuestro país no tiene la brújula... Es por ello que la importancia de los valores radica, en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo”.

Se concluye que los valores son los elementos básicos de bien vivir. La ética: el bien, la norma y la virtud son “los bloques” necesarios en la construcción de una sociedad justa y democrática, la formación de los ciudadanos capaces y competentes y inculcar los valores a los niños y jóvenes – es responsabilidad de los Planteles Educativos y todo el Sistema Educativo en general.

La educación en los valores es tarea de toda la vida. Se trata de conseguir, a través de la integración de todas las influencias educativas, el perfeccionamiento integral de ser humano, es decir, su mejora, madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades, en todas sus facultades, la asimilación de todas las esferas de valor. Entre formas de abordar los valores en la educación se puede nombrar los siguientes métodos: el ejemplo de los educadores, que los valores pueden proponerse pero nunca imponerse y por último que el desarrollo de los mismos es una tarea personal.

2.4.2. Clasificación de los valores:

Según Bastos y Gonzáles (1986) los valores poseen ciertas características según los cuales pueden clasificarse en la siguiente manera:

- Valores infrahumanos - son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.
- Valores humanos inframorales - son aquellos valores que son exclusivos del hombre. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto.
- Valores Instrumentales - son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.
- Valores Terminales - son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su existencia.
- Independientes e inmutables - son originales y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.
- Absolutos - son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- Inagotables - no existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.
- Objetivos - son los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no.
- Subjetivos - aquellos que tienen importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses.

Pues, los más valiosos de ellos son los valores absolutos e inagotables, y, indudablemente más difíciles de inculcar, pero son los valores que nos distinguen de otras criaturas y que son auténticamente humanos. La nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad, la inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto son los valores que deben forjarse por la educación contemporánea. Es una tarea muy difícil, pero no imposible, con esfuerzo de todos: la familia, la institución educativa y la sociedad es posible construir un futuro mejor para nuestro país y porque no, para todo el planeta.

Reflexionando sobre la esencia de cada valor en particular, los cuales fueron descritos en el apartado anterior, podemos definir su importancia de la educación y su práctica en los centros educativos que es la siguiente:

- a). La educación en valores es esencial porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer lo que importa o no importa, lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también promover el respeto a todas las opciones.
- b). Educar a los alumnos en valores significa enseñar a ellos el valor real de las cosas, reconocer y respetar la dignidad de todos los seres.
- c). Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados. Estos son tres pilares básicos de toda tarea educativa; en la cual se necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.
- d). Educación en valores es un trabajo sistemático se pueden desarrollar aquellos valores explícitos.
- e). Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstos se convierten en guías y pautas de conducta. La escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida. También ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá, busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

2.4.3. ¿De qué es responsable una Institución Educativa?

El impacto que tiene la actividad de una institución educativa en la sociedad es muy diverso, y vendrá determinado en gran medida por la naturaleza de la propia actividad, su tamaño, su entorno, etc. Cuando existe una estrategia de actuación social, ya sea reactiva, interactiva o proactiva, será necesario contar con políticas y programas explícitos que incorporen la dimensión ética en la gestión del día a día. En el siguiente gráfico, hecho por la autora del presente proyecto, describe y analiza los principios éticos más importantes desde el punto de vista educativo:

Cuadro 7. Principios éticos

Principios éticos de actuación personal responsable	
Orientación del comportamiento al bien común	
El principio de <i>justicia</i>	Actuar conforme a legalidad
	Actuar con objetividad
	Actuar con rigor
El principio de <i>profesionalidad</i>	Actuar con veracidad
	Actuar con integridad
	Actuar con prudencia
El principio de <i>excelencia</i>	Actuar con actitud de superación
	Actuar con actitud de servicio
	Actuar con actitud de cooperación

Al concluir, la figura del maestro es de suma importancia en el proceso educativo. El maestro debe saber suficientemente a fondo el contenido de su materia y hacer bien sus actividades docentes; pero, sobre todo, debe ser reflejo de los valores que desee inculcar: reflejo tan nítido y brillante, que motive a la lucha por hacerlos propios. En toda actividad docente coexisten un currículo explícito y un currículo oculto. El primero es aquel que sea explícito a través de los planes y programas de estudio, los libros de texto y las actividades educacionales. El segundo, aquel que permite el trabajo diario del maestro, dejando translucir sus valores personales y desvalores a través de su lenguaje, sus actitudes, sus sentimientos, y sus pensamientos personales y convicciones. Frente a un grupo de alumnos, el maestro enseña con lo que sabe y educa con lo que es como persona.

Para adaptarse a las necesidades de la sociedad actual, las instituciones de educación superior deben flexibilizarse y desarrollar vías de integración de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de formación. Paralelamente es necesario aplicar una nueva concepción de los alumnos, así como cambios de rol en los profesores y cambios administrativos en relación con los sistemas de comunicación y con el diseño y la distribución de la enseñanza. Todo ello implica, a su vez, cambios en los cánones de enseñanza-aprendizaje hacia un modelo más flexible. Para entender estos procesos de cambio y sus efectos, así

como las posibilidades, que para el sistema de enseñanza-aprendizaje conlleven los cambios y avances tecnológicos, conviene situarnos en el marco de los procesos de innovación.

La Institución Educativa como comunidad de virtud en acción, se refiere a que el ambiente en el plantel debe ser propicio y consistente con los objetivos éticos y morales de la institución, por ello el profesor como modelo y mentor moral, siempre será importante su comportamiento, es su esencia que mantendrá presente por largos años en la mente de sus alumnos. Se concluye con la cita de Bastos y Gonzáles (1986): *“Debe existir balance entre disciplina y libertad, obediencia y autoestima”* (p. 7).

2.4.3. Educación integral

Últimamente se habla mucho sobre la educación integral. La educación integral puede ser estudiada con base en distintos ejes de análisis: áreas de la personalidad, valores de la cultura, esferas de desarrollo, etc. Bajo estas diferentes ópticas, la educación integral se abordará desde cuatro, seis, ocho o más aspectos.

El siguiente gráfico, hecho por la autora del presente proyecto, abarca la educación integral de un alumno, a partir de la consideración de los distintos valores o áreas de cultura, los cuales son los siguientes:

• Desarrollo físico-motor	{	Motricidad fina	A través de deportes
		Motricidad gruesa	A través de manualidades
• Desarrollo social	{	Hábitos	Personales
		Actitudes	Interpersonales
• Desarrollo afectivo	{	Control emocional	Responsabilidad personal
		Positivismo	Cooperación
• Desarrollo intelectual	{	Expresión oral y escrita	Vocabulario y expresión
		Conocimientos profesionales	Materias básicas

• Desarrollo estético	{	Apreciación de belleza	Naturaleza
		Expresión artística	Artes
• Desarrollo moral	{	Comportamiento ético	Convivencia
		Normas y reglas	Disciplina

Educación y talento, son dos conceptos estrechamente unidos. La educación es un proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento de todas las facultades humanas y el talento es una aptitud natural para hacer cosas. Lo más interesante que el primero conduce al segundo, y en estos se basan las acciones del desarrollo integral del ser humano.

2.4.5. La educación de valores en los estudiantes en la Educación Superior.

Inculcar valores en el estudiante universitario es un objetivo esencial de la formación profesional en la actualidad, en tanto cada vez se pone de manifiesto la necesidad de preparar al hombre para su inserción plena, responsable y eficiente en un mundo complejo, heterogéneo y cambiante en el que la ciencia y la tecnología avanzan de modo vertiginoso.

En el documento de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI convocada por la UNESCO y celebrada en París (1998), se subraya entre las misiones de la Educación Superior: *“formar profesionales altamente calificados, que actúen como ciudadanos responsables, competentes y comprometidos con el desarrollo social, destacando de este modo la necesidad de una educación profesional humanista”*.

Es precisamente en la misión y visión de la institución universitaria donde se sintetiza el papel y la responsabilidad que tiene la Universidad con la sociedad donde se declara el nivel de preparación y los valores que se aspiran desarrollar en el profesional.

El documento aprobado en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI en el año 1998 en París, subraya lo siguiente: *“al mundo nuevo le corresponde la Universidad nueva... El fin de la educación no es hacer al hombre*

nulo...sino prepararlo para vivir bueno y útil... En crear y transformar fuerzas y emplear las propias... tiene la palabra profunda, la mano segura...tiene cierto aire de gigante dichoso,...inspiran ternura y respeto.”

Estas ideas importantes son fáciles de ilustrar con el siguiente gráfico, hecho por la autora del presente proyecto, que se presenta en mejor manera el proceso moderno del cumplimiento de la misión de las Instituciones de la Educación Superior:

Figura 5. El proceso de cumplimiento de la misión educativa



La meta final de la Educación Superior es el nivel superior del desarrollo, que se cumple por medio de transformaciones científicas, socioculturales y económicas con ayuda de los procesos educativos modernos.

2.4.6. Ser, saber y hacer del docente universitario.

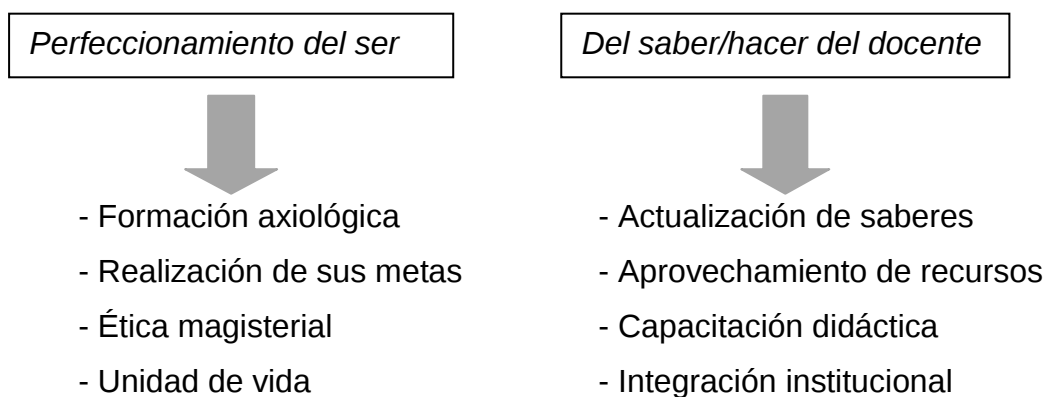
El saber/hacer de cada profesor, forman de algún modo un binomio objetivo, que permite conocer su desempeño docente en un primer plano; el cambio, el ser corresponde al plano de lo subjetivo, de la personalidad única e irrepetible de cada quien. El saber/hacer puede predecirse a través de un profesiograma, es decir, un conjunto de tareas o funciones que el profesor desarrolla con base en conocimientos

precisos, así como en sus aptitudes y competencias en el desempeño de su función. El plano del saber/hacer es el de los planeamientos pragmáticos aparentes sobre la función docente; es como la “mirada hacia afuera” que presenta el profesor.

El ser de cada profesor es, en cambio, impredecible, por tratarse de la personalidad total, de las condiciones de vida personales, de las virtudes y los defectos, del comportamiento ético, de las actitudes en tanto que disposiciones para responder ante las situaciones. El plano del ser es el de los planteamientos ontológicos y éticos, es como la “mirada hacia adentro”, que sólo cada profesor posee en relación consigo mismo.

La práctica docente depende fundamentalmente de la decisión del profesor; depende tanto de su orientación más conceptual e ideológica, visión que tiene de las relaciones sociales y humanas, y del papel del hombre, como de ciertas condiciones particulares en las que realiza su tarea educativa: número de alumnos, recursos con los que cuenta, limitaciones institucionales, etcétera.

En la profesión docente no puede separarse el ser del saber/hacer, debido al fin último que persigue la educación:



Los cambios que se dan en las instituciones de educación superior presentan cuatro manifestaciones que podemos considerar como respuestas desde un punto de vista práctico, de gran interés para comprender el fenómeno, todas ellas interrelacionadas dentro de los procesos de innovación:

- La importancia del conocimiento como un factor clave para determinar seguridad, prosperidad y calidad de vida.
- Naturaleza global de nuestra sociedad.

- La factibilidad con que la tecnología – ordenadores, telecomunicaciones y multimedia – posibilita el rápido intercambio de información.
- El grado con el que la colaboración informal (sobre todo a través de redes) entre individuos e instituciones está reemplazando a estructuras sociales más formales, como corporaciones, universidades, gobiernos.

Obviamente, frente a la presión de estos cambios se producen respuestas institucionales de distinto tipo, entre otras:

- Programas de innovación docente en las universidades, relacionados, sobre todo, con la incorporación de las TIC a los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Modificación de las estructuras universitarias, en cuanto comienzan a ser consideradas estas tecnologías en el organigrama y en los órganos de gestión de las universidades.
- Experiencias innovadoras de todo tipo, relacionadas con la explotación de las posibilidades comunicativas de las TIC en la docencia universitaria.

Hay que también resaltar un valor muy importante que las instituciones educativas deben enfocar en el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje como la creatividad. Definir creatividad es como intentar retener un mar de ideas en un contenido de palabras. Alvares Gálvez (2011, 77) da una aproximación del concepto de la creatividad: *“componente esencial del pensamiento que procesa información, se manifestó a través de la producción de situaciones, ideas u objetos con cierto grado de originalidad tratando de impactar o transformar la realidad”*. La creatividad se necesita en toda la acción humana, y más que todo en la educación, que es un valor indispensable para la gestión y el liderazgo de procesos educativos, para el desarrollo de sus programas educativos y finalmente para niños y jóvenes lo cual se trata de moldearlos según conocimientos, destrezas y habilidades diferentes y amplios, necesarios para una sólida formación humana.

A lo dicho interiormente, concluye que la creatividad es un valor importante en la vida del individuo y de la sociedad humana en general. Es un valor considerado como uno de más importantes en el desarrollo de las actividades educativas del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Modas “Dybrain”. La unidad educativa

esta en plena búsqueda de nuevas pautas de desarrollo educacional, y es importante de subrayar lo siguiente:

- La tradición y la creatividad son partes complementarias de la inventiva humana, radicada en la imaginación, que se plasman formando los rasgos de identidad. La creatividad emana de la fantasía y la imaginación, liberándose de la conformidad y de lo convencional, para llenar los vacíos que la mente lógica que no es capaz de llenar de pensamientos e ideas más allá de la realidad, trayendo el futuro cada día.
- La innovación en los negocios se consigue ahora prestando mucha atención a la investigación y desarrollo, o pueden ser desarrolladas por meras modificaciones realizadas en la práctica del trabajo, por intercambios y combinaciones de experiencia profesional y de muchas otras maneras.

Se concluye todo esto con las palabras de Chavarría Olarte (2007): *“los educadores hemos sido siempre el puente entre el presente y el futuro, entre la promesa y la realidad. Pero los educadores de hoy, de este momento en la historia, somos el puente entre dos páginas distintas de la misma: el siglo XX, finales del segundo milenio, en el que nacimos y se ha gestado parte sustantiva de nuestra formación, y el siglo XXI, inicio del tercer milenio, en el cual nuestros hijos y nuestros alumnos escribirán con su vida la historia futura del país, sobre el asiento de los valores en los que los estamos formando. De ahí la trascendencia de nuestra labor educativa. El nuevo milenio nos interroga sobre nuestros propósitos educativos, nos exige en actualización y método más allá de lo que hubiésemos imaginando, nos interpela sobre la realidad social y nos demanda apoyo por un futuro mejor”*.

3. METODOLOGIA

La carrera de Tecnólogo en Diseño de Modas, inició su actividad académica en el año 1998. El Instituto fue creado con el fin de satisfacer necesidades del mercado ecuatoriano de la Industria Textil y Pequeñas Industrias en los profesionales, innovadores y emprendedores de Alta Costura y Diseño de Moda. El Instituto cuenta con el personal capacitado y muy bien preparado para poder impartir los elementos necesarios a los estudiantes para que puedan competir en el mercado de Diseño de Moda. El Instituto esta laborando en dos jornadas: diurna y nocturna, que ayuda cumplir con necesidades de los estudiantes, pues una parte de ellos trabajan y tienen familias.

El modelo pedagógico que se usa en la unidad educativa, es el modelo progresista, que se basa en la concepción del hombre libre, dinámico y creativo; la finalidad que persigue el programa educacional del Instituto es reforzar y aumentar el potencial mental de los estudiantes aplicando metodología constructivista donde el profesor es conductor y el estudiante es investigador; y el currículo se basa en las habilidades de pensamiento. En el Instituto, el fuerte enfoque de enseñanza esta puesto en el aprendizaje estratégico. En este modelo, las estrategias metacognitivas, unas veces dominadas se ponen al servicio de aprendizaje, permitiendo al estudiante conducir sus tareas desde la reflexión la responsabilidad de toma de decisiones. Durante el aprendizaje los estudiantes procesan información hasta la construcción del conocimiento. La evaluación es dinámica, informal y se realiza a través de actividades en las que los estudiantes pueden aplicar lo que han aprendido, también se utiliza el sistema de portafolio.

3.1. Participantes

Para esta investigación fueron seleccionados de forma aleatoria un amplio grupo de participantes ente los directivos, docentes y estudiantes del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”. La muestra estaba compuesta por 20 directivos y docentes y 25 estudiantes. Esta muestra contó con la participación de todos los docentes titulares, contratados y auxiliares de la institución, por razones que el Instituto Tecnológico Superior “Dybrain” es una institución pequeña, y su

personal docente, administrativo y personal de apoyo llega apenas a 18 personas. Para la encuesta de los estudiantes fueron seleccionados 25 personas, esta cantidad de estudiantes fue escogida basada en los niveles de estudios: 10 estudiantes de primer año, 10 de segundo y 5 del proceso de graduación, los cuales fueron seleccionados al azar. No se realizó las entrevistas a los padres de familias, ya que la institución representa una unidad educativa de nivel superior, donde los estudiantes son adultos y responsables por sus actos. Los datos sobre la edad, sexo y título académico en caso de docentes y datos sobre el sexo, la especialización y los años de estudios de los estudiantes están presentados en las siguientes tablas:

Datos estadísticos sobre los docentes.

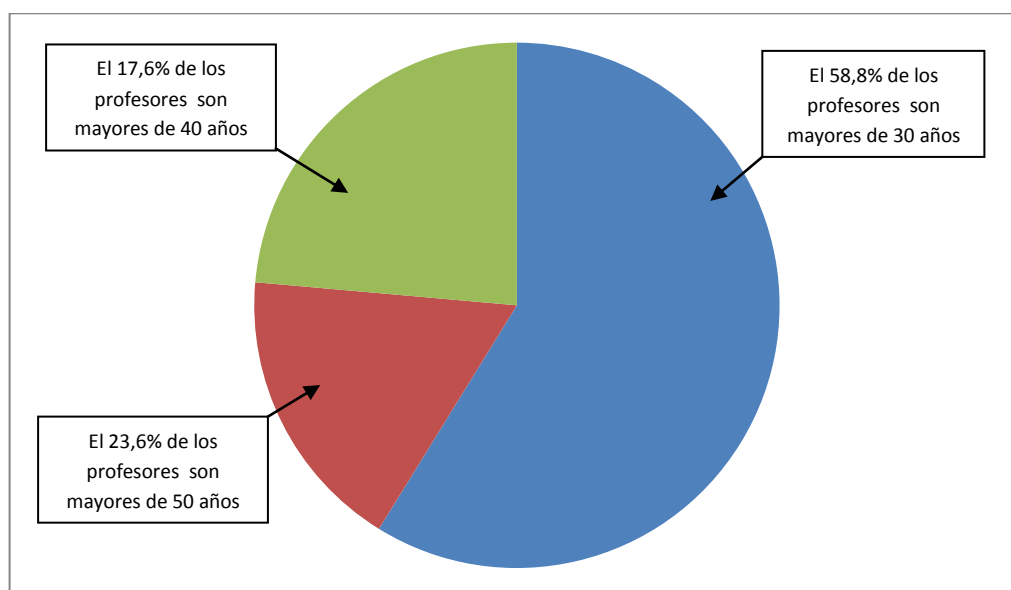
Tabla 1. Clasificación de los docentes por edad.

N° personas	Edad			
	Mayores de 20 años	Mayores de 30 años	Mayores de 40 anos	Mayores de 50 años
17	0	10	3	4
100%	0%	58,8%	17,6%	23,6%

Fuente: Documentación del ITS de Diseño de Moda “Dybrain”

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

Gráfico 1. Procentajes clasificación de los docentes por edad.



El 58,8% de los docentes son mayores de 30 años, esto significa, que más de la mitad del personal docente del instituto, son profesores jóvenes y el 41,2% de los

docentes son personas con mucha experiencia laboral. Esta proporción hace una buena combinación ente los conocimientos tecnológicos que poseen los profesores jóvenes y las experiencias pedagógicas de los profesores mayores.

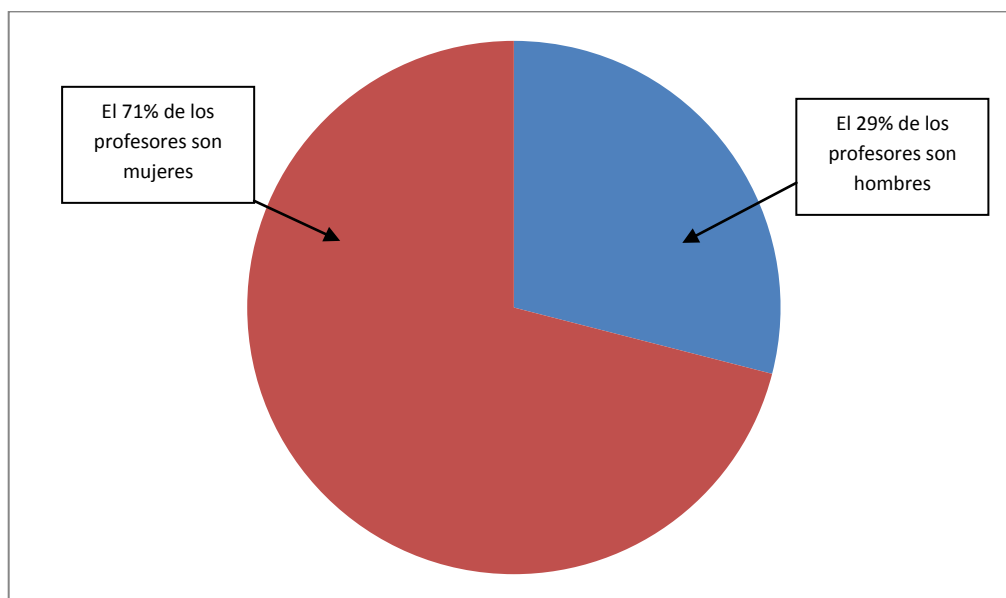
Tabla 2. Clasificación de los docentes por sexo.

Nº personas	Hombres	Mujeres
17	5	12
100%	29%	71%

Fuente: Documentación del ITS de Diseño de Moda “Dybrain”

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

Cráfico 2. Procentajes de clasificación de los docentes por sexo.



La gran mayoría de los docentes del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”, el 71%, son de sexo femenino y solo 29% de profesores son de sexo masculino, lo que da un cierto desequilibrio del genero, pero el predominio de los docentes mujeres se explica fácilmente con la orientaciones de las carreras, que son carreras de diseñador de moda y alta costura, por las cuales las mujeres tienen más interés.

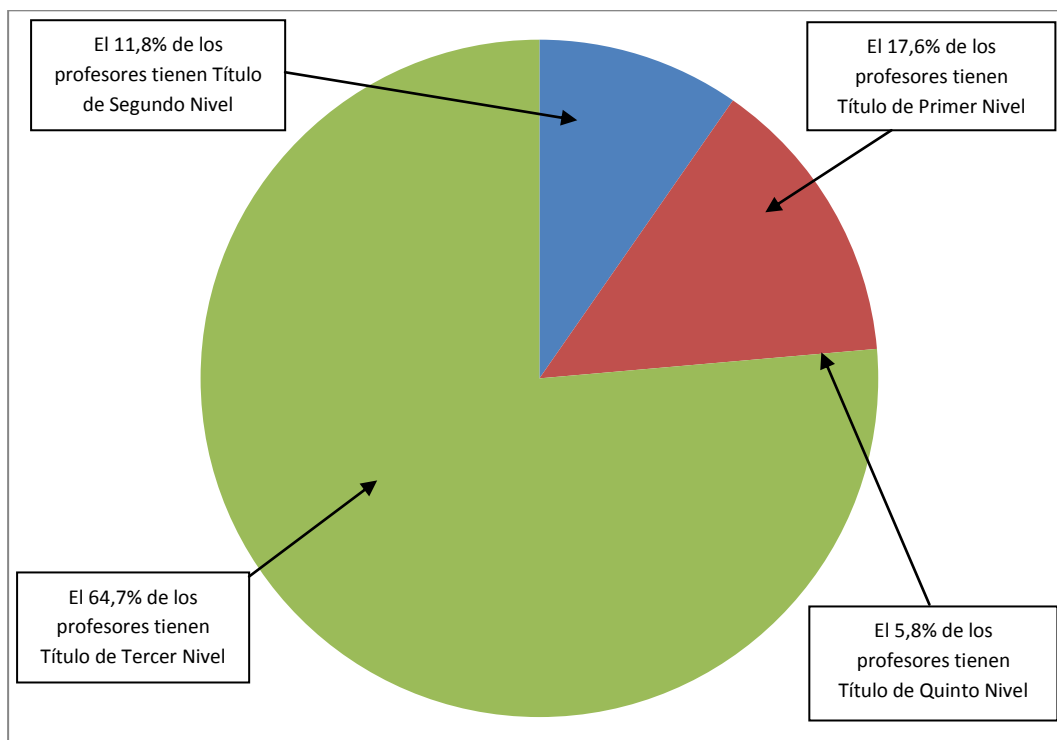
Tabla 3. Clasificación de los docentes por Título Académico.

Nº personas	1er nivel	2do nivel	3er nivel	5to nivel
17	3	2	11	1
100%	17,7%	11,8%	64,7%	5,8%

Fuente: Documentación del ITS de Diseño de Moda “Dybrain”

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

Gráfico 3. Procentajes de clasificación de los docentes por Título Académico.



La gran mayoría de docentes, el 64,7%, del Instituto “Dybrain” tienen tercer nivel de Educación, 17,6% de profesores son de segundo nivel, 5,8% (una persona) de los docentes posee el Título de quinto nivel que es el Doctorado y 11,8% de profesores tienen Título de Técnico Superior. Estos datos descubren un bajo porcentaje de los maestros de cuarto nivel que debería de cambiarse con el tiempo.

Datos estadísticos sobre los estudiantes.

La población estudiantil del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Modas “Dybrain” consta de 104 estudiantes de los cuales, 44 estudiantes son de primer año, 37 estudiantes son de segundo año y 23 estudiantes están en proceso de graduación. El Instituto emite el Título de Técnico Superior de Diseño de Modas.

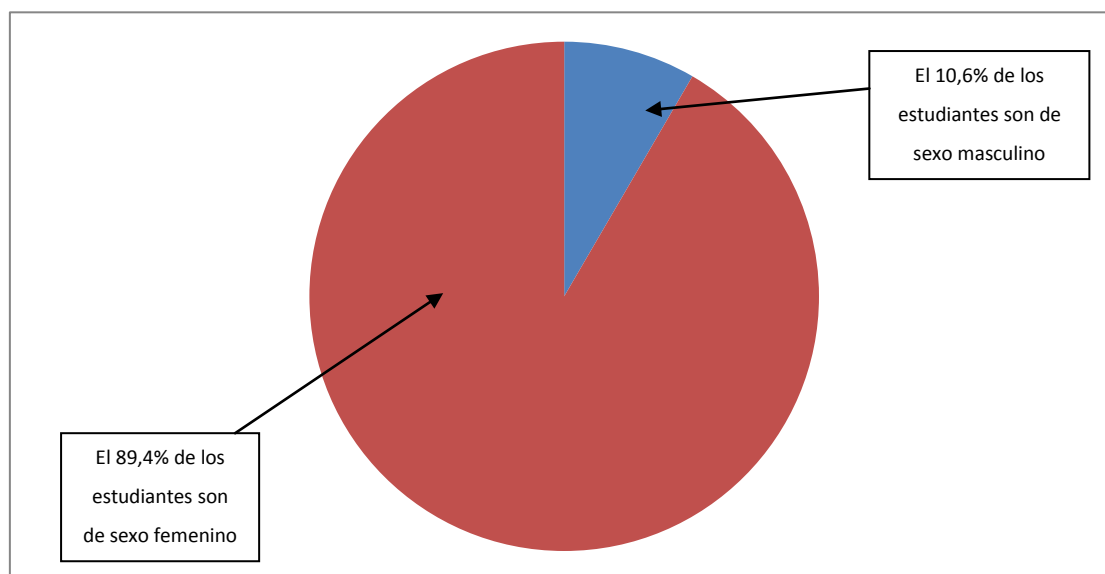
Tabla 4. Clasificación de los estudiantes por sexo.

Nº personas	Hombres	Mujeres
104	11	93
100%	10,6%	89,4%

Fuente: Documentación del ITS de Diseño de Moda “Dybrain”

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

Gráfico 4. Procentajes de clasificación de los estudiantes por sexo



La gran cantidad de los estudiantes son mujeres, el 89,4%, y solo 10,6% son hombres. Las carreras: Diseñador de Moda y Alta Costura, son mucho más popular entre las mujeres que entre los hombres.

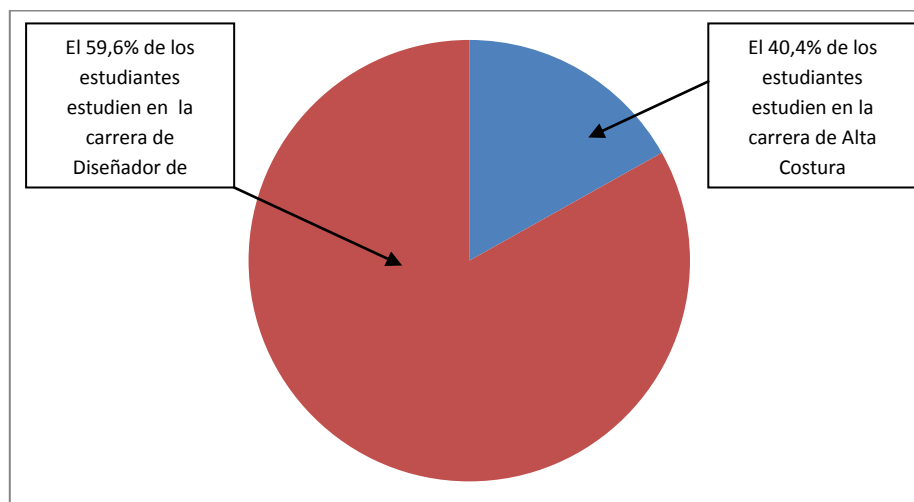
Tabla 5. Clasificación de los estudiantes por especialización.

Nº personas	Diseñador de Moda	Alta Costura
104	62	42
100%	59,6%	40,4%

Fuente: Documentación del ITS de Diseño de Moda “Dybrain”

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

Gráfico 5. Porcentajes de clasificación de los estudiantes por especialización.



El Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda emite solo Título de Técnico Superior de Diseño de Moda, aun que el 59,6% de los estudiantes se especializan en Diseño y 40,4% de ellos se especializan en Alta Costura. Todos los estudiantes que entran en la Institución a estudiar, obligatoriamente deben de tener el nivel de Bachillerato.

Finalizando el análisis de los datos estadísticos se puede concluir lo siguiente: existe una buena combinación entre maestros jóvenes y maestros con mayor experiencia laboral que ayuda lograr un buen equilibrio entre los conocimientos tecnológicos y teórico-prácticos en la institución. La gran mayoría de los docentes del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” son mujeres, lo que da un cierto desequilibrio del género, fácilmente explicable por el mayor interés de mujeres por la Moda. El nivel de Títulos de los docentes sí, necesita un significativo mejoramiento, porque la mayoría de los profesores tienen Títulos de tercer nivel y solo un docente posee un Doctorado.

A nivel de los estudiantes, la gran cantidad son de sexo femenino, ya que las carreras son Diseñador de Moda y Alta Costura. Basándose en la cantidad de los estudiantes egresados en las dos especializaciones, se puede decir que ambas tienen casi la misma acogida.

3.2. Materiales e Instrumentos.

Las encuestas fueron aplicadas en el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Modas “Dybrain” en las horas de clase a los estudiantes de primero y segundo año en manera aleatoria, los egresados fueron entrevistados en horas de Tutorías del Proyecto de Graduación y los profesores llenaron las tablas de encuestas en la reunión extraordinaria de los profesores que fue convocado para este propósito. Además se entrevistó a las autoridades de la Institución por medio de convocatorias especiales.

En el proyecto se aplicó tres diferentes encuestas: a directivos, a docentes y encuesta a estudiantes; y se entrevistaron a los directivos.

Los objetivos de las encuestas son:

- Determinar las características de la gestión y el liderazgo integrado a los valores en el centro educativo “Dybrain”.
- Enmarcar el proceso de gestión del desarrollo estratégico institucional desde el ámbito de las políticas y estrategias generales.
- Analizar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas.
- Identificar las técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.
- Fomentar una política de los valores en la institución.
- Identificar los cambios que son necesarios realizar según el entorno social, económico y cultural.
- Aprender de las fortalezas para revertir las debilidades y de las oportunidades para revertir las amenazas.
- Obtener información sobre el desarrollo cualitativo de las dimensiones pedagógicas y de gestión del Instituto.

Los administrativos de la Institución respondieron en las preguntas sobre administración, gestión, liderazgo, planificación, coordinación, dirección y los esfuerzos para mejorar la calidad educativa. *Los docentes* del Plantel Educativo

respondieron en las preguntas sobre coordinación, dirección y liderazgo institucional, cultura organizacional y proceso pedagógico. Los alumnos respondieron en las preguntas sobre el proceso enseñanza-aprendizaje, comunicación institucional, dirección y liderazgo bajo de una autoridad. Al Rector y Vicerrector se entrevistó sobre la comunicación en el Plantel Educativo, documentación organizacional, liderazgo y valores institucionales.

3.3. Método y procedimiento.

McMillan y Schumacher, (2005, 6) definen el concepto de la investigación en la siguiente manera: *“una investigación es un proceso sistemático de recogida y de análisis lógico de información (datos) con un fin concreto”*.

La investigación fue realizada en el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” y los temas que se discutieron formaron parte de un estudio centrado en la gestión, liderazgo y valores en la institución. Es una investigación descriptiva, que se ocupó de la situación actual de la unidad. Este tipo de investigación simplemente describe la realización, las actitudes, los comportamientos u otras características de un grupo de sujetos. Investigación descriptiva proporciona datos valiosos, particularmente, cuando se investiga un área por primera vez como sucede en el presente caso, donde se ha realizado una investigación sobre la naturaleza del ambiente de la clase y su relación con actitudes de los estudiantes y el aprendizaje, relaciones laborales entre los actores involucrados en el proceso, gestión y liderazgo en la institución y sus efectos.

El investigador confió en los métodos cualitativos de entrevista en profundidad y encuestas. La naturaleza inductiva de estas, aproximación metodológica y el énfasis en la perspectiva del participante hicieron que el investigador buscase la manera en que las personas actúan en base de sus interpretaciones y experiencias.

Las entrevistas se llevaron a cabo durante un periodo de seis meses. La investigación fue hecha mediante encuestas, fue seleccionada la muestra de entrevistados y realizadas entrevistas para recoger información sobre las variables de interés. Los datos recogidos fueron utilizados para describir las características de los mismos.

En la realización de la presente investigación mediante la encuesta, fue seguida la siguiente secuencia de pasos: definición de la finalidad y los objetivos, revisión de la bibliografía preliminar, selección de los recursos y la población objetivo, realización del proceso, procesamiento y análisis de datos y presentación de los resultados.

Las pruebas fueron administradas a los directivos, docentes y estudiantes de ITS “Dybrain”. El investigador se reunió con los profesores y el vicerrector antes de la entrega de los tests para repasar los procedimientos de administración. La prueba se completo en junio de 2011.

En primer lugar se controló que las preguntas de evaluación hallan sido enunciadas con claridad, lo que ayudó a recolectar datos confiables y válidos, y que la posibilidad de error en la medición sea mínima. Fue asegurado también que estos datos sean recogidos con criterios éticos para no generar las situaciones de conflicto ente evaluador y evaluado y el proceso se basó por completo en el respeto de los derechos humanos. Las encuestas fueron realizadas en horas de clase donde se aseguro su autenticidad y validez.

Se usó estadísticas descriptivas para organizar y analizar datos. Los datos provenientes de las entrevistas y encuestas se transformaron en un conjunto de números u observaciones en índices los valores numéricos se resumen y se presentan como los resultados del estudio, como la evidencia basada en los procesos de respuesta y en las relaciones con variables. El análisis se basó en el método inductivo que puede describirse con las siguientes etapas:

- Fase una – recopilación de datos
- Fase dos – datos
- Fase tres – categorías (emic, etic)
- Fase cuatro – modelos (temas/conceptos)
- Fase cinco – estructuras narrativas y representaciones visuales

En el proceso de análisis de datos se usó las hojas tabulares, cuadros estadísticos, graficos y parámetros descriptivos.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnostico de la Gestión y Liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa.

Muchos procesos de gestión, liderazgo y documentación institucional se basan en las prácticas que se utilizan para el logro de los objetivos institucionales. A continuación se analiza los documentos que evidencia los procesos de la gestión y liderazgo educativos para su mejor comprensión, utilidad y alcance de los resultados deseados. Hay que mencionar que el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” es una Unidad Educativa Superior, funciona bajo regimen de la universidad, y posee los siguientes documentos que fueron puestos al diagnostico, los cuales son:

- El Estatuto Institucional
- El Plan Estratégico
- El Plan Operativo Anual
- El Proyecto Educativo Institucional

El Insituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda no posee los documentos como el manual de organización, el código de Ética y Reglamento interno y otras regulaciones.

El presente capitulo se termina con el análisis de la visión y la misión institucionales y la estructura orgánica del ITS “Dybrain”.

4.1.1. El Estatuto del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”

El análisis de este documento es uno del más importante en la definición de la amplitud y la naturaleza de la gestión administrativa, educativa, social y de los valores en el Instituto “Dybrain” porque abarca el Manual de Organización y el Código de Ética, y incluye el Reglamento interno y otras regulaciones. El Estatuto institucional contiene la información sobre la filosofía organizacional, visión, misión,

objetivos, políticas, funciones y atribuciones del personal de la Institución Educativa “Dybrain”.

Los factores esenciales del éxito de la institución están formulados como objetivos que se basan en la cultura organizacional, normas, valores de la organización, responsabilidades y su ambiente.

La ética institucional se basa en la confianza que se evidencia en las relaciones cruzadas entre personas con distintos puestos y niveles jerárquicos de la organización en los planos verticales y horizontales. En este sentido, las políticas institucionales, las cuales son guías para la orientación de los alineamientos generales que se observan en la toma de decisiones sobre problemas dentro de la institución están formulados en el Estatuto y están muy claramente definidos como los procedimientos y procesos; entre cuales en primer lugar, se presenta la estructura jerárquica que es simple y vertical cuya finalidad es propiciar el orden y la disciplina, y eliminar las fugas de responsabilidad. Dicho documento también establece la división del trabajo, tanto en las funciones como las actividades del personal académico, administrativo, técnico y directivo, las obligaciones de cada puesto en las áreas y departamentos que siempre deben mantenerse en armonía. Este tipo de organización estructural es útil en pequeñas instituciones y brinda las siguientes ventajas como agilidad en la toma de decisiones y en su ejecución; pero también presenta unas desventajas como rigidez y inflexibilidad, no fomenta la especialización y los directivos se saturan de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores estratégicas.

Tomando en consideración los valores que forman parte de la cultura organizacional, el Estatuto describe las normas de conducta de los profesionales de educación, sus responsabilidades y deberes que la comunidad y los usuarios de los servicios que ella presta, esperan de ellos. Los profesionales de la docencia deberían cumplir y demostrar la integridad, objetividad, responsabilidad, transparencia, honestidad y liderazgo.

Al concluir, se puede decir que el Estatuto del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” esta formulado en una manera clara y concisa, abarca todas las dimensiones y procesos de la organización educativa, aun que probablemente la Institución podría beneficiarse más, cambiando la estructura organizacional rígida por una más participativa y de poner más énfasis en reforzar

los factores motivacionales como realización profesional por medio de los programas de capacitación continua y el espíritu del trabajo en equipo.

En el proceso de revisión de los documentos institucionales se descubrió la falta de documentos, respecto a la documentación como Código de Ética de Profesionales de la Docencia donde se pone un acento especial en los valores institucionales, de los docentes y de los estudiantes, instrumentadas en el área geográfica delimitada a tal fin, es decir, el plantel y la comunidad donde este está ubicado y cuales deberían contribuir a la formación integral de los estudiantes y aportar los logros de objetivos institucionales. Aun que algo de estas normas y procedimientos están descritos en el Estatuto Institucional, esta información no es suficientemente y es carente de precisión.

Lo mismo se puede mencionar en el caso de la falta del documento de los Reglamentos Internos en la Entidad Educativa “Dybrain”, lo cual podría contribuir con descripción de las regulaciones auténticamente propias como las creencias, la comunicación interna y la cultura. Tener este documento ayudaría en aclaración de las relaciones interpersonales, desarrollo de actividades socio-culturales en el plantel y la vinculación con la comunidad.

4.1.2. El Plan Estratégico del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”

El tema de Plan Estratégico Institucional es “La supervisión educativa para mejorar la praxis pedagógica de los docentes del Instituto Superior de Diseño de Moda “Dybrain”. La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en dicho plan, también conocido como plan maestro, los cuales son: la filosofía institucional incluyendo valores y compromiso, visión, misión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias y programas de acción, tiempos y responsabilidades.

En tal sentido, se plantea la necesidad de tener un plan estratégico de supervisión educativa, con sus objetivos claros y precisos, que le daran la credibilidad a la información, que resuelva los problemas detectados en la labor educativa,

constituyendo de este modo la enseñanza de calidad con el fin de mejorar el desempeño del docente en el aula.

El análisis de fortalezas y debilidades del Instituto “Dybrain” descritos en el Plan Estratégico del Plantel, llevo a las siguientes conclusiones:

“Entre las principales fortalezas de la institución se destacan las siguientes:

- *Percepción de la cercanía entre las autoridades, los profesores y los estudiantes.*
- *Procesos de gestión rápidos y flexibles.*

Entre las principales debilidades de la institución, se encuentran:

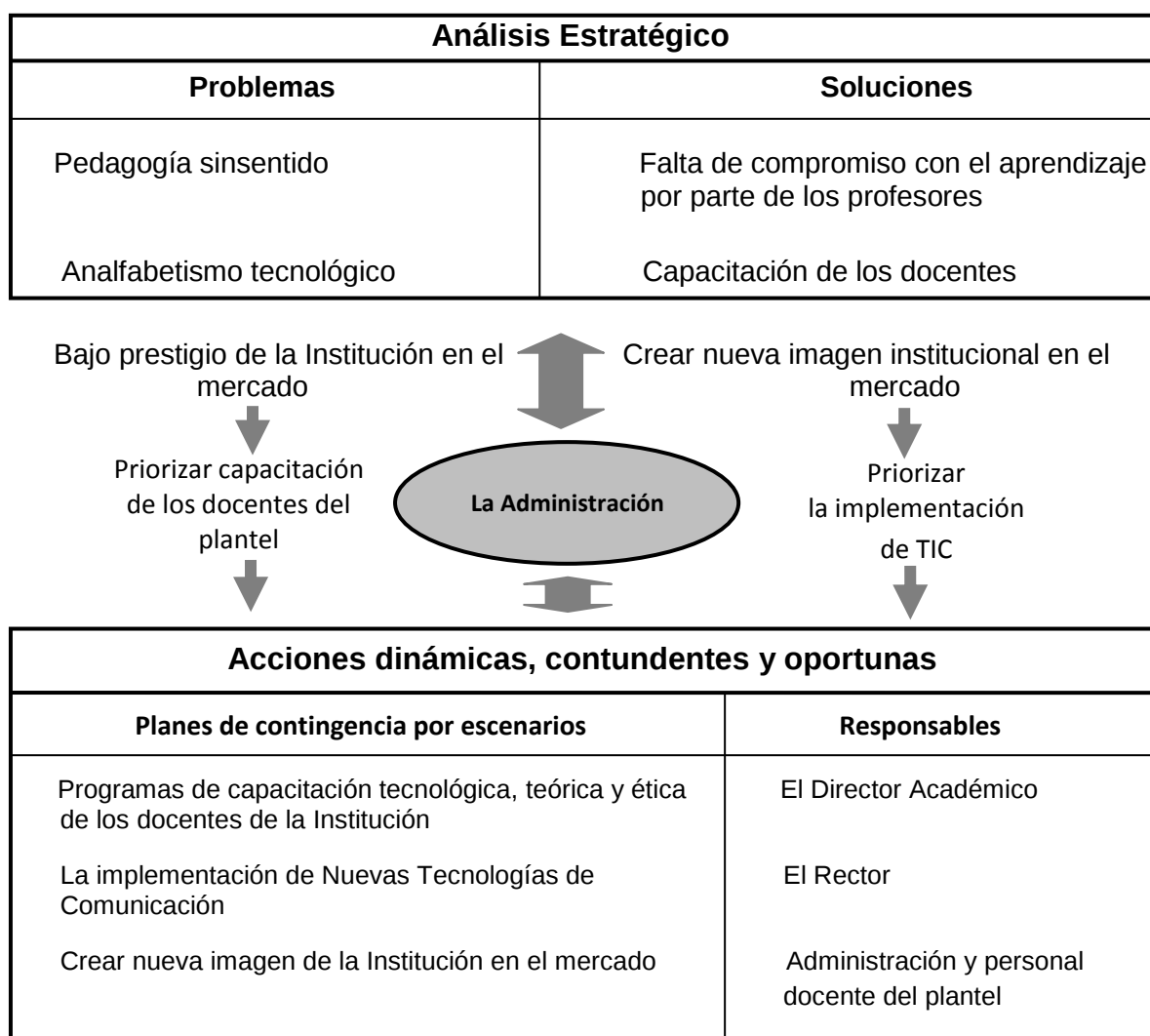
- *Débil capacidad organizacional para sustentar su desarrollo.*
- *Falta de compromiso con el aprendizaje de los estudiantes por parte de los profesores.*
- *Baja calidad del soporte informático y de sistemas”*

Los principales problemas detectados en la labor del docente fueron *“las rutinas educativas rígidas, uso mínimo de material didáctico y recursos tecnológicos, poco trabajo en grupo, impuntualidad y bajo rendimiento de los estudiantes”*.

Para la resolución de aquellos problemas, el PEDI Institucional usa una técnica basada en la teoría de cuatro cuadrantes, que se refiere a la cuarta generación de administración del tiempo, propuesto y desarrollado por Covey (1998), según el cual debe de organizar y ejecutar de acuerdo a las prioridades, donde los factores que se definen con cada actividad en la matriz de planeación son urgentes, no urgentes, importantes y no importantes; para su manejo debe tener certeza de las prioridades de cada necesidad a fin de ubicarla en cada cuadrante, se debe analizar cada actividad que debe cumplirse y responder a las preguntas: ¿Son importantes? y ¿Son urgentes?

En base de este análisis dado, el lugar determinado a las prioridades presentes, en el Plan Estratégico se presenta el siguiente mapa sinóptico hecho por Dra. Burgos Pozo, la actual rectora del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”:

Figura 1. Análisis Estratégico de IST "Dybrain"



Aquí denota la urgente necesidad de planificar talleres, jornadas y seminarios de actualización e intercambio de experiencias con la finalidad de promover el crecimiento personal y profesional del docente facilitando su labor pedagógica, y además orientarlo la docencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El capital intelectual señala una nueva manera de pensar y de actuar según los valores, normas y reglas. La ejecución competente de la estrategia implica un compromiso administrativo visible y firme con las prácticas más variables y con el mejoramiento continuo. Los procesos de comparación, las mejores prácticas, la reingeniería de los procesos fundamentales y los programas de control de calidad orientándolos a mejorar la eficiencia y reducción los costos, mejor calidad de la educación y a proporcionar una mayor satisfacción de los estudiantes.

A todo lo dicho, la siguiente conclusión que el Plan Estratégico Institucional debería que poner también énfasis en que las instituciones educativas se convertían en empresas de aprendizaje a fin de lograr la “calificación” o la elevación del nivel competitivo de todos sus miembros por medio del personal que asiste, apoya, estimula y brinda retroalimentación a los miembros de un equipo de trabajo, ubicando y describiendo conductas que pueden ser mejoradas, intercambiando información necesaria para la mejora continua del desempeño. Todo esto puede ser logrado gracias a un ambiente de solidaridad, confianza y mutuo respeto.

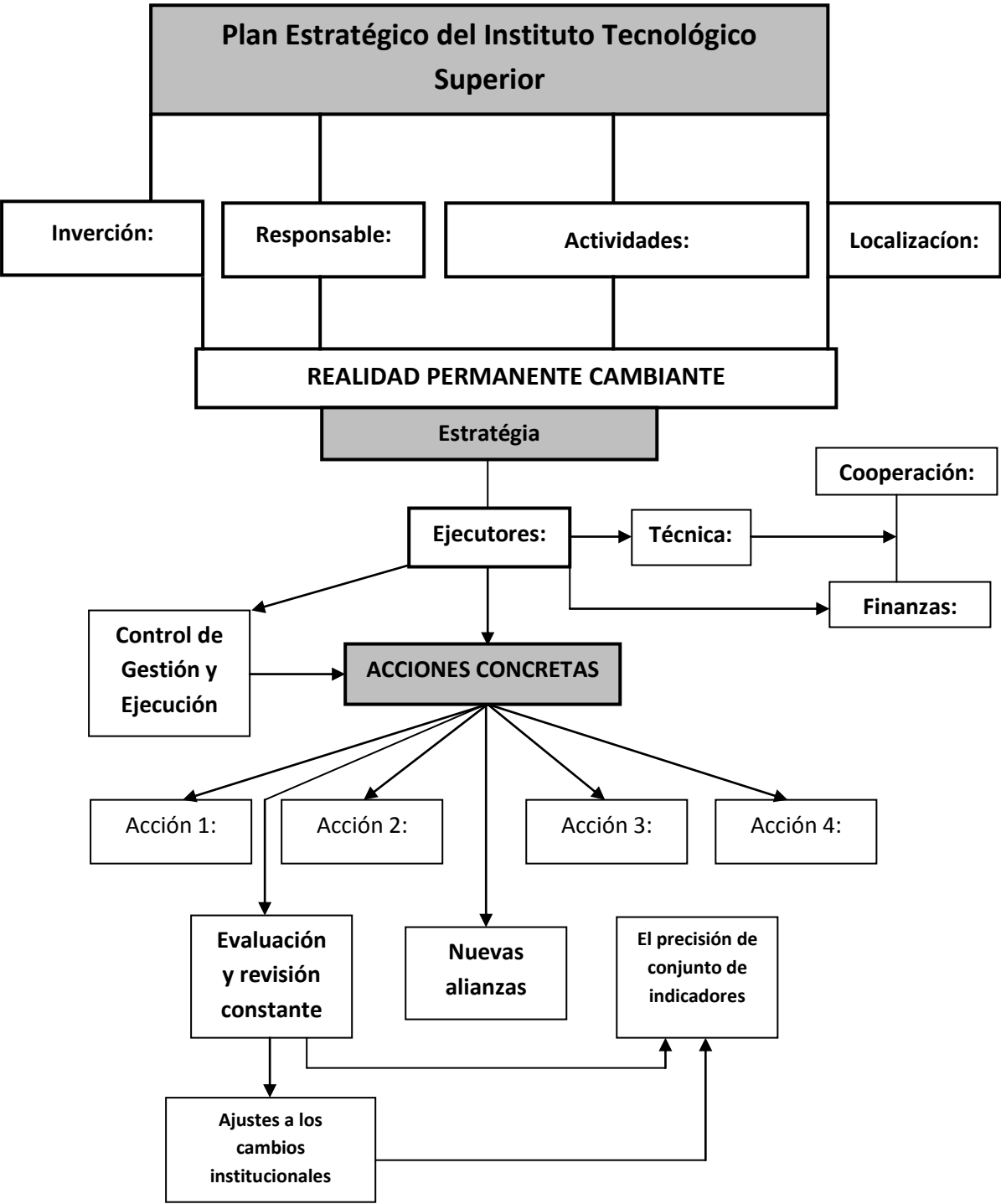
Entre las múltiples directrices del quehacer educativo, se determina el siguiente:

- a) Propiciar el desarrollo de competencias intelectuales, físicas y morales que permitan la inserción de nuestras generaciones en la sociedad.
- b) Privilegiar el cumplimiento en los ejes de la formación de la personalidad, autoestima, identidad, honestidad, dignidad para la vida, producción, eficiencia y calidad.
- c) Potenciar los aprendizajes básicos para la convivencia social: no agredir al congénere (prójimo), comunicarse, interactuar, decidir en grupo, cuidarse, cuidar el entorno, valorar el saber social.
- d) Fomentar la cultura de la participación, en la cual los estudiantes aprenden a ser parte de la libertad de pensamiento, organización y acción.

Al concluir el Plan Estratégico Institucional necesita unos cambios y ajustes como la definición de estrategia general, desarrollo de las sistemas de evaluación y control de las acciones, determinar los procesos de retroalimentación, poner énfasis adicional en la creación del ambiente adecuado, transar múltiples directrices del quehacer educativo y usar una estructura más detallada para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Sería bueno tomar en cuenta un modelo detallado para el Plan Estratégico Institucional como esta presentado en el siguiente gráfico hecho por la autora del presente proyecto en base de estudios del libro de E. Ander-Egg (2011), *“Planificación Estratégica”*:

Figura 2. Esquema de Plan Estratégico de aplicar para el Instituto Tecnológico Superior “Dybrain”.



4.1.3. El Proyecto Educativo Institucional del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”

El nombre del Proyecto Educativo Institucional es *“Mediar con toda la cultura con ayuda de nuevas tecnologías”*.

El Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda es una institución educativa que le da mucho valor al desarrollo cultural y creativo de sus estudiantes. Mediar con toda la cultura consiste en la tarea de la gestión de conocimientos académicos basados en las nuevas megatendencias como Nuevas Teologías de Información y Comunicación y globalización del aprendizaje.

Los objetivos de este proyecto son integración de los nuevas tecnologías, creación de nuevas herramientas educativas tecnológicas para desarrollo de procesos de la colaboración formales e informales. El proyecto incluye los procesos de gestión de los recursos necesarios, orientación, motivación y capacitación de los docentes para la construcción de nuevos espacios de interacción.

El PEI del Instituto Tecnológico Superior “Dybrain” se basa en la Teoría de la Gestión Administrativa, ya que busca minimizar esfuerzos y maximizar los resultados. Para lograrlo, deben que establecerse o incorporarse a la estructura, los mecanismos de control que funcionarán en tres niveles: macro-nivel – institucional, meso-nivel – grupos de apoyo y por lo último en el micro-nivel que representa cada docente individualmente.

Todas las actividades deben que desarrollarse en lapso de 6 meses con rápida y eficaz gestión de los recursos necesarios para el cumplimiento del proyecto. En dicho proyecto se da una breve reseña de los resultados esperados, entre los cuales están convertir el Instituto “Dybrain” en un centro de interacción y socialización, los docentes usaran recursos más modernos de comunicación y los estudiantes construirán nuevos contactos con otras instituciones y de otros puntos del planeta.

Se concluye con, que a pesar de la importancia del tema que abarca Plan Educativo Institucional, su formulación no esta correcta. Por esta razón fueron revisados los otros documentos como los planes y programas de estudio, currículo y planificación de recursos humanos y financieros. Y se llego a conclusión, que el PEI Institucional debe ser reformulado y reestructurado tomando en cuenta la visión, filosofía, misión y objetivos de la institución, ya que constituyen los elementos que giran hacia una

visión compartida y el análisis del entorno educativo que afecta a la institución en su propio nivel. El Plan Educativo Institucional debe de llevar información sobre el modelo educativo que se usa en la institución, el diseño de programas académicos, los contenidos curriculares, la forma en que se va a dar atención a los estudiantes, el perfil profesional del profesor y las características de control y los procesos de evaluación educativa, podrían usarse los métodos más innovadores como el método dialógico para interpretar la realidad con supuestos teóricos cinéticos y prácticos, la indagación y la discusión sobre temas a partir de “pre-textos” que posibilitan y generan conocimientos nuevos los cuales permitirán a los estudiantes diseñar su propia ruta y ritmo de aprendizaje, a lo que se refiere un modelo educativo por competencias.

La idea es que el aprendizaje debe semejarse a una comunidad en la que se respira un clima de tal naturalidad que los estudiantes se sienten identificados con la tarea que realizan, aprenden a ser solidarios y no rivales de cara a los resultados y, sobre todo abiertos a las mejoras permanentes de la tarea colectiva en la que todos participan porque todos aprenden de todos. Si desea un buen transfer del aprendizaje, la cercanía a la vida podría ser un buen paso con nuevos desafíos como preservación de medioambiente. La enseñanza debe de presentar un diseño abierto y flexible, usando la dinámica de la clase. Una de las claves de la enseñanza eficaz es la mediación. La evaluación del conocimiento debe de centrarse más que en las capacidades o competencias medidas, en ejecuciones o conductas realizadas. Todo esto representa a la escuela humanista, desarrolladora, activa, con énfasis en los procesos por competencias; es el modelo hermenéutico-reflexivo que debe de tomar como el tipo de modelo educativo el nuevo Plan Estratégico Institucional.

4.1.4. El Plan Operativo Anual de Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”

El programa operativo es un programa concreto de acción a corto plazo, que emerge del plan a largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

El Plan Operativo Anual del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Modas previa las siguientes metas, cambios y ajuste como el modelo de gestión, arquitectura curricular, modelo formativo y diseño del organigrama para el año 2011.

A mediano plazo en el Plan Operativo Institucional están previstas las siguientes metas como el modelo formativo evaluado y ajustado, definición e implementación de los procesos de servicio y atención al estudiante considerados críticos en su satisfacción y evaluación a los procesos de servicio al estudiante definido para el año 2013.

Se concluye lo siguiente que el Plan Operativo del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de modas está incompleto, ya que falta el orden cronológico de las actividades su identificación planeación, cuales de estas actividades deben realizarse antes, cuales existen simultáneamente y, por último, aquellas que deben efectuarse posteriormente. Falta de asignar a cada actividad el tiempo más exacto de su duración y designar a los responsables.

Un programa establece la ejecución completa de las actividades. La técnica que se puede utilizar para la elaboración de un programa conocido como Método de Ruta Crítica (PERT). El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo al grado de importancia, también al establecimiento de las fechas de iniciación y terminación, así como la implementación de mecanismos de seguimiento.

4.1.5. La estructura organizativa del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”

La estructura organizativa de Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”, su misión, visión y funciones por áreas y departamentos estan presentados en Estatuto Institucional. A continuación se presenta y analiza estos datos.

4.1.5.1. Misión y visión del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”

Misión:

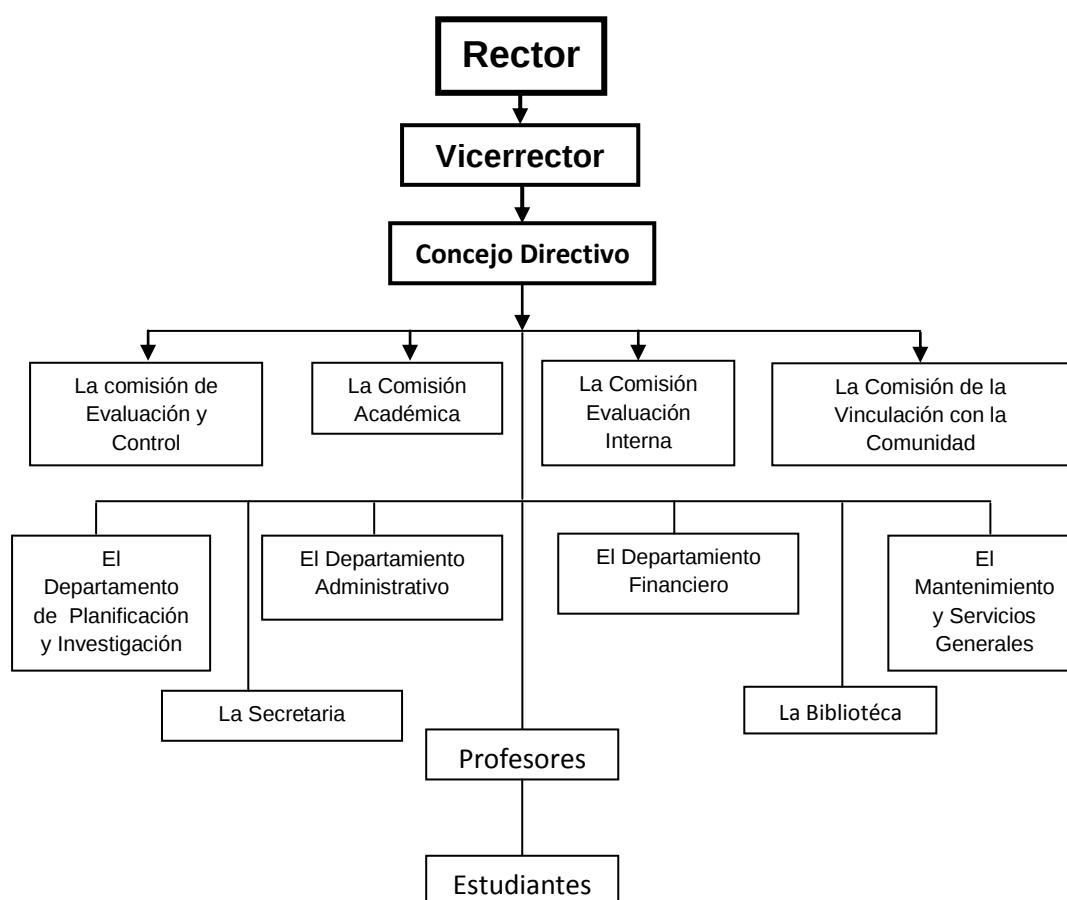
“Formar, especializar y actualizar a estudiantes y profesionales de negocios de la Moda del Ecuador, proveyéndose de una propuesta académica innovadora que favorezca a una formación de líderes – emprendedores y creativos, con principios y valores éticos en base de un profundo conocimiento y dominio de su profesión. ITS “Dybrain” se propone a formar y acceder al conocimiento en beneficio de la comunidad, generar desarrollo sustentable y soluciones racionales para sectores industriales del país, reforzando ideas estéticas y calidad internacional de producción en base del diseño en una nueva y más justa sociedad ecuatoriana en el contexto del conocimiento contemporáneo”.

Visión:

“Ser líder y referente de la Educación Técnica Superior de América. El Instituto Técnico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” se encargara de la formación de los profesionales idóneos, capacitados y comprometidos con la sociedad para enfrentar el desarrollo de la actividad productiva y creativa en sus diferentes áreas de forma creativa, crítica, ética y solidaria para contribuir a redimensionar el papel que juega el desarrollo en áreas de Diseño de Moda en la sociedad ecuatoriana y cumplir de esta manera los postulados de las universidades del país”.

La misión más importante del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” es educar y formar futuros profesionales; éticos, solidarios, creativos y emprendedores, para la sociedad ecuatoriana basándose en una propuesta académica innovadora y eficaz. Y su visión es ser líder y referente de la Educación Técnica Superior de América. El reto fundamental de toda institución es el de poner en marcha su filosofía, sus valores, sistemas y metas para lograr la sobrevivencia y el desarrollo de sus fines económicos y sociales, a lo que de gran ayuda sirve la definición de la visión, misión y valores de la entidad educativa como base de la construcción y crecimiento institucional.

4.1.5.2. El organigrama



Como se puede observar el organigrama del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Modas "Dybrain", el gobierno a nivel Institucional esta presentado por el Rector y el Vicerrector; son los representantes legales de la Institución.

El Organigrama de organización institucional presenta un perfil formal del centro educativo, donde se observa las funciones, niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad, forma de comunicación, relación del grupo de trabajo, facilita la reestructuración. La estructura organizativa del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda presenta un nivel jerárquico autoritario, claramente se distingue la dependencia de los diferentes departamentos que lo conforman, los cuales cumplen ordenes, tienen una función específica, la comunicación es deficiente, vertical, unidireccional. Este modelo no permite incorporar la participación democrática de los protagonistas para establecer un modelo educativo, tomando en cuenta los procedimientos metodológicos, explicaciones, finalidad sociológica, estructura institucional, sistema social y finalidades institucionales.

Se necesita fortalecer este modelo por medio de un cambio a un modelo más participativo que toda la comunidad educativa se responsabilicen de su propio desarrollo y de la comunidad.

Si se puede rescatar una fortaleza es que existe liderazgo y que el trabajo se puede dividir, pero como debilidad se encuentra el autoritarismo que refleja, deficiente comunicación y subordinación de los miembros que constituyen el centro educativo.

4.1.5.3. Funciones por áreas y departamentos

El gobierno del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Modas “Dybrain” a nivel Institucional: el Rector y el Director Académico; son los representantes legales de la Institución.

El Área Académica incluye el Departamento Administrativo, el Departamento Financiero y la Secretaría. Las funciones del Departamento Administrativo son las siguientes: toma de decisiones, ejecución de acciones y llevar a cabo las prácticas educativas y administrativas. El Departamento Financiero es el órgano de apoyo de la dirección administrativa y es responsable de administrar los recursos económicos y tiene a su cargo al departamento contable, caja y pagaduría. Y, al último, la Secretaría que mantiene, procesa, clasifica y coordina toda la documentación oficial de la Institución.

El Área Académica incluye el Concejo Académico, el Departamento de Planeación y el Departamento de Investigación. El Concejo Académico es la instancia asesora y sus funciones son las siguientes: crear, fusionar, suprimir, estructurar o cambiar comisiones, departamentos, unidades académicas, centros y más organismos académicos y de apoyo; y, además revisar, analizar, evaluar y resolver las situaciones de diferente índole que se presentan en la Institución. El Departamento de Planeación es un organismo encargado en planeación curricular, capacitación permanente, excelencia educativa, y, dirigir y desarrollar los procesos educativos. Sus funciones se orientan al estudio y planteamiento de soluciones a los problemas en las áreas más importantes del desarrollo en sus cuatro dimensiones: económico, humano, sustentable o sostenible y tecnológico. El Departamento de Investigación es el organismo encargado de orientar y regular los proyectos e investigaciones.

El Área de Servicios es la unidad de apoyo que tiene por finalidad mantener limpios y en estado de prestar sus servicios el área administrativa, áreas verdes, aceras, calles, pisos, el sistema eléctrico, aulas, servicios higiénicos, talleres y mas dependencias y espacios. Y la Biblioteca es un lugar de apoyo para la comunidad educativa que deberá ordenar y mantener los libros y los otros materiales de apoyo educativo organizados y clasificados.

El Área de Evaluación y Control esta compuesta por la Comisión Académica, la Comisión de Evaluación Interna y la Comisión de Vinculación con la Comunidad. La Comisión Académica es un órgano colegiado permanente que tiene la finalidad de velar por el cumplimiento de la excelencia académica, en especial lo que hace en relación a la docencia en los diferentes niveles y la investigación tecnológica y humanística.

La Comisión de Evaluación Interna esta encargada de diseñar, coordinar y supervisar los procesos de autoevaluación y acreditación institucional, que permitan innovar, reajustar y fortalecer la actividad académica y administrativa. Y por último, la Comisión de la Vinculación con la Comunidad es un organismo colegiado encargado de fomentar el proceso permanente de vinculación de la institución con la comunidad y proponer los programas y proyectos para responder frente a las demandas locales, regionales y nacionales.

El desarrollo de los procesos administrativos en gran parte dependen de su organización pujante y competitiva basandose en la organización de mando, variedad de las actividades y departamentos, el potencial de sus colaboradores, distribución de las responsabilidades y contribuciones y utilización al máximo de los recursos.

4.1.6. Oportunidades y amenazas

Se puntualiza las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

- El organigrama del Instituto “Dybrain” es de la estructura jerárquica simple y de orden lineal vertical y presenta unas desventajas como rigidez e inflexibilidad, no fomenta especialización y los directivos se saturan de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores estratégicas.

- Según la teoría de Hage (1965), la adaptabilidad es baja en la institución, porque solo emite un título: Diseñador de Modas, número de programas educativos (cursos y carreras) que se ofrece a la sociedad es, prácticamente, unitario. Esto puede considerarse como desventaja de la unidad educativa “Dybrain”.

- Los factores motivadores como el reconocimiento de la labor profesional y autorrealización personal no son claros, lo que también representa una significativa desventaja para la institución.

- La gran mayoría de los documentos institucionales deben de reformularse y reestructurarse, ya que la información sobre las dimensiones y procesos de la organización educativa que los abarcan no están ni claros ni completos, lo que puede ser determinado como una amenaza al exitoso desarrollo y crecimiento continuo del Plantel Educativo. Existen también documentación faltante como el Código de Ética de Profesionales de la Docencia y Reglamentos Internos donde se habla de los valores institucionales, las regulaciones auténticamente propias como las creencias, la comunicación interna y la cultura. La tenencia de estos documentos ayudaría a los propósitos institucionales en aclaración de relaciones interpersonales, desarrollo de actividades socio-culturales y la vinculación con la comunidad. El nuevo Plan Estratégico Institucional debe de presentar la escuela humanista de modelo hermenéutico-reflexivo. Las pautas a tomar en cuenta para el desarrollo integral de las actividades educativas: estimulación de diferentes intereses de los estudiantes, conciencia ambiental, valores, virtudes, responsabilidades, modales, tradiciones, hábitos, motivación y la continua capacitación de los docentes.

- Las fortalezas más importantes antes mencionadas del Instituto “Dybrain”:

- Percepción de la cercanía entre las autoridades, los profesores y los alumnos
- Procesos de gestión rápidos y flexibles

Y entre las debilidades están:

- Débil capacidad organizacional para sustentar su desarrollo
- Falta de compromiso con el aprendizaje de los estudiantes por parte de los profesores

La teoría micropolítica podría proporcionar a la institución relevancia en los procesos de toma de decisiones en creación de ambientes creativos y trabajo conjunto en realización de los cambios en las formas de intervención y las prácticas.

A continuación se presenta la matriz de FODA del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.

4.1.7. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La unidad de mando.	La estructura orgánica simple provoca rigidez e inflexibilidad, no fomenta especialización en los directivos.
Las normas, políticas y procedimientos claramente delineados.	El Estatuto no aclara los factores motivadores.
El currículo flexible adoptado a los intereses de los alumnos.	El currículo se basa en una metodología conservadora.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La estructura organizacional simple proporciona agilidad en la toma de decisiones.	La estructura organizacional simple ocasiona que los directivos no se dediquen a labores estratégicas.
La percepción de la cercanía entre las autoridades, los profesores y los alumnos.	El poder de la autoridad en la toma de decisiones
La rapidez en el cambio y actualización de los programas y currículo en la Institución.	Bajo número cursos y carreras que la institución ofrece a la sociedad.

Elaborado por: Arq. Vera Barriga Aveiga

Por lo visto, basándose en el Análisis de FODA, se puede concluir, que el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”, sigue un modelo mecanista, según la teoría de Hage, donde se caracteriza por una alta centralización,

formalización, estratificación y eficiencia, y, por una baja complejidad, adaptabilidad y productividad. En otras palabras, sus fortalezas están en el rápido cambio y actualización curricular, alta flexibilidad de desarrollo curricular según las necesidades presentes, la rápida toma de decisiones de parte de los administrativos y muy claros procedimientos, normas y reglas de una acción educativa. Por otra parte sus debilidades se presentan por bajo número cursos y carreras que la institución ofrece a la sociedad, bajo número de puestos en la institución.

Se concluye que el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” debe de pasar por unos cambios que ayudarán a la institución a desarrollar su labor educativa de manera más exitosa lo que le permitirá crecer y ganar un espacio importante en el mercado de Educación Superior del País. Que es lo que aspira está investigación ayudar a establecer estos cambios tan importantes para el Instituto, los cuales podrán aplicarse en la gestión educativa para el cumplimiento de su más importante misión que esta escrita en su Estatuto: *“proponer a formar y acceder al conocimiento en beneficio de la comunidad, generar desarrollo sustentable y soluciones racionales para sectores industriales del país reforzando ideas estéticas y calidad internacional de producción en base del diseño en una nueva y más justa sociedad ecuatoriana en el contexto del conocimiento contemporáneo”*.

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

El Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” emite Título de Técnico Superior de Diseño de Moda en dos especializaciones: Diseñador de Moda y Alta Costura. La población estudiantil esta presentada por 104 alumnos de diferentes edades, sexo y extractos sociales. Dieciocho personas laboran en esta institución entre los docentes, personal administrativo y de servicio. Es una entidad educativa pequeña que tiene sus ventajas y desventajas en el cumplimiento de educar y formar futuros profesionales para el país. En las siguientes tablas estadísticas se describirá y analizará la situación actual de dicha institución con las miras de crear una propuesta de mejora en base de los resultados presentes.

4.2.1. De la encuesta a Directivos

Tabla 6

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organizar el trabajo:	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada bimestre	4	80%
b. Coordinadores de área		
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente	1	20%
e. No contestan		
Total:	5	100%

Fuente: Encuesta a los directivos del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

El 80% de los directivos atribuyen al director la responsabilidad de organizar las tareas en reuniones bimestrales, lo que claramente representa el principio de autoridad de mando o autoridad formal y solo 20% sostienen la idea que las tareas es mejor desarrollarlas con la ayuda de los colaboradores en manera individual. Tal desequilibrio notable en porcentaje (80% a 20%) lleva a conclusión de un alto grado

de centralización de poder en el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” y el liderazgo autoritario.

Tabla 7

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	4	80%
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	20%
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		
Total:	5	100%

Fuente: Encuesta a los directivos del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

El 80% de los directivos manifiesta que el tamaño de la organización se mide en base del número de miembros de la institución, y 20% se pronunciaron al favor de que el aspecto que debería tomarse en cuenta para medir el tamaño de organización son los resultados obtenidos. Tan evidente desbalance de porcentajes ente dos respuestas hace que se de más importancia al valor cuantitativo que al valor cualitativo en el Instituto “Dybrain”, el cual nunca lleva al principio de la excelencia que se basa en la calidad del servicio.

Tabla 8

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS ESTAN ESPECIALIZADOS Y JERÁRQUIRIZADOS

Aspectos que se toman en cuenta es especialización y jerarquización	f	%
a. Sí	5	100%
b. No		
Total:	5	100%

Fuente: Encuesta a los directivos del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

El resultado de la respuesta a la pregunta sobre, si las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas están especializados y jerárquizados, todos los directivos contestaron que si, las tareas de los miembros de la institución y el Manual de Normas (el Estatuto Institucional) están altamente especializados y los niveles jerárquicos y de la autoridad de cada puesto claramente definidos. Estos principios establecen que la organización es jerárquica y las actividades claramente relacionadas y delimitadas. Las metas y objetivos de los integrantes son claras, lo que beneficie el recambio gerencial y geoliderazgo.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta son la paridad de autoridad y responsabilidad	f	%
a. Sí	3	60%
b. No	2	40%
Total:	5	100%

Fuente: Encuesta a los directivos del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

El resultado del análisis de la pregunta sobre el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones fue el siguiente: a los directivos no les queda claramente definida la delegación de las responsabilidades y el grado de autoridad a cada grado de responsabilidad conferido, ya que 40% de ellos contestaron “no” en la pregunta sobre el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en la institución, que es casi la mitad de los directivos y 60% de ellos contestaron que los aspectos que se toman en cuenta son la paridad de autoridad y responsabilidad. Esto confirma que existe una notable disparidad en las respuestas y que no existe una claridad sobre el

clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. Todo esto resulta como falencias de liderazgo grupal y organizacional.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS Y PROMOVER SOLUCIÓN PERTINENTE Y OPORTUNA EN EL TIEMPO Y ESTÁ DELEGADA DE LA VÍA JERÁRQUICA.

Aspecto que se toman en cuenta es de la vía jerárquica	f	%
a. Sí	4	80%
b. No	1	20%
Total:	5	100%

Fuente: Encuesta directa a los Directivos del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

El 80% de directivos contestaron que se respeta los niveles jerárquicos establecidos en la estructura formal de tal manera que a emitir una orden, ésta sea transmitida a través de las líneas de comunicación en la organización y 20% contestaron que delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos y promover soluciones no es pertinente y ni oportuna en el tiempo pero sí, está delegada de la vía jerárquica. Al concluir, la toma de decisiones en Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda es poco democrática y participativa. Los directivos no guían los esfuerzos del personal a través de toma de decisiones, la motivación y el liderazgo personal.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE CALIDAD EDUCATIVA

Orden	Se promueve las siguientes acciones para el logro de objetivos:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	80%	1	20%		
b	Desarrollo profesional de los docentes	3	60%	2	40%		
c	La capacitación continua de los docentes	2	40%	3	60%		
d	Trabajo en equipo	3	60%	2	40%		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	60%	2	40%		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	20%	4	80%		

Fuente: Encuesta a los directivos del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda "Dybrain"

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

Los resultados del análisis de esta tabla sobre promoción de las acciones para el logro de objetivos son los siguientes: la mayoría de los directivos contestaron que el Instituto promueve la excelencia académica. Aun que por medio de la encuesta fueron descubiertos notables desacuerdos sobre el desarrollo profesional y vivencias de valores en la Institución, donde las respuestas positivas estan bajo de 20%. Las respuestas sobre la capacitación continua de los docentes y la delegación de las tareas institucionales de parte de la autoridad a los grupos de decisión y trabajo en equipo tambien obtuvieron los resultados no satisfactorios, ya que el 60% de los directivos piensa que se hace poco en esta dirección. Falta la capacidad de directivos para proyección de la organización al futuro con el auxilio de lo más avanzado de dirección científica.

Tabla12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Los cualidades de un líder:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	3	60%	1	20%	1	20%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	80%	1	20%		
c	Se adquieren a partir de la experiencia	4	80%	1	20%		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	5	100%				
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	60%	2	40%		

Fuente: Encuesta a los directivos del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda "Dybrain"

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

El resultado del análisis de la pregunta sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución es el siguiente: las personas que ocupen una posición de autoridad en la comunidad educativa deben de prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes por medio de diversos estudios, ya que todos los directivos estuvieron acuerdo con que un líder no nace, un líder se hace por medio de estudio, experiencia y preparación continua. El líder debe inspirar con su visión al futuro y ser entusiasta y motivador.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve la planeación de	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados del desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les	3	60%	2	40%		

	falta mejorar.						
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	60%	2	40%		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	60%	2	40%		

Fuente: Encuesta directa a los Directivos del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

Las respuestas en las preguntas sobre la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución fueron muy divididas en un porcentaje 60% positivos a 40% negativos que da como resultado una fuerte impresión que se necesita una planeación de considerable mejora de los mecanismos de control y la información del desempeño de los estudiantes, docentes y directivos, también le falta un ambiente más cordial en la institución para los docentes y los estudiantes. Es evidente la falta de la gestión directiva.

Tabla14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve las funciones de la realización y obtención de los recursos para ejecutar las decisiones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a) y Consejo Académico).	5	100%				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	20%	4	80%		
c	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	2	40%	2	40%	1	20%
d	De grupos de apoyo	1	20%	4	80%		

Fuente: Encuesta directa a los Directivos del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

Los directivos toman las decisiones las que consisten en la elección y obtención de los recursos necesarios para su ejecución (100%) y las decisiones de la realización y obtención de los recursos están tomadas por otros organismos que integran la institución (20%), que indudablemente apunta al manejo autoritario en el Instituto, falta de poner más atención en el aprovechamiento de los recursos y el talento humano.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL CONCEJO ACÁDEMICO Y DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN

Orden	Les promueven las siguientes funciones como:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	2	40%	3	60%		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	100%				
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	60%	2	40%		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	3	100%				

Fuente: Encuesta directa a los Directivos del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda "Dybrain".

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

Los resultados del análisis de las respuestas en la pregunta sobre las actividades del Concejo Académico y el Departamento de Planeación fueron los siguientes: el Concejo Académico y el Departamento de Planeación promueven la dirección de coordinación de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes y establecen las acciones necesarias para la mejora de convivencia del grupo y finalmente coordinan

la solución a los conflictos. La respuesta a la pregunta sobre llevar a cabo la evaluación o seguimiento global de los estudiantes fue algo dispareja, pues los directivos del Instituto “Dybrain” no conocían con certeza, si esta acción perteneciente a las funciones del Concejo Directivo y el Departamento de Planeación. La evaluación es muy importante para el control de calidad educativa y, lamentablemente, no esta considerada como tal en el plantel. Falta de comunicación entre miembros de la comunidad educativa y los directivos. Se necesita presentar los informes continuos sobre importantes funciones y actividades educativas para el conocimiento de los involucrados en los procesos educativos.

Tabla 16

EL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y EL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y SUS ACCIONES:

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	60%	2	40%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	40%	3	60%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	100%		
d	Mantener actualizada la metodología.	4	80%	1	20%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	100%		
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	2	40%	3	60%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación	3	60%	2	40%

	didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.				
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	2	40%	3	60%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	100%		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	40%	3	60%

Fuente: Encuesta directa a los Directivos del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

En la pregunta sobre las acciones del Departamento de Planeación y el Departamento de Investigación los resultados fueron los siguientes: que no todos los directivos de la institución tienen una clara idea de las funciones de los departamentos mencionados, ya que nombraron unas actividades que están fuera de las competencias de estos departamentos, lo que significa que hay un claro desconocimiento de las funciones y atribuciones de estos departamentos en la planificación en las actividades educativas. ¡Otra vez falta de información y comunicación en la institución! En realidad el Departamento de Planeación y el departamento de Investigación son las instancias asesoras y sus funciones son las siguientes: crear, estructurar y dirigir los procesos educativos, planeación curricular y planteamiento de soluciones a los problemas de aprendizaje.

Tabla 17**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	Las acciones se que enfocan en:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100%		

Fuente: Encuesta directa a los Directivos del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

El resultado del análisis de la pregunta sobre la gestión pedagógica, todos los directivos (100%) contestaron que esta fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propioas y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Deben de mejorarse y actualizarse los aspectos didácticos y metodológicos.

Tabla 18**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Materiales de planificación educativa más importantes son:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	2	40%	3	60%
b	Plan estratégico	5	100%		
c	Plan operativo anual	4	80%	1	20%
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes			5	100%

Fuente: Encuesta directa a los Directivos del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

En la pregunta sobre el material de de planificación más importante los directivos del Instituto “Dybrain” contestaron que son el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual están considerados como los instrumentos importantes de la Planificación educativa.

Los proyectos de capacitación en el institución de los maestros y directivos son ausentes, ya que los directivos del plantel no consideran la importancia de los mismos y la reingeniería de los procesos tan poco un método que se toma en consideración en la institución. Falta las programas de innovación docente y su creciente desarrollo profesional.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	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.	8	54%	5	33%	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 constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	5	33%	8	54%	2	13%
3	La gerencia educativa se, promueve en la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	11	74%	2	13%	2	13%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes y estudiantes con el fin de desarrollar y materializar	8	54	7	46%		

	metas del centro educativo.						
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	5	33%	9	60%	1	7%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	11	74%	4	26%		
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	20%	9	60%	3	20%
9	Sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	4	26%	8	54%	3	20%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			10	67%	5	33%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	54%	4	26%	3	20%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	10	67%	3	20%	2	13%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	12	80%	3	20%		
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	11	74%	4	26%		
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	33%	4	26%	6	41%
16	Los valores predominan en las	8	54%	7	46%		

	decisiones de los directivos y profesores.						
--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Encuesta a los docentes del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

La encuesta a los docentes arrojó los siguientes resultados:

- 1.El liderazgo en la unidad educativa no 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.
2. Poco trabajo en equipo, para tomar las decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.
3. Algunos veces los profesores se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros.
5. A menudo se presenta un descontento por parte de los docentes con el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.
6. Pocas actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

A lo que concluye que existen unas brechas negativas en el liderazgo institucional, como poco liderazgo grupal, poca integración de los miembros de la comunidad educativa, el liderazgo burocrático, y finalmente, muy pocas actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes en la institución.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	15	60%	8	32%	2	8%
2	Las autoridades hablan más de lo	8	32%	12	48%	5	20%

	que escucha a los problemas de los estudiantes.						
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observan cotidianamente en el ambiente institucional.	16	64%	8	32%	1	4%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	8	32%	15	60%	2	8%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	13	52%	9	36%	3	12%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	11	44%	11	44%	3	12%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	15	60%	8	32%	2	8%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	11	44%	7	28%	7	28%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	16	84%	5	20%	4	16%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	16	84%	8	32%	1	4%
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	11	56%	8	32%	3	12%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	12	48%	11	44%	2	8%

13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	15	60%	10	40%		
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	64%	6	24%	3	12%

Fuente: Encuesta directa a los estudiantes del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

La encuesta a los estudiantes arrojó los siguientes resultados:

1. En las clases los docentes casi siempre esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.
2. Los docentes casi nunca inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.
3. Los métodos de enseñanza en clases rara vez se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.
4. Es el profesor quien siempre decide qué se hace en clase.
5. Cuando se realizan trabajos en grupo, las instrucciones no siempre claras y poca participación del docente en los trabajos de grupos.

Se concluye con lo siguiente: los procesos de enseñanza son rígidos, monótonos y anticuados, prácticamente se aplica la pedagogía sinsentido, no se práctica mucho innovación metodológica en horas de clase, poco trabajo conjunto entre los docentes y alumnos y falta de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

4.2.4. De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es la base de toda la arquitectura del acto educativo.	2		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	El Instituto cuenta con el Estatuto donde se encuentran las pautas claras de las tareas de liderazgo de la Institución.	2		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	El Estatuto de la Institución mantiene los delineamientos de compromisos, atribuciones y obligaciones de la parte de la dirección y del profesorado. En la Institución se cumple con el deber de enseñanza, respeta las opiniones de los colegas y cumple	2		

		normas y reglas del Estatuto de la Institución.			
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Una persona integra, excelente pedagogo, creativo, amable y con espíritu innovador.	2		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El liderazgo grupal, el poder esta en el equipo y no en una persona.	1	La Institución da mucha importancia al liderazgo personal.	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Los valores en la institución son los siguientes: autonomía individual, atención y calidez afectiva, cooperación y capacidad de resolver conflictos.	2		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Los valores que predominan en el plantel son los siguientes: arte, belleza, lealtad, compañerismo, integridad y responsabilidad por sus actos.	2		

8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Se podría decir que el aislamiento de unos docentes y alumnos y falta de puntualidad en los estudiantes.	2		
---	---	--	---	--	--

Fuente: Entrevista a los autoridades del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”

Elaboración: Arq. Vera Barriga Aveiga

El desacuerdo de la Rectora y Vicerrector del Instituto “Dybrain” están en la única pregunta sobre el liderazgo, pues el Rectora esta a favor de liderazgo personal y el Vicerrector prefiere liderazgo grupal, la Rectora prefiere liderazgo autoritario y el Vicerrector prefiere un liderazgo participativo y democrático.

4.2.5. Matriz de problemáticas

La matriz de problemáticas fue desarrollada en base de datos obtenidos del diagnóstico institucional y de las tablas estadísticas.

Matriz 3.

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. <i>En la institución se aplica el liderazgo autoritario.</i>	La autoridad de mando.	El liderazgo poco democrático y participativo.
	La toma de decisiones está en mano de Rector.	La poca delegación de las actividades institucionales a los grupos de decisión por parte de las autoridades.
Problema 2. <i>La falta de un plan de capacitación continua para los docentes y directivos en la Institución.</i>	La falta del desarrollo profesional de los docentes.	Falta de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
	La enseñanza rígida y monótona.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.
	La falta de innovación metodológica.	La pedagogía sin sentido.

Problema 3. <i>Existen problemas de gestión directiva y académica en la institución.</i>	El tamaño mide con un valor cuantitativo.	No se da importancia a los resultados.
	Se necesita una considerable mejora de los mecanismos de control.	La evaluación no esta considerada como el mecanismo de control importante.
	Los directivos de la institución no tienen una clara idea de las funciones de algunos departamentos institucionales.	No se conoce con la claridad las funciones y atribuciones de Departamento de Planeación y de Departamento de Investigación.
Problema 4. Falta de innovación pedagógica y metodológica en los procesos educativos.	Los métodos de enseñanza en clases para nada innovadores y variados.	Poco trabajo en equipo.
	Falta de enseñanza de los valores.	Los docentes casi nunca inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”.
Problema 5. <i>Falta de la existencia de ambientes cordiales de trabajo.</i>	La falta un ambiente más cordial para los docentes en la institución.	Falta de los factores motivadores en la Institución.
	Muy pocas actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes en la institución.	Poca vivencia de valores institucionales.
	Incumplimiento de los postulados éticos de la institución.	Impuntalidad.

5. Discusión

El análisis comparativo de los resultados se efectuó en base de datos estadísticos de las encuestas y entrevistas de los directivos, docentes y estudiantes del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” ubicado en la ciudad Guayaquil. El análisis se desarrolló en base de la fundamentación teórica de Alexander (1992), el contexto y el diagnóstico del presente proyecto y en las experiencias profesionales del investigador. Existen, básicamente, tres perspectivas teóricas de análisis de las organizaciones educativas: la técnica, la cultural y la política.

El punto de vista de la perspectiva técnica es dominante en la organización educativa. En primer lugar, se subraya que el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” es una institución educativa pequeña, emite solo un Título de Técnico Superior de Diseño de Moda, el cual tiene dos menciones de Diseñador de Moda y Alta Costura. El Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”. En la institución esta establecida una forma autoritaria en la organización de los equipos de trabajo, según los resultados de la Tabla 6, los directivos contestaron que la Rectora organiza todo el trabajo en la institución que resulta bastante autoritario y poco democrático y participativo.

La toma de decisiones esta en manos de las autoridades, aun que raras veces se consulta a los colaboradores sobre preguntas de suma importancia, la decisión final la tiene la Rectora, que confirma el resultado de la Tabla 9. Esto permite concluir que hay alta centralización y manejo autoritario en el momento de la toma de decisiones.

La opinión sobre el trabajo en equipo, casi fue unánime, que no existe tal colaboración ente directivos y profesores en el plantel y, que haya poca integración y comunicación entre los actores que participan en los procesos educativos. Las encuesta realizada a los docentes mostró (Tabla 19) que los docentes consideran que hay poco trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza- aprendizaje en el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.

Las desventajas que ofrece una estructura de mando autoritario son las siguientes: es rígida e inflexible, la organización depende del hombre clave, los directivos se saturan de trabajo, lo que ocasiona poca atención de parte de ellos a las labores estratégicas. Las encuestas (Tablas 18 y 19) establecieron que muchos docentes se

sienten poco aislados y abandonados, no existe un adecuado ambiente para el desarrollo profesional continuo, lo que a su vez provoca baja autoestima en los educadores. Lo más alarmante resultado que todos los directivos contestaron que no consideran los proyectos de capacitación de los maestros como prioritarios.

Según la teoría de la Investigación Positiva de Trifonas (1995), se puede constatar cómo se alcanzan cambios en los resultados de la organización por medio de cambios de la estructura del centro educativo o en las condiciones de trabajo y conductas de sus miembros. El análisis estructural consiste en explicar relaciones de interdependencia (entre puestos y funciones, entre conductas y resultados) en función de resultados que regulan.

Según las observaciones de la autora de este proyecto, entre las obligaciones y contribuciones de los miembros de la comunidad educativa del Instituto "Dybrain" existen fugas de responsabilidad. Las normas y reglas están claramente escritas en el Estatuto Institucional pero el apego a su cumplimiento carece de buena voluntad y deseo personal de cada integrante de cambiar una rutina estrictamente mecánica para una más motivadora y responsable y un que los resultados de la encuesta no fueron tan dramáticos, la realidad de la Institución es mucho más seria pues falta factores motivacionales y de higiene como condiciones de trabajo, supervisión y relaciones interpersonales en la organización.

Se concluye que en la parte técnica existen los siguientes problemas y falencias:

- alta formalización y concentración del poder decisivo
- liderazgo autoritario
- falta de motivación
- ineficiencias en integración y trabajo conjunto

Desde el punto de vista de la perspectiva cultural se inspira en la orientación general, aquella que persigue lo social y humano y estudia los significados, las creencias, los valores y la cultura en las instituciones educativas. Según la Teoría Subjetiva de Greenfield (1993) los hechos no pueden separarse de los valores, así como las conductas no pueden aislarse de los motivos, lo que da a entender que lo más importante de cualquier hecho o acontecimiento no está en lo que ocurre sino en el significado que tiene para las personas y en los motivos que lo justifican.

La promoción de la excelencia académica, aun que ésta esta considerada como un requisito más importante para tomar en cuenta en la institución, no se aplica en la práctica, lo que se muestra por medio de falta de proyectos de la capacitación de los maestros en los aspectos tecnológicos, psicó-pedagógicos, afectivos y los valores en la institución educativa. La falta de capacitación de los directivos lleva también a los efectos negativos, como por ejemplo, el desconocimiento de los proceso de toma de decisiones donde no esta claramente definido la delegación de los responsabilidades y el grado de autoridad a cada grado de responsabilidad conferido, lo que muestra el resultado de la encuesta de la Tabla 8, los directivos no tenia una idea sobre este tema.

Además existe un bajo nivel de cumplimiento de las normas y reglas de vivencia de los valores institucionales y personales en la institución y que la motivación, interrelaciones personales y cohesión se desarrollan en manera limitada en el Instituto “Dybrain” y requieren los mayores esfuerzos para el cumplimiento de los postulados éticos de la misma, que muestra el resultado de encuesta en la Tabla 11. Estos dos resultados representan un peligro verdadero para el desarrollo de las actividades educativas en el plantel.

Según las encuestas realizadas es evidente que hay faltas de motivación en “valores y virtudes” del alumnado y los profesores del Instituto, en realidad, se sienten poco comprometidos con la enseñanza en base de los valores. Las clases son rutinarias, no hay muchas actividades innovadoras para que los estudiantes desarrollen la creatividad, que tiene un valor muy especial para el diseño en sí. A menudo los estudiantes sienten que la enseñanza es aburrida y monótona. Se realizan pocos trabajos en grupo, les pone demasiado énfasis en los trabajos individuales, lo que equivale perder en la socialización de los alumnos, también el compañerismo y la solidaridad.

El único aspecto positivo que fue arrojado por las encuestas a los estudiantes, es que ellos se sienten absolutamente libres de opinar en las clases, con los directivos, con los docentes y con sus compañeros; lo que da a entender que sí, existe un ambiente de mutuo respeto en la Institución.

En base de todo lo nombrado anteriormente se puede concluir lo siguiente:

- el ambiente para el desarrollo profesional de los docentes no es el adecuado

- existe carencia de motivación en “valores y virtudes” en la institución

Según la Teoría de Enfoque Externo de Watson y Skinner (1992) las actitudes y conductas de personal y consecuentemente la motivación es posible modificar mediante estímulos y refuerzos, hay que reconocer las fallas.

Desde el punto de la perspectiva política se inspira en la orientación general que guía las ciencias reflexivas y críticas, aquellas que persiguen desvelar y examinar críticamente la relación que existe entre valores y acciones. Se ocupa de los estudios de las ideologías, los intereses, las metas y el poder. La Teoría micropolítica concibe a los centros escolares como entidades políticas formadas por los individuos y grupos que difieren en sus intereses. Para la teoría micropolítica tienen especial relevancia los procesos de toma de decisiones en la organización educativa, que en el Instituto “Dybrain” está dominada por los decisiones de la Rectora.

Para llegar al cumplimiento las metas que se propone el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”, los directivos reconocieron que falta crear nuevos y complementar los presentes instrumentos de control y enseñanza (Tablas 13 y 15), y según la autora de este proyecto es necesario rediseñar, reestructurar y complementar los documentos institucionales, mantener actualizada la metodología, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

La pregunta sobre la reestructuración de los departamentos de apoyo, los cuales también están latente, la investigación a nivel educativo debe convertirse en un producto de la participación colectiva donde se integran docentes y estudiantes con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. Y por último debe cambiarse la política de evaluación en la organización, debido que actualmente se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización el número de miembros de la institución, lo que significa un valor estrictamente cuantitativo según la Tabla 7, olvidándose que la más importante fortaleza de una organización está en la calidad de productos y servicios.

La vivencia de valores institucionales y personales en la entidad, según la opinión personal de la autora de este proyecto, es que mucho se habla sobre el tema de los valores en la institución y están escritas muchas páginas sobre esos en todos los

documentos institucionales, pues falta ponerles en la práctica diaria del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.

Se puede concluir en lo escrito anteriormente que en la unidad educativa falta:

- reestructuración de los departamentos de apoyo
- tomar en cuenta el valor cualitativo que se produce en la Institución
- rediseño, reestructuración y complementación de la documentación institucional
- cambios en la gestión pedagógica
- actualización de las metodologías de enseñanza-aprendizaje
- poner en práctica la vivencia en los valores institucionales y personales en la Institución

La teoría institucional busca la explicación de las cosas en el contexto, lo que significa que los centros educativos se conciben como configuraciones normativas que están determinados por su ambiente social e histórico. En realidad, tiende a funcionar el mecanismo de lógica de la confianza, según el cual Meyer y Rowan (1977) dicen: *“cada parte mantiene en relación con las demás la asunción de buena fe de que el otro está, de hecho, llevando a cabo su actividad”* (p.79).

6. Conclusiones y recomendaciones generales.

El objetivo principal de esta investigación es el análisis de la gestión y el liderazgo integrado a los valores personales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo “Dybrain” por medio del logro constante del cambio individual que recupera positivamente la satisfacción de las demandas y necesidades de la comunidad.

El logro más importante de este proyecto es desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”, innovando la Gestión, el Liderazgo y Valores con la participación de la comunidad. Y también, el conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” y asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa, en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

6.1. Conclusiones

Todo esto debe basarse en continua preocupación de parte de los directivos de la institución por el desarrollo profesional y capacitaciones de los maestros en las diversas áreas tecnológicas, psicopedagógicas y educación en base de los valores institucionales y personales. El último es el más importante logro educativo institucional, a transmitir enseñanza de los valores, principalmente de las creatividad, madurez y tenacidad para el desarrollo de un ser humano por medio de un programa educativo novedoso, progresista y entretenido; y también fundamentar la importancia de la comunicación educativa como alternativa viable para el desarrollo del trabajo de responsabilidad en los estudiantes, planificar acciones y tomar las decisiones adecuadas. El gran soporte para todo eso, son las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación las cuales abren a la institución las vías apenas soñadas hace pocos años.

La falta de capacitación de los directivos lleva también a los efectos negativos, como por ejemplo, el desconocimiento de los procesos de toma de decisiones donde no

esta claramente definida la delegación de los responsabilidades y el grado de autoridad a cada grado de responsabilidad conferido, poca comunicación con sus subordinados afectan considerablemente la promoción de la excelencia académica y requieren los mayores esfuerzos para el cumplimiento de los postulados éticos de la institución.

El Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain necesita los cambios en dimensión estructural como las estructuras organizativas que deberían ser más participativas, menos jerarquizadas y incluir las nuevas unidades de apoyo y departamentos existentes rediseñados; el cambio de los mecanismos para la toma de decisiones, comunicación e información, la coordinación entre los docentes, la dirección y control de las actividades que configuraran el armazón de la actividad organizativa; y la reconstrucción de formas de intervención y las prácticas basados en la ética y la política de la investigación educativa.

Al terminar las conclusiones, se cita las palabras de González (2008): *“Una organización es una realidad social inventada por las personas que forman parte de ella. Depende del significado que las personas le atribuyen y de cómo esas mismas personas creen que deberían relacionarse con las demás. La cultura, las creencias, los lenguajes, los ritos, las convicciones que manejan e intercambian en ese escenario..., todo eso es le da sentido a una organización y lo que la identifica como un pequeño mundo”* (p.22).

6.2. Recomendaciones

En base de todo lo escrito anteriormente sobre los valores en la Educación, liderazgo y dirección educativa, se resalta lo más importante y pertinente para la aplicación en los procesos de gestión y liderazgo en el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”, para el cual desarrolle este proyecto, y se puede llegar a las siguientes recomendaciones:

- Concentrar la gestión directiva o pedagógica atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, docentes y de toda comunidad.

- El gobierno de la institución debe ser participativo, pues por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel institucional es una tarea colectiva que involucra a muchos actores.
- La gestión institucional supone que se base en una nueva forma de comprender y conducir la organización educativa de tal manera que la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas que tienden al mejoramiento de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.
- Todos los tipos de gestión educativa son importantes, del éxito de una, depende éxito de otra, y lo idóneo es que la institución educativa ponga el mismo esfuerzo en el desarrollo equitativo de la gestión administrativa, gestión de aprendizaje y gestión de los proyectos.
- Organizar y administrar mejor las actividades de la institución, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.
- Sería bueno resaltar los tipos de gestiones innovadoras y contemporáneas que debe de ejecutarse en la organización como Gestión Tecnológica que se ocupa de la difusión y uso de la tecnología; Gestión Social que incluye el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas; Gestión de Proyecto que se encarga de todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido y corresponde a la eficacia de la institución; y Gestión Ambiente que es una estrategia a través de la cual se organizan las actividades entrópicas que afectan el ambiente.
- Es idóneo que la institución tenga un gerente-líder que posea buena capacidad expresiva, intelectual y social.
- La comunicación es una pieza clave del liderazgo, ya que por medio de esta se minimizan malos entendidos. Cada miembro debe de tener la libertad de expresar su sentir ante una situación y a la vez expresar su punto de vista.

- Las metas y objetivos que los integrantes van a cumplir deben de ser claras y se incentiva para el logro de estas.
- Realización de controles del funcionamiento de la organización. Ayuda en la mejora continua de la persona, del grupo y de la organización.
- Poner un enfoque especial en el liderazgo integral, que une en sí armoniosamente el desarrollo de todos niveles y tipos de liderazgo educacional basándose en las nuevas megatendencias de globalización y unificación de la educación.
- Crear un ambiente de apoyo en institución para los líderes participativo, emprendedor y técnico. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores.
- Apoyarse en los valores Infrahumanos, inframorales, instrumentales y terminales, absolutos, inagotables y objetivos. En la hora actual, como consecuencia de la globalización de la economía y de la cultura, los valores están sujetos a interpretaciones subjetivistas y/o relativistas.
- La educación en valores es educarse moralmente, esto significa que el alumno sepa elegir entre algo que importa y algo que no importa, por ende formar una vida adecuada que le haga crecer como persona y relacionarse con los demás.
- Las concepciones y prácticas educativas sustentadas en el enfoque Histórico-Cultural, constituyen un poderoso fundamento para la educación de valores.
- Una prácticas educativa sustentada en estos supuestos, crea las condiciones y situaciones de aprendizaje, para que el estudiante en un ambiente interactivo, comunicativo de actividad conjunta construya y reconstruya no solo sus conocimientos y habilidades sino sus valores asumiendo una posición activa, reflexiva, responsable e independiente en su propio aprendizaje.
- Las bases psicológicas y educativas de la educación moral han sido recogidas de lo mejor que sus cultores teóricos y prácticos han podido producir: el desarrollo moral cognitivo (Kohlberg y Piaget), el enfoque de apoyo y cuidado (Nel Noddings), el aprendizaje-transferencia, las habilidades metacognitivas, el reforzamiento conductista, la importancia de la motivación, etc.

- Mejorar al acceso a experiencias educativas avanzadas, permitiendo a estudiantes e instructores participar en comunidades de aprendizaje remoto, en tiempos y lugares adecuados, utilizando ordenadores en el hogar, en el campus o en el trabajo.
- Mejorar la calidad y efectividad de la interacción utilizando el ordenador para apoyar procesos de aprendizaje colaborativo apoyándose en los grupos entre el profesorado y los estudiantes, y que requieren participación activa e interacción por parte de ambos.
- Programas de innovación docente en la institución relacionar, sobre todo, con la incorporación de las TIC a los procesos de enseñanza- aprendizaje.
- Modificación de las estructuras universitarias, en cuanto comienzan a ser consideradas estas tecnologías en el organigrama y en los órganos de gestión del instituto.
- Apoyarse en las experiencias innovadoras de todo tipo, relacionadas con la explotación de las posibilidades comunicativas de las TIC en la docencia universitaria.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Nuevo modelo de Gestión del Liderazgo y Valores en el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” de Guayaquil de 2012 -2013.

7.2. Justificación

Por medio de estudios de los problemas que se presenta la Gestión de Liderazgo y Valores en dicha institución, fueron investigadas y determinadas causas y efectos de las problemáticas educativas las cuales ayudarán en la búsqueda de alternativas de solución de los mismos. Fueron encontrados un variado numero de problemas entre los cuales se puede nombrar los siguientes: sistema de gestión autoritaria y poco flexible, las decisiones siempre tomadas por las autoridades, se toma en cuenta el valor cuantitativo en evaluación de las actividades educacionales, la enseñanza rígida y la pedagogía carente de innovaciones y enseñanza en base de valores, poca integración y trabajo en grupo, falta de compromiso con la Institución por parte de los maestros, etc. Las soluciones propuestos fueron también, algunas como: el cambio de estructura estática por más dinámica tomando en cuenta el liderazgo democrático que se apoya en los grupos de colaboradores que ofrecería más agilidad en la toma decisiones institucionales, el desarrollo continuo y crecimiento profesional de los docentes y directivos, por medio de cambios de la estructura organizacional lograr cambios en conductas de sus miembros, implementar los nuevos sistemas de motivación y de higiene, la excelencia académica, trabajo en grupo, crear nuevos y complementar los presentes instrumentos de control y evaluación, rediseño y reestructuración de la documentación institucional, la vivencia de valores institucionales y personales en la unidad educativa “Dybrain”.

Estas soluciones los llevaran a los cambios en dimensión estructural como las estructuras organizativas más participativas y menos jerarquizadas. El cambio de los mecanismos para toma de decisiones ayudara en la dirección y control de las actividades de mejora e innovación, dirección, liderazgo, coordinación, etc. Y por último, más interrelación entre los directivos, los docentes y alumnos, más estrecha conexión con la comunidad, desarrollo conjunto de todos los actores nombrados en la participación de las actividades institucionales ayudarán a mejorar los aspectos y

procesos educacionales en el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”. Todo esto dicho llevara el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” al cumplimiento de la misión y la visión, brindando al país una educación de calidad en los ámbitos artístico y creativo.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. Objetivo general:

- Mejorar la calidad de la educación del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”, innovando la Gestión, el Liderazgo y Valores con la participación de la comunidad.

7.3.2. Objetivos específicos:

- Transformar la institución por medio de los cambios radicales orientándolo hacia la excelencia en el servicio.
- Capacitar en Liderazgo Integral y Gestión educativa, a los equipos de directivos y maestros del Instituto “Dybrain”.
- Generar nuevas políticas de gestión curricular y pedagógica, considerando as nuevas metodologías y tecnologías.
- Generar nuevas estrategias de convivencia comunitaria en base del liderazgo integral

Matriz 4. Objetivos especificos

Objetivos especifico	Metas	Actividades
O.1. Diseñar e implementar el nuevo modelo de gestion de liderazgo y valores en el Instituto mediante la participación de los beneficiarios educativos.	- Construcción del nuevo modelo en un 100% entre el mes Mayo y el mes octubre del año 2012.	Diagnostico de la realidad institucional.
		Rediseño, reformulación y complementación de la documentación institucional.
		Cambio de las métodos de evaluación y control

		tomando en cuenta el valor cualitativo.
O.2. Capacitar en Liderazgo Integral y Gestión educativa, a los equipos de directivos y maestros del Instituto “Dybrain”.	- La creación de un plan de capacitación continua para los docentes y directivos para el mes Agosto del año 2012.	Planificación de los talleres y seminarios de capacitación.
		Creación de los equipos de alto desempeño.
O.3. Generar nuevas políticas de gestión curricular y pedagógica, considerándolos las nuevas metodologías y tecnologías.	- Rediseño curricular en base de las nuevas metodologías de aprendizaje para el mes Agosto del año 2012.	Revisión del curricular institucional.
		Implementación de NTICs en los programas educativos.
		Unión de lo afectivo y lo cognitivo en los programas curriculares para formar alumnos en valores.
O.4. Generar nuevas estrategias de convivencia comunitaria en base del liderazgo integral.	- Construcción de una cultura de motivación en el plantel para el mes Enero del año 2013.	Mejoramiento de los sueldos de personal docente en 15%.
		La apertura de los nuevos espacios de integración, como la Sala de Pasarela.

7.4. Actividades

Según el análisis hecho los capítulos posteriores, el proceso de Gestión de Liderazgo y Valores en el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain” deben de pasar por muchos cambios, los cuales serán incluidos en varias

etapas para que la Institución haga un cambio radical de 180° hacia la Enseñanza de calidad. A continuación se presentan las etapas de acción de mejora:

1. Diseño e implementación del nuevo modelo de gestión de liderazgo y valores en el Instituto mediante la participación de los beneficiarios educativos. Transformación de la institución por medio de los cambios radicales orientándolo hacia la excelencia en el servicio que representa la modificación de estilo de gestión y dirección por medio de los cambios estructurales formales y informales; rediseño, reformulación y complementación de la documentación institucional desde las perspectivas técnica, cultural y política tomando en cuenta nuevas metodologías como positivista, etnográfica y crítica, se espera aplicar el sistema de gestión de calidad basada en la responsabilidad de dirección, gestión adecuada del talento humano, evaluación del desempeño, control y mejora continua de los procesos educativos. El cambio de los métodos de evaluación y control tomando en cuenta el valor cualitativo que se produce en la institución con ayuda de reestructuración de los Departamentos de Planeación y de Investigación orientando funciones de estos al apoyo en la más moderna didáctica y de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje y búsqueda de ideas y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y de entorno geográfico por medio del desarrollo de nuevos y propios proyectos en la Comisión de Vinculación con Comunidad. La idea principal es concentrar la gestión directiva o pedagógica atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, docentes y de toda comunidad. Poner un enfoque especial en el liderazgo integral, que une en sí armoniosamente el desarrollo de todos niveles y tipos de liderazgo educacional basándose en las nuevas megatendencias de globalización y unificación de la educación usando la teoría micropolítica que proporcionará a la institución relevancia en los procesos de toma de decisiones en la creación de ambientes creativos y trabajo conjunto y en la realización de los cambios en las formas de intervención y las prácticas.

Se estima que para la ejecución de esta fase se necesitará unos seis meses de tiempo y una inversión en la suma de \$ 2.000,00.

2. Capacitación en el Liderazgo Integral y Gestión educativa, a los equipos de directivos y maestros del Instituto “Dybrain”. Mejora de los conocimientos metodológicos y didácticos del personal docente por medio de la constante capacitación en Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, psicó-

pedagogía, desarrollo creativo en los estudiantes y trabajo en equipo. Se pretende elaborar un esquema de cursos de capacitación para los docentes basándose en las más urgentes necesidades en capacitación metodológica, desarrollo creativo en los estudiantes y uso de nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Crear los equipos de alto desempeño constituidos por los líderes-emprendedores.

Para el cumplimiento de estos propositos se planificara los siguientes seminarios de capacitación para los directivos y los docentes:

1. *Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación en Educación Superior* “La exploración y explotación de posibilidades y la innovación permanente un proceso sistemático educativo”, donde se hablara de experiencias innovadoras de todo tipo, relacionadas con la explotación de las posibilidades comunicativas de las TIC en la docencia universitaria.

- Conceptos basicos de uso de TIC en la Educación Superior
- Usos prácticos/situacionales de TIC
- La estructura hipermedia
- Los materiales didácticos digitales
- Un modelo con cinco pasos a desarrollar por el profesor

Características particulares:

- Se compone por dos seminarios que se ejecutan una vez cada semestre en cursos de 30 horas.
- El contenido que se trabaja en estos son alfabetización digital, audiovisual, multimedia y blog, la posibilidad de navegación múltiple entre los diferentes elementos de una aplicación o de una red como Internet y correo electrónico, el aprendizaje basado en el descubrimiento y colaboración.
- Las actividades permiten el desarrollo del pensamiento para interpretar, entender y relacionarse con el contexto social, físico y cultural.

Objetivo:

Desarrollar las estructuras cognitivas basandose en los materiales didácticos digitales elaborados con fines educativos con ayuda de motivación y socialización en línea.

Acciones:

- La relación entre tipos de programas de ordenador, teorías del aprendizaje y modelos instructivos como enseñanza asistida por ordenador, programas multimedia de enseñanza, y simulaciones hipertextos para el aprendizaje basado en el descubrimiento y colaboración.
- Un modelo con cinco pasos a desarrollar por el profesor: acceso y motivación, socialización en línea, intercambio de información, construcción del conocimiento y desarrollo.

Productos o resultados:

Los seminarios lograrán productos no tangibles:

- Alfabetización digital y audiovisual.
- Actividades lúdicas de los talleres, donde se apliquen técnicas participativas y de animación grupal, actividades asociadas con la creación artística.
- El desarrollo del pensamiento y para interpretar, entender y relacionarse con el contexto social, físico y cultural, motivación, socialización en línea, intercambio de información, construcción del conocimiento y desarrollo y simulaciones hipertextos para el aprendizaje basado en el descubrimiento y colaboración.

2. *Psico-pedagogía en Educación Superior*: “El aprendizaje-transferencia, las habilidades metacognitivas, el reforzamiento conductista y la importancia de la motivación” que se trataba de las bases psicológicas y educativas de la educación moral han sido recogidas de lo mejor que sus cultores teóricos y prácticos han podido producir: el desarrollo moral cognitivo (Kohlberg y Piaget), y el enfoque de apoyo y cuidado (Nel Noddings).

- Las bases epistemológicas del saber psicopedagógico
- La metodología de enseñanza.
- La formación de valores

Características particulares:

- Se compone por dos seminarios que se ejecutan una vez cada semestre en cursos de 40 horas.

- El contenido se basa en las nociones básicas y ejes conceptuales de psicopedagogía, aprendizaje del contenido por medio de una estructuración didáctica y inclusión de valores en el currículo.
- Las actividades permiten aprender elaborar, orientar y asesorar respecto a la construcción y selección de materiales didácticos específicos para jóvenes.

Objetivo:

Comprender los procesos de aprender, sus múltiples intersecciones y las prácticas sociales e históricas que los atraviesan y asistir a la persona desde un abordaje individual, grupal y comunitario.

Acciones:

- El desarrollo de aprendizaje del contenido por medio de una estructuración didáctica.
- La comprensión de los procesos de aprender, fundamentando estos en la intervención de diversos contextos, situaciones y valores.

Productos o resultados:

Los seminarios lograrán productos no tangibles:

- Los saberes necesarios que le permitan fundamentar su intervención en diversos contextos y situaciones.
- El desarrollo de la metodología de enseñanza y la formación de valores.

3. *Desarrollo creativo en los estudiantes:* “La tradición y la creatividad son partes complementarias de la inventiva humana”, un seminario que desarrollará la imaginación, que se plasma formando los rasgos de identidad liberando esta de la conformidad y de lo convencional, para llenar los vacíos de la mente lógica con los pensamientos e ideas más allá de la realidad, trayendo el futuro cada día.

- Actividades lúdicas de los talleres
- El desarrollo de los elementos y rasgos de la creatividad
- Trabajo de asesoramiento

Características particulares:

- Se compone por un sistema de talleres que se ejecutan al menos una vez mes en sesiones de 4 horas.
- El contenido que se trabaja en estos, tendrá en cuenta los conocimientos y habilidades adquiridos por los participantes en 1er y 2do año de la carrera.
- Las actividades que permiten el desarrollo de los elementos y rasgos de la creatividad necesarios, asociadas con la creación artística de la imaginación y trabajo con la naturaleza.

Objetivo:

Desarrollar el proceso de formación de la creatividad por medio de los talleres, el objetivo de los cuales lograr mayor calidad en los procesos y resultados de forma gradual.

Acciones:

- Los participantes se familiarizan con los elementos y rasgos de la creatividad a desarrollar, por lo que se crean las condiciones a través del trabajo práctico (trabajos en barro, dibujo, pintura, escultura y papel mache, etc.).
- El desarrollo de las manifestaciones del arte en particular y con la preparación que poseen los estudiantes según el año académico que cursan.

Productos o resultados:

Los talleres lograrán productos no tangibles:

- Actividades lúdicas de los talleres, donde se apliquen técnicas participativas y de animación grupal, actividades asociadas con la creación artística.
- Sistemas de trabajo de asesoramiento y ayuda en cuanto a la planificación y diseño de acciones creativas de integración de diversas manifestaciones del arte que puedan solucionar las problemáticas reales.

4. *Trabajo en equipo*: “Mejora de la calidad y efectividad de la interacción” donde enseñará la utilización del ordenador para apoyar procesos de aprendizaje colaborativo apoyándose en los grupos entre el profesorado y los estudiantes, y que requieren participación activa e interacción por parte de ambos.

- Aprender de aprender
- Trabajo en equipo, sus importancia y beneficio

- Aprendizaje en equipo

Características particulares:

- Se compone por un sistema de talleres que se ejecutan al menos dos veces al mes en sesiones de 8 horas.
- El contenido que se trabaja en estos, tendrá en cuenta el aprendizaje colaborativo, las estructuras que permite la máxima interacción de sus miembros y el conocimiento de las técnicas de aprendizaje colaborativo.
- Las actividades permitirán el desarrollo de las técnicas de aprendizaje colaborativo y el desarrollo de habilidades en el mismo por parte de los docentes y docentes en formación, constituye una necesidad contemporánea para elevar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Objetivo:

Adquirir en la educación el aprendizaje colaborativo que tiene una connotación especial debido a la misión que le corresponde en la formación y desarrollo integral de la personalidad a partir del logro de una cultura general integral.

Acciones:

- Los participantes desarrollarán las competencias genéricas para poder utilizar estas en múltiples dominios.
- Los participantes se implicarán en un proceso de cambio educativo que se basará en la colaboración comprometida entre todos los agentes socializadores.

Productos o resultados:

Los talleres lograrán productos no tangibles:

- Establecimiento de la armonía en base de aprendizaje colaborativo entre la dirección, maestros, profesores, estudiantes, familia y comunidad, comprometiendo a todos en la búsqueda de respuestas a las exigencias sociales amparadas en un creciente desarrollo tecnológico.
- Comprenderán que un proceso de cambio educativo se base en la colaboración comprometida entre todos los agentes socializadores.

- La producción del conocimiento nuevo, basándose en la responsabilidad por las acciones individuales en un ambiente de respeto por los aportes de todos y un fuerte compromiso con el objetivo común.

En el año 2012 se estima invertir en estas actividades hasta el \$ 4.500,00.

3. Generación de las nuevas políticas de gestión curricular y pedagógica, considerándolos las nuevas metodologías y tecnologías. La base para el rediseño, reformulación y complementación de la documentación institucional donde se usaran modelos educativos más actualizados como hermenéutico-reflexivo, escuela humanista, desarrolladora, activa, con énfasis en los procesos constructivistas que se centran en el alumno, su aprendizaje y el desarrollo integral de personalidad, se utilizara método dialógico para interpretar la realidad con supuestos teóricos, cinéticos, prácticos y tecnológicos. En el año 2012 se estima invertir en estas actividades hasta el \$ 2.500,00.

4. Generación de las nuevas estrategias de convivencia comunitaria en base del liderazgo integral. Construcción de una cultura de motivación en el plantel lo que implicaría cercanía entre las autoridades, los profesores y los alumnos. Se pretende poner un énfasis en el aumento de los sueldos de los profesores, y en los factores motivadores como realización personal, reconocimiento, responsabilidades y el trabajo mismo. Se construirá una Sala de Pasarelas en el Instituto “Dybrain” para el mes Enero de año 2013. Se estima invertir en estas actividades hasta \$ 9.500,00.

7.5. Localización y cobertura espacial

La presente investigación se desarrollo en la ciudad Guayaquil en el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Modas “Dybrain” que fue creado en el año 1998 con el fin de satisfacer las necesidades del mercado ecuatoriano de la Industria Textil y Pequeñas Industrias en los profesionales, innovadores y emprendedores de Alta Costura y Diseñadores de Moda.

El Instituto esta ubicado en la Cdla. Alborada, 6ta Etapa, Mz. 669, Villa N°25, en el centro geográfico de la ciudad de Guayaquil. Las Instalaciones por lo tanto, están en una ubicación de fácil acceso. Frente a esas transitan 15 líneas de transporte

urbano. La institución cuenta con 5 aulas para los estudiantes, 2 talleres, 1 laboratorio de computación, 1 sala de maquinas industriales de costura, pequeña biblioteca y pequeña cafetería.

7.6. Población objetivo

La población objetivo o muestra fue escogida entre directivos, docentes y estudiantes en manera aleatoria y estaba formada por un grupo de 45 actores de accionar educativo del Plantel “Dybrain”, son los siguientes:

- 5 Directivos (de 5 directivos):
 - El Rector
 - El Vicerrector
 - 3 miembros de Concejo Directivo
- 15 Docentes (de 15 docentes)
- 25 Estudiantes (de 104 estudiantes):
 - 10 estudiantes de primer año
 - 10 estudiantes de segundo año
 - 5 estudiantes de Proyecto de Tesis

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Los recursos necesarios que permitirán la ejecución de la propuesta puedan presentarse en la siguiente manera:

- Humanos:

Este proyecto sera desarrollado con el apoyo de todos los miembros de la comunidad educativa “Dybrain” entre el Rector, el Vicerrector, meimbros de Concejo directivo y los docentes.

- Tecnológicas:

Este proyecto se basará en los programas académicos con uso de los sistemas y tecnologías presentes en la institución.

- *Materiales:*

En el proceso de desarrollo del propuesta se usara el material bibliográfico de la biblioteca del Plantel y documentación institucional.

- *Físicos:*

Para desarrollo de este proyecto se usará las instalaciones del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”.

- *Económicos:*

Se necesitará 18.500 Dólares Americanos en el periodo del Mayo del año 2012 hasta el Marzo del año 2013 para financiamiento de esta propuesta.

- *Organizacionales:*

Para el desarrollo de las actividades previstas por el proyecto de investigación se convocaron las reuniones entre los directivos, los docentes, los estudiantes y de Concejo Directivo.

7.8. Presupuesto

El presupuesto permite elaborar, ejecutar y controlar la asignación monetaria a las diversas actividades las cuales realizan los proyectos para el cumplimiento de los objetivos de la Institución. En este caso se presenta una presupuesta de valor aproximado del financiamiento de las fases de proyecto presente:

Nº	Actividades	Tiempo	Responsable	Valor
1.	Diagnostico de realidad institucional, concentrando este en la gestión directiva o pedagógica atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, docentes y de toda comunidad.	Mayo- Junio del año 2012	El Vicerrector	\$ 500,00
2.	Rediseño, reformulación y complementación de la documentación institucional desde las perspectiva técnica, cultural y política tomando en cuenta nuevas metodologías como positivista, etnográfica y crítica.	Junio-Agosto del año 2012	El Rector y el Concejo Directivo	\$ 1.500,00

3.	Cambio de las métodos de evaluación y control tomando en cuenta el valor cualitativo aplicando el sistema de gestión de calidad basada en la responsabilidad de dirección, gestión adecuada del talento humano, evaluación del desempeño, control y mejora continua de los procesos educativos.	Agosto del año 2012	El Vicerrector	\$ 00,00
4.	Planificación de los talleres y seminarios de capacitación en el Liderazgo Integral y Gestión educativa, mejora de las conocimientos metodológicos y didácticos del personal docente por medio de la constante capacitación en Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, piscó-pedagogía, desarrollo creativo en los estudiantes y trabajo en equipo.	A partir de Julio hasta Agosto del año 2012	El Rector, el Vicerrector y el Concejo Directivo	\$ 4.500,00
5.	Creación de los equipos de alto desempeño constituidos por los líderes-emprendedores.	Agosto del año 2012	Todos miembros de la comunidad educativa	\$0.00
6.	Revisión del currículo institucional, considerándo las nuevas metodologías y tecnologías, donde se usaran modelos educativos más actualizados como hermenéutico-reflexivo con un énfasis en los procesos constructivistas que se centran en el alumno, su aprendizaje y el desarrollo integral de personalidad, utilizando el método dialógico para interpretar la realidad con supuestos teóricos, cinéticos, prácticos y tecnológicos.	A partir del mes Mayo del año hasta el mes Agosto 2012	El Vicerrector	\$ 1.500,00

7.	Implementación de NTICs en los programas educativos apoyandoles en las experiencias innovadoras de todo tipo, relacionadas con la explotación de las posibilidades comunicativas de las TIC en la docencia universitaria.	A partir del mes Mayo hasta el mes Agosto de año 2012	El Vicerrector	\$ 1.000,00
8.	Unión de lo afectivo y lo cognitivo en los programas curriculares para formar alumnos en valores utilizando el proceso de aprendizaje colaborativo apoyándose en los grupos entre el profesorado y los estudiantes, y que requieren participación activa e interacción por parte de ambos.	A partir deL mes Julio de año 2012	El Vicerrector	\$ 00,00
9.	Mejoramiento de las sueldos de personal personal docente en 15%, implementando los nuevos sistemas de motivación y de higiene.	A partir del Octubre del año 2012 hasta el mes Enero del año 2013	El Rector	\$ 2.000,00
10.	La apertura de los nuevos espacios de integración, como la Sala de Pasarella, que ayudará a la interrelación entre los directivos, los docentes y alumnos, la más estrecha conexión con la comunidad, desarrollo conjunto de todos los actores nombrados en la participación de las actividades institucionales que ayudarán a mejorar los aspectos y procesos educacionales en el Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda "Dybrain".	A partir del mes Junio del año 2012 hasta el mes Enero del año 2013.	El Rector	\$ 7.500,00
	El periodo planificado 2012 - 2013	Total:		\$18.500,00

7.9. Cronograma

Periodo Académico	Año 2012												Año 2013		
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
1. Diagnostico de realidad institucional.															
2. Rediseño, reformulación y complementación de la documentación institucional.															
3. Cambio de las métodos de evaluación y control.															
4. Planificación de los talleres y seminarios de capacitación.															
5. Creación de los equipos de alto desempeño.															
6. Revisión del curricular institucional.															
7. Implementación de NTICs en los programas educativos.															
8. Unión de lo afectivo y lo cognitivo en los programas curriculares para formar alumnos en valores.															
9. Mejoramiento de las sueldos de personal docente en 15%.															
10. La apertura de los nuevos espacios de integración, como la Sala de Pasarella.															

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1. Libros y artículos:

ALVAREZ GALVES, L. E. (2011). *Toma de Decisiones. Guía Didáctica*, EDITORIAL DE LA UNIVESIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, Loja, Ecuador.

ANDER- EGG, E. (2011). *La Planificación Estratégica*, GRUPO EDITORIAL LUMEN, Buenos Aires.

BALMES, J. (2004). *“Tratado general de ética”*, CORPORACIÓN EDITORA CHIRRE, COLECCIÓN LITERATURA DE SUPERACIÓN, Lima.

BASTOS, E. B. & GONZÁLES, N. (1986). *Educación en valores*, CENTRO DE PROYECCIÓN CRISTIANA, Lima.

CHAVARRÍA OLARTE, M. (2007). *“Educación en el mundo globalizado”*, PEARSON EDUCACIÓN S. A., México.

CASTILLO, G. (1991). *La educación del futuro*, EUNSA, Pamplona.

CASTILLO, S. (2003). *Prácticas de evaluación educativa*, PEARSON PRENTICE HALL, Madrid.

GONZÁLEZ PALMA. (2005). *De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa (1/4)*, Revista de Investigación de Ciencias Sociales, Editorial TRILLAS, México.

HODGE, B. J., ANTHONY, W. P. & GALES, L. M. (2003) *Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico*, ALIANZA, Madrid.

McMILLAN J. H. & SCHUMACHER, S. (2005). *Investigación educativa*, PEARSON EDUCACIÓN, S. A., Madrid.

MEYER J. W. & ROWAN B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*, American Journal of Sociology.

ORTIZ OCAÑA, A. L. (2005). *Pedagogía del amor*, CENTRO DE ESTUDIOS PEDAGÓGICOS Y DIDÁCTICOS CEPEDID, Barranquilla.

POSNER, G. (2004). *Análisis del currículo*, Mc GRAW HILL & INTERAMERICNO EDITORES, S.A.

POZNER, P. (2009). *El Directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares*", AIQUE, Buenos Aires.

SAYLES, L. R. (1982). *Liderazgo*, Mc GRAW-HILL, México.

8.2. Bibliografía virtual:

VARIOS AUTORES, (1986), Diccionario la Real Académia de la Lengua: <http://www.google.com>. Consulta (22-12-2011).

VARIOS AUTORES, (1953), Diccionario de Ciencias de la Conducta: <http://www.google.com>. Consulta (22-12-2011).

VARIOS AUTORES, (1986), Diccionario de la Lengua Español: <http://www.google.com>. Consulta (28-12-2011).

Dr. TORRES ORTIZ E., (1999), La Formación de Valores en la Educación Superior desde un Enfoque Psicopedagógico: http://www.minedu.gob.pe/secretaria_general/unidefensanacional/dir.php?obj=presentacion_defensa.htm. Consulta (08-07-2011).

El documento aprobado en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI, (1998), París: www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?... Consultado (12-07-2011).

QUIJANO, A. (2003). Liderazgo: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>. Consulta (06-07-2011).

SANTOS, J. A. (2005). Recambio gerencial y geoliderazgo: <http://www.monografias.com/trabajos21/retcambio-gerencial/retcambio-gerencial.shtml>. Consulta (06-07-2011).

VIDAL, J. y otros (2001) Los cuatro ámbitos de la gestión educativa: <http://articles-137440>. Consulta (09-07-2011)

VILLA, J. (2003) Análisis de Gestión Educativa: <http://www.monografias.com/trabajos.liderazgo.shtml>. Consulta (09-07-2011).

8.3. Documentos Institucionales

Estatuto del Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”

Plan Estratégico de Instituto Tecnológico Superior de Diseño de Moda “Dybrain”

Plan Institucional Educativo

Plan Operativo Anual del Instituto Tecnológico Superior de Diseño “Dybrain”

9. APÉNDICES

9.1. Formatos de matrices, encuestas y entrevistas

Matriz 1

FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Tabla 1. CLASIFICACIÓN DE LOS DOCENTES POR EDAD

Nº personas	Edad			
	Mayores de 20 años	Mayores de 30 años	Mayores de 40 años	Mayores de 50 años

Fuente:

Elaboración:

Tabla2. CLASIFICACIÓN DE LOS DOCENTES POR SEXO

Nº personas	Hombres	Mujeres

Fuente:

Elaboración:

Tabla 3. CLASIFICACIÓN DE LOS DOCENTES POR TÍTULO ACADÉMICO

Nº personas	1er nivel	2do nivel	3er nivel	5to nivel

Tabla 4. CLASIFICACIÓN DE LOS ESTUDIANTES POR SEXO

Nº personas	Hombres	Mujeres

Fuente:

Elaboración:

Tabla 5. CLASIFICACIÓN DE LOS ESTUDIANTES POR ESPECIALIZACIÓN

Nº personas	Diseñador de Moda	Alta Costura

Fuente:

Elaboración:

Tabla 6

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organizar el trabajo:	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
a. b. Coordinadores de área.		
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente:

Elaboración:

Tabla 7

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución		
b. Los resultados obtenidos		

en la institución		
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente:

Elaboración:

Tabla 8

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta es especialización y jerarquización	f	%
c. Sí		
d. No		
Total		

Fuente:

Elaboración:

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta son la paridad de autoridad y responsabilidad	f	%
c. Sí		
d. No		
Total		

Fuente:

Elaboración:

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta es de la vía jerárquica	f	%
c. Sí		
d. No		
Total		

Fuente:

Elaboración:

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve las siguientes acciones para el logro de objetivos:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica						
b	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						

Fuente:

Elaboración:

Tabla12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Los cualidades de un líder:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
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						

Fuente:

Elaboración:

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve la planeación de	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.						
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.						

Fuente:

Elaboración:

Tabla14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve las funciones de la realización y obtención de los recursos para ejecutar las decisiones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
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?)						
---	------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente:

Elaboración:

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Les promueven las siguientes funciones como:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
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.						

Fuente:

Elaboración:

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.				
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.				
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.				
d	Mantener actualizada la metodología.				
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.				

f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.				
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos				
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo				
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas				
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología				

Fuente:

Elaboración:

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden. ACCIONES

Orden	Las acciones que se enfocan en:	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.				

Fuente:

Elaboración:

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Materiales de planificación educativa más importantes son:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.				
b	Plan estratégico.				
c	Plan operativo anual.				

d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.				
---	---	--	--	--	--

Fuente:

Elaboración:

Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.						
2	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 se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.						
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza						
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.						
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje						

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

Fuente:

Elaboración:

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes						
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.						

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

Fuente:

Elaboración:

Matriz 2**RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

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

	educativo?				
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?				
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?				

Fuente:

Elaboración:

Matriz 3

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1		
Problema 2		
Problema 3		
Problema 4		
Problema 5		

9.2. Fotos de Fashion Show de “Dybrain”, trajes modulares 2011.

Los Fashion Shows son actividades de tipo socioculturales, los cuales muestran a los padres de familia y la sociedad logros de los alumnos en diferentes periodos académicos. Unos de de estos logros son específicamente dirigidos a fomentación

de la creatividad como los diseños modulares en base de materiales de reciclaje y otros demuestran la calidad y profesionalismo logrado en el campo de costura y diseño de moda.



Fashion Show 2011, la ropa modular, "Dybrain"

