



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

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Superior
Experimental Luis A. Martínez durante el año lectivo 2011-2012”**

Tesis de grado

Autor:

Barreno Masabanda, Franklin Marcelo

Directora:

Luzuriaga Peña, Lupe Beatriz. Ec

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013

Certificación

Economista.

Lupe Beatriz Luzuriaga Peña.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez durante el año lectivo 2011-2012” realizado por el profesional en formación: Barreno Masabanda Franklin Marcelo; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, febrero de 2013

f)

Cesión de derechos

“Yo Barreno Masabanda Franklin Marcelo declaro ser autor de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....
Barreno Masabanda Franklin Marcelo
1802709483

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con mucho cariño a mi familia, de manera especial a mi madre quien día a día, con su afecto, cariño y comprensión me apoyó en forma incondicional, para quien guardo sentimientos de infinito amor.

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme permitido hacer realidad uno de mis más preciados sueños, alcanzar el título de Magíster, de manera particular a todos y cada uno de mis maestros, quienes con su sabiduría alimentaron cada día, cada mes y cada año los conocimientos que tengo con respecto a las ciencias de la educación.

A la Mgs. Lupe Luzuriaga, Mgs. Julio Masabanda, Mgs. Francisco Ramos, quienes sabiamente me han sabido dirigir en la realización de este trabajo y por su valiosa colaboración.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN	ii
CESION DE DERECHOS.....	.iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGÍA.....	7
3.1. Participantes	7
3.1.1. Población.....	7
3.1.2. Muestra.....	16
3.2. Materiales e Instrumentos	24
3.3. Métodos de Investigación.....	26
3.4. Procedimiento para la Investigación	27
4. MARCO TEÓRICO	29
4.1. La Gestión Educativa	29
4.1.1. Concepto de Gestión	29
4.1.2. Importancia de la gestión educativa	30
4.1.3. Gestión de calidad.....	32
4.1.4. Tipos de gestión	33
4.2. Liderazgo Educativo.....	35
4.2.1. Concepto de liderazgo educativo.....	36
4.2.2. Tipos y características de liderazgo.....	38

4.2.3.	Características de un liderazgo de calidad	41
4.3.	Diferencias entre directivo y líder	42
4.4.	Los valores y la educación	45
4.4.1.	Características de los valores.....	46
4.4.2.	Normas Sociales, Valores	48
5.	DAGNÓSTICO.....	52
5.1.	Instrumentos de gestión educativa de gestión en liderazgo y valores	52
5.1.1.	El manual de organización	52
5.1.2.	El código de ética	58
5.1.3.	El plan estratégico	60
5.1.4.	El plan operativo anual (POA)	61
5.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI).....	62
5.1.5.	Reglamento interno y otras regulaciones	63
5.2.	La estructura organizativa del centro escolar	63
5.2.1.	Misión y visión	63
5.2.2.	El Organigrama.....	65
5.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	66
5.3.	El clima escolar y convivencia con valores	67
5.3.1.	Dimensión pedagógica curricular y valores	68
5.3.2.	Dimensión organizativa operacional y valores.....	69
5.3.3.	Dimensión administrativa financiera y valores	70
5.3.4.	Dimensión comunitaria y valores	71
5.4.	Análisis FODA.....	71
5.4.1.	Fortalezas y debilidades	72
5.4.2.	Oportunidades y amenazas	73
5.4.3.	Matriz FODA.....	73
5.5.	Resultados	74
5.5.1.	De la encuesta a los directivos	74
5.5.2.	De los profesores.....	89
5.5.3.	De los estudiantes	93
5.5.4.	De la entrevista a directivos.....	96

5.5.5. Matriz de problemas	98
5.6. Discusion:.....	114
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	120
7. PROPUESTA DE MEJORA	122
8. BIBLIOGRAFÍA.....	126
8.1. Textos:.....	126
8.1. Páginas Internet.....	127
9. APÉNDICES.....	129
9.1. Encuestas.....	129
9.2. Entrevista.....	137

RESUMEN EJECUTIVO

El modelo educativo basado en la gratuidad, el carácter de mixto, el sistema de calificación, las consideraciones del puntaje de disciplina como eje secundario para la adjudicación de méritos estudiantiles, son nuevos lineamientos que al momento de impulsar nuevos retos de liderazgo de los directivos, docentes y alumnos, se debe desarrollar nuevas actividades para mejorar las relaciones de los actores educativos dentro del establecimiento y propender a la práctica de valores educativos entre los mismos.

La presente investigación se enfoca en un análisis responsable de la gestión, liderazgo y valores educativos, que describa los fenómenos y sus comportamientos y ofrecer explicaciones a los mismos. El Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez, posee un modelo de gestión educativo (abierto, formal, burocrático), por lo que se propone una estructura organizacional, basada en el esquema de modelos de centros educativos versátiles, que se enmarca en una estructura organizativa flexible, y en un constante cambio de sus modelos organizativos en función de las necesidades que se ajusten a la realidad.

1. RESUMEN

La educación siendo el eje principal para el desarrollo de las sociedades, en la actualidad atraviesa por falencias en sus estructuras, en donde la decadencia de valores, la falta de planificación educativa, y los paradigmas educativos no han permitido un desarrollo eficiente de la Educación. Considerando además el nuevo modelo educativo impulsado por los estamentos de gobierno como son la gratuidad, el carácter de mixto, el sistema de calificación, las consideraciones del puntaje de disciplina como eje secundario para la adjudicación de méritos estudiantiles, por mencionar los relevantes. Son estos nuevos lineamientos importantes al momento de impulsar nuevos retos de liderazgo de los directivos, docentes y alumnos, así como también al desarrollar nuevas actividades para mejorar las relaciones de los actores educativos dentro del establecimiento y propender a la práctica de valores educativos entre los mismos.

Por lo que la presente investigación se enfoca en un análisis responsable de la gestión, liderazgo y valores educativos dentro del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez de la ciudad de Ambato, Ecuador. Además se utiliza métodos de investigación descriptivos-explicativos que permita describir los fenómenos y sus comportamientos y ofrecer explicaciones a los mismos. Las técnicas utilizadas son las cuantitativas y cualitativas, dentro de las cuales tenemos: Encuestas que permitió recoger la información necesaria de los directivos, docentes y alumnos. La técnica de la entrevista estructurada que permitió recabar información acerca del tema de comunicación organizacional, el fundamento legal, la forma de mediación de conflictos, liderazgo y valores de los actores educativos. La técnica de la observación directa se aplicó en el diagnóstico de los instrumentos de gestión educativa, comportamiento y valores de los estudiantes, y el clima laboral existente. La técnica del fichaje para la estructura de un marco teórico de acuerdo a la realidad institucional en cuanto la gestión, liderazgo y valores educativos. La experimentación se realiza sobre una población de estudiantes y docentes, previo a la elaboración y validación de los instrumentos de investigación antes descritos. Con los datos procesados y transformados en información útil, se logra llegar a la conclusión de que el Instituto

Superior Experimental Luis A. Martínez, posee un modelo de gestión educativo (abierto, formal, burocrático), por lo que se propone luego del análisis e interpretación de los resultados una propuesta de mejoramiento en la estructura organizacional, bajo el esquema de modelos de centros educativos versátiles, que se enmarca en una estructura organizativa flexible, y que se enmarca también en un constante cambio de sus modelos organizativos obviamente en función de las necesidades que se ajusten a la realidad.

2. INTRODUCCIÓN

El Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez de carácter fiscal, con régimen Sierra-Oriente tiene 82 años de vida institucional, en la cual pasa por distintas transformaciones, es así que, en 1930 toma el nombre de Instituto Primario “Luis A. Martínez”, seguidamente en 1985 se crea la Unidad Educativa “Luis A. Martínez”, en la que consta los niveles primario y medio, para luego mediante Acuerdo Ministerial en 1996 el Ministerio de Educación concederle la respectiva autorización para la creación y funcionamiento del ciclo post bachillerato con especializaciones de Programación en Sistemas y Administración Financiera y Bancaria en jornada nocturna, además de otorgarle en la misma resolución la categoría de Instituto Técnico Superior. El 21 de mayo de 1999 se concede la categoría de Instituto Superior Tecnológico “Luis A. Martínez” en la que ha brindado la oportunidad de educarse a miles de estudiantes cada año, ofreciendo una educación basada en disposiciones gubernamentales de turno y realizando diversos cambios organizativos.

En la actualidad recibe el nombre de Instituto Superior Tecnológico Experimental “Luis A. Martínez”, o conocido por sus siglas ISTEAM, según la resolución Ministerial N° 2795 del 20 de junio de 1996 que declara al plantel como EXPERIMENTAL con el objetivo de mejorar la calidad de educación y la formación de valores en los estudiantes, poniéndose en vigencia el proyecto experimental denominado: “PLANIFICACION POR PROYECTOS MICROCURRICULARES Y EVALUACION POR QUINQUEMESTRES”, que hasta la actualidad se viene poniendo en práctica.

La institución educativa en mención, cuenta con 1621 alumnos en sus diversos ciclos educativos. En todos los años de funcionamiento la característica ha sido ejercer el liderazgo basado en el sistema gubernamental, en las políticas estatales dictadas en los diferentes periodos, en donde no ha logrado conseguir una verdadera gestión educativa así como un ejercicio efectivo del liderazgo sobre sus alumnos, conforme a los nuevos enfoques teóricos educativos, como es el caso del enfoque de teoría educativa de “Escuelas Excelentes”, basado en el modelo de los “Centros Educativos Versátiles”. El presente trabajo de investigación pretende determinar el grado de liderazgo que ejercen los directivos, profesores a través de una metodología de investigación cuantitativo, que nos permite interrelacionar los resultados con instrumentos de recolección de datos, como son la entrevista, el cuestionario, la observación que se realiza para determinar el grado de liderazgo ejercido por el centro escolar.

Desde el año 2010, el Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez ha elaborado un Plan de Transformación Institucional que por sus siglas se le conoce como P.T.I, en la cual trata de reestructurar de mejor manera el ámbito pedagógico, curricular y organizativo del centro escolar. En la que hasta la actualidad no se ha podido ejercer un adecuado liderazgo y valores por parte de los directivos del plantel, debido a que se encuentra segmentado los actores educativos, es decir, existen grupos de docentes que se resisten a los cambios implementados por el Junta de Profesores que es la máxima autoridad del centro educativo. En este documento P.T.I (Plan de Transformación Institucional), se trata de recopilar la información relevante y de interés para un adecuado funcionamiento educativo, además de unificar las planificaciones operativas anuales como proyectos anexados al presente documento. Con la información recabada en el PTI (Plan de Transformación Institucional), se persigue tener un mejor control de las actividades que lleva a cabo el centro educativo. Por otro lado, desde el año lectivo 1996-1997, en donde se le dio la categorización de experimental, el centro educativo ha realizado diversos proyectos micro-curriculares, además de implementar una evaluación por quinquemestres, como se mencionó anteriormente. Estos proyectos se han realizado de acuerdo a las disposiciones y acuerdos ministeriales que se han emitido desde aquel entonces por las autoridades

competentes de la educación. Es así que en el año lectivo 2002-2003 la institución debe sujetarse a las normas y disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación y el Reglamento General de los Institutos Técnicos y Tecnológicos aprobados por el antes conocido como CONESUP. Partiendo del PTI (Plan de Transformación Institucional), que permite estructurar de mejor manera un centro escolar, la misma consta de fases en la que se puede destacar: El presente trabajo investigativo tiene la finalidad de realizar el estudio de este instrumento de transformación para conocer como se encuentra categorizado la Unidad Educativa, así como ver los resultados del autodiagnóstico institucional en la que se puede determinar como se encuentra la gestión y la relación con el FODA en la actualidad. Otro punto de estudio es determinar cuales son los objetivos estratégicos, y programas que se encuentran en ejecución para mejorar la relación estudiante-alumno-padres de familia.

Con todo lo anteriormente mencionado se cuenta con el apoyo incondicional para la realización del presente trabajo investigativo, en los que se puede mencionar a los directivos del Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A Martínez, como son el caso del Rector, Vicerrector, Director de Educación Primaria, además de contar con el apoyo de los docentes y especialmente de los estudiantes, los mismos que son conscientes de mejorar la gestión, el liderazgo y valores educativos, entendiendo todos los mencionados que, se debe considerar aspectos de estandarización y políticas de estado para mejorar la calidad de la educación y que son los siguientes:

El Nuevo Modelo de Gestión del Ministerio de Educación del Ecuador en la que se establece un nuevo proceso para la modernización y el mejoramiento de la gestión y desarrollo profesional de los servidores públicos, y en la que existe el objetivo de desconcentrar la gestión educativa, en donde se encuentra dividida en Zonas, Distritos, Circuitos, modelo que concierne a los actores educativos del Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A Martínez para el ejercicio efectivo y eficaz de sus funciones. Además de tener en cuenta la visión del Ministerio del ramo que establece que la Educación en general, se convertirá en un sistema de calidad y calidez que lidere cambios los cambios sociales, y desarrollos culturales y económicos. El Plan Decenal de Educación instrumento de gestión estratégica es considerado como otra política de

estado, que permite la implementación de acciones pedagógicas, técnicas, administrativas y financieras que logren guiar las actividades del sistema educativo, esta política de Estado debe ser tomada en cuenta en el centro educativo objeto de estudio, para la elaboración de las diversas planificaciones y actividades. Por último frente a los valores planteados por el Sistema Educativo Ecuatoriano conocido por sus siglas S.E.E., es necesario conocer y describir su importancia al interior del centro educativo para su aplicación. Los valores que se establecen son: la honestidad entendida como los comportamientos transparentes, la justicia como el valor para reconocer y fomentar las buenas acciones y condenar los malos comportamientos, el respeto que debe ser ejercido por sí mismo por los alumnos y además de orientarse al respeto mutuo a la sociedad y al ambiente. La paz es otro de los valores que se menciona dentro del S.E.E., que sirve para fomentar la confianza y la relación entre los actores educativos, la solidaridad entendida como la colaboración mutua cuando hay la presencia de problemas o necesidades, la responsabilidad para que los alumnos tengan en cuenta lo que hacen o dejan de hacer para mejorar la sociedad y el valor del pluralismo que persigue fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión de pensamiento. Al finalizar el presente estudio de investigación la institución cuenta un mejor lineamiento para conocer el modelo de gestión educativo implementado por los estamentos gubernamentales y pasar de un modelo totalmente autocrático a un modelo es Escuelas Versátiles.

El Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez entonces, asume la importancia de encaminar al centro educativo a una gestión de calidad, con liderazgo y valores educativos que permitan cumplir con los parámetros, disposiciones, filosofías que exigen las autoridades para cumplir con la demandas de la sociedad ecuatoriana, además que los estudiantes al finalizar su bachillerato puedan acceder al sistema educativo superior con las debidas competencias que brinde un correcto desarrollo intelectual, personal y que permita su inclusión social, cumpliéndose de esta manera con la Política Seis del Plan Decenal de Educación.

Entonces es relevante destacar la importancia que posee el presente trabajo investigativo para mejorar la gestión, liderazgo y valores educativos en el Instituto

Superior Tecnológico Experimental Luis A Martínez, ya que el centro educativo pretende mejorar la gestión educativa en la calidad de la misma a través de la reestructuración de sus procesos implementados y además de permitirle cumplir con las normativas y disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación. Se considera importante para los docentes porque son quienes van a lograr influenciar en sus compañeros y en sus alumnos el verdadero significado de liderazgo que necesita la sociedad ecuatoriana, en donde los parámetros del conocimiento crecen aceleradamente en el mundo globalizado. Importante para los estudiantes debido que son a quién se les atribuye el futuro de los países y de las sociedades y deben contar con una educación basada en valores educativos que le permitan un desarrollo profesional acorde con las exigentes demandas de las sociedades actuales, en la que no solo se necesita de eruditos en las ciencias, sino que posean el criterio lo suficientemente desarrollados frente a los problemas y conflictos sociales, económicos que se puedan suscitar en los países. Es por esto que los actores educativos antes mencionados son conscientes de los cambios que necesita el sistema educativo del país y son conscientes además que el cambio se logra a través de una adecuada gestión educativa enfocada en el talento humano como su eje principal, acompañado de acciones correctivas y necesarias en el manejo de la administración educativa, que orienten al mejoramiento de la gestión, ya sea ésta gestión operacional, financiera, y académica, además de mejorar la organización estudiantil, y la práctica continua de valores educativos.

El objetivo general del presente trabajo investigativo se encuentra orientado al análisis de la capacidad en cuanto a la gestión y liderazgo integrando a los valores personales e institucionales que permita al Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A Martínez elevar la calidad de la educación. Los objetivos específicos del presente trabajo de investigación se encuentra enmarcado en: Investigar los referentes teóricos que permita la construcción de un marco teórico en lo que tiene que ver con la gestión educativa, liderazgo educativo y en la gestión de la calidad de los valores. Descubrir una actitud crítica para la selección, procesamiento y presentación de la información que se considera valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A Martínez. Determinar roles y rasgos de

liderazgo de los directivos, jefes departamentales, y docentes en la ejecución de planes estratégicos y actividades operativas referentes a las funciones educativas. Otro objetivo específico es realizar el estudio basado en el análisis de la información y de las actividades propias del Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A Martínez enfocado a la gestión y liderazgo educativo para cumplir con las políticas de estado y mejorar la calidad de la educación. Por último, presentar una propuesta de mejora en la gestión, liderazgo y valores educativos basados en las debilidades y resultados obtenidos en el análisis e interpretación de la información obtenida.

La investigación que se utiliza esta basada en los tres tipos de investigación. Primero, una investigación exploratoria para examinar el objetivo que poco ha sido examinado por los actores educativos, ya que se ha dado énfasis en el cumplimiento de disposiciones gubernamentales solamente, es por ello que por medio de ésta, permite obtener información dentro de un entorno más particular y determinar posibles nuevos puntos de investigación. Segundo, una investigación descriptiva que permite especificar, determinar características más importantes del fenómeno objeto de estudio que como es el liderazgo, valores en el centro educativo, con lo cual se logra recolectar, medir y evaluar los objetivos planteados anteriormente. Tercero, una investigación correlacional la misma que permite relacionar variables en particular como por ejemplo, el rol de los directivos frente el rol de los profesores frente a los alumnos.¹ En la parte de metodología se vuelve a tomar este tema además de otros métodos investigativos para la elaboración del presente trabajo investigativo.

Por último, el trabajo investigativo a más de reunir los elementos necesarios para demostrar, sensibilizar a los actores educativos y a la sociedad en general para una aplicación de valores educativos que contribuyan al desarrollo de las sociedades, está orientado a contribuir con el sistema educativo bajo el principio de hacer bien las cosas y enfocado en el desarrollo del talento humano que en el caso del sector educativo son los alumnos, los docentes, padres de familia y los directivos. Por lo que invito a la lectura de la presente tesis y al finalizar la misma, realizar una crítica constructiva que permita mejorar la calidad de educación en todos sus ámbitos sumando ideas y

¹ Hernández Sampieri, Roberto; et al. Metodología de la Investigación. 2001. Pág. 52 – 134 (bibliográfica)

llevando a cabo a la práctica todas esas ideas con iniciativas, innovaciones sin temor al fracaso.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes.

Para el presente trabajo investigativo se recopila la información de los directivos, docentes y estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez de la ciudad de Ambato, información que se encuentra clasificado por edad, sexo, título académico, población académica por sexo, por año de Educación.

3.1.1 Población

a. Directivos

El Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, cuenta con un Rector, Vicerrector, Inspector General, en el área del bachillerato, y un director de pre-primaria y un director de primaria. Existen además otros cargos de gestión como Sub inspector, 1er, 2do, 3er vocal del consejo directivo, coordinador del DOBE, trabajo social, y un coordinador de la comisión de experimentación, los mismos que en la estadística no fueron tomados como parte del proceso de análisis.

Tabla 1.- Directivos por edad

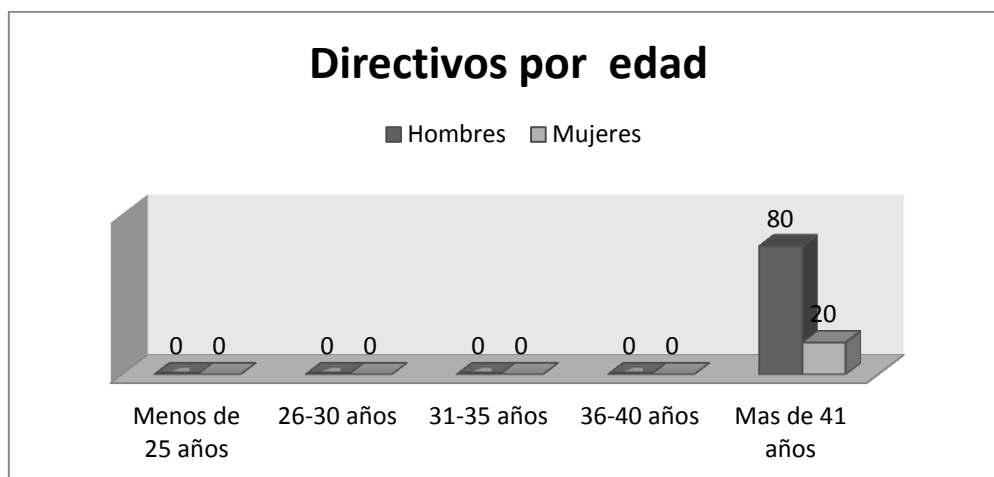
Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26-30 años	0	0	0	0
31-35 años	0	0	0	0
36-40 años	0	0	0	0

Más de 41 años	4	80	1	20
Total	4	60	1	40

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 1.- Directivos por edad



Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Se puede observar en la Tabla que el 100% de los directivos sobrepasan los 41 años de edad, al ser una institución fiscal resulta coherente pensar que son profesionales de carrera que se encuentran en la dirección del plantel. Del total del porcentaje, el 80% de los directivos están representados por el rector, vicerrector, inspector general en el nivel de bachillerato, y el director de la primaria. El 20% de porcentaje de los directivos corresponde al sexo femenino y al área de la dirección del área pre-primaria de la institución.

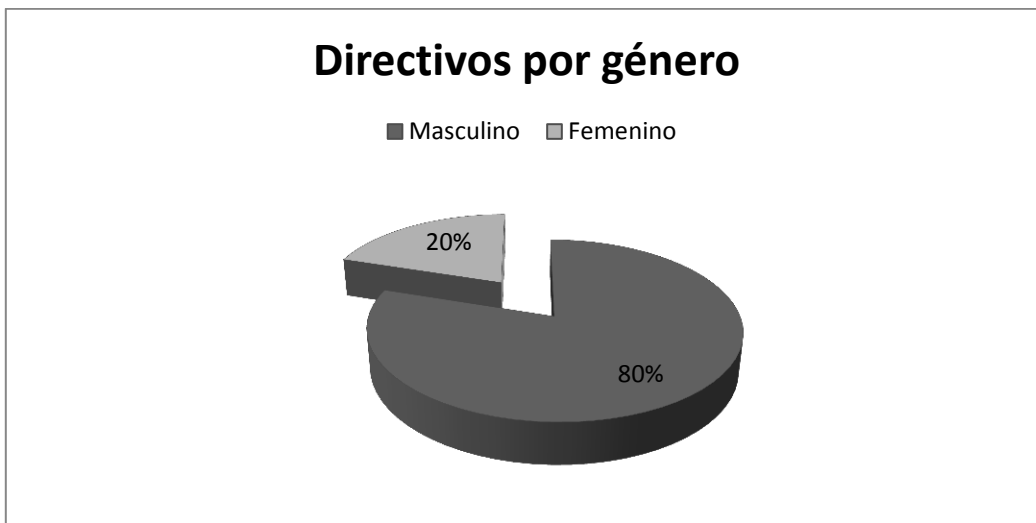
Tabla 2.- Directivos por género

Género	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Masculino	4	80

Femenino	1	20
Total	5	100

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno

Gráfico 2.- Directivos por género



Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

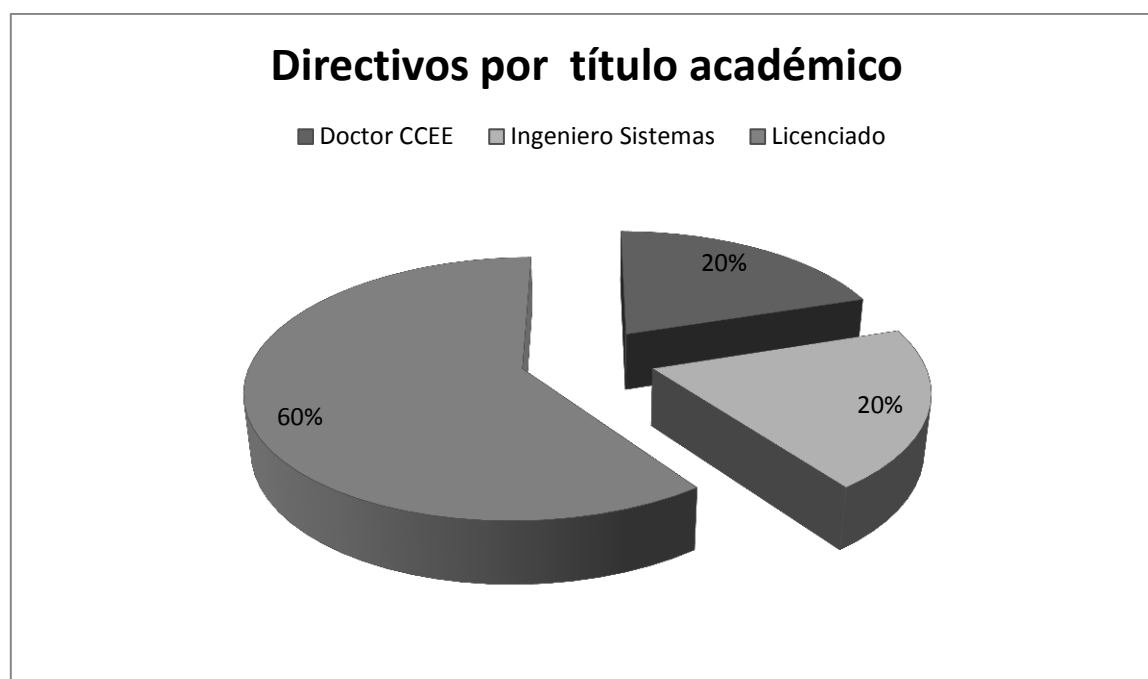
Se puede observar en la Tabla que el 80% de los directivos corresponden al género masculino, entre los que constan el rector, vicerrector, inspector general, y el director del nivel primario y solo el 20% de los directivos corresponden al género femenino que es el caso de la directora del nivel pre primario. Es evidente el predominio de género en el establecimiento, en la que se puede colegir luego de las encuestas y entrevistas que el plantel existen brotes de machismo, lo que conlleva en detrimento de una adecuada equidad de género, además sin contar que el establecimiento es de carácter mixto. Se debe propender a una mejor distribución del cuadro de directivos y docentes, para lograr influir en las decisiones que mejoren el nivel de enseñanza aprendizaje de los estudiantes y de mejore la práctica de valores educativos como son: la equidad, el respeto, la consideración entre otros.

Tabla 3.- Directivos por título académico

Título Académico	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Doctor en Investigación Educativa	1	20
Ingeniero Sistemas	1	20
Licenciado en CCEE	3	60
Total	5	100

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno

Gráfico 3.- Directivos por título académico

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Se puede observar en la Tabla que el 20% de los directivos corresponden al título de Doctor en Ciencias de la educación en el área de Investigación Educativa, que es el caso del vicerrector, ingeniero en sistemas para el caso del señor rector del plantel en el nivel de bachillerato y el 60% de los directivos corresponden al título de licenciados en ciencias de la educación, que son para el inspector general, el director del nivel primario y directora del nivel pre-primario. Al ser una institución con gran número de estudiantes, y al ser de carácter estatal, la posibilidad de contar con una

planta de directivos con una completa preparación a nivel de postgrado se hace una tarea complicada. Los directivos deben ser nombrados a través de un concurso de merecimientos transparente, que conlleve un análisis de la hoja de vida de los postulantes y que posea conocimientos sólidos en áreas de gestión de liderazgo y valores educativos, obviamente sin desmerecer la experiencia que poseen todo docente a través de su trayectoria.

b. Docentes

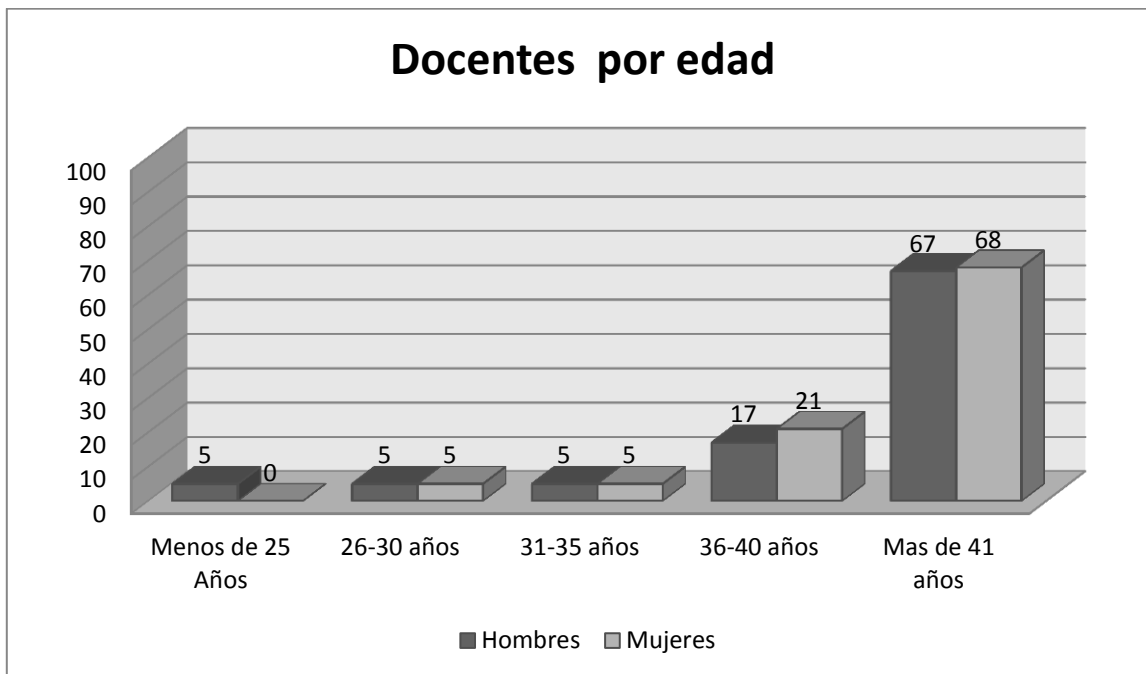
La Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, cuenta con un grupo de docentes que se les puede considerar como directivos de la siguiente manera:

Tabla 4.- Docentes por edad

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	1	5	0	0
26-30 años	1	5	1	5
31-35 años	1	5	1	5
36-40 años	3	17	4	21
Más de 41 años	12	67	13	68
Total	18	100	19	100

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 4.- Docentes por edad

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

Se puede observar en la Tabla N°4 correspondiente a la edad de los profesores con un número de 37 docentes que participan en la encuesta, la mayoría de profesores con un 67% y 68% para hombres y mujeres, se encuentran sobre el rango de más de 41 años, los mismos que, al igual que los directivos son docentes de carrera en la Institución, además que han permanecido mucho tiempo en el centro escolar en labores como docente. Con el 17% y 21% hombres y mujeres respectivamente, son los docentes con menos edad que el grupo anterior. El 5% de hombres y mujeres se encuentran en el rango de 26-30 años y son aquellos con especialidad específica como es el caso profesionales en enseñanza del idioma, computación, para el caso de ingeniería química. Con un porcentaje de 5% es el caso del docente con tipo de nombramiento para la materia de electrónica. Estos porcentajes constituyen de cierta manera una debilidad dentro de la institución, en el sentido de que son docentes mayores de 41 años de edad con amplia experiencia, pero que en determinadas decisiones se oponen al cambio al considerar que el estatus que se ha mantenido por muchos años. Obviamente existe un grupo de docentes que a pesar de su edad están consientes del cambio de dirección que debe tener la educación en temas de

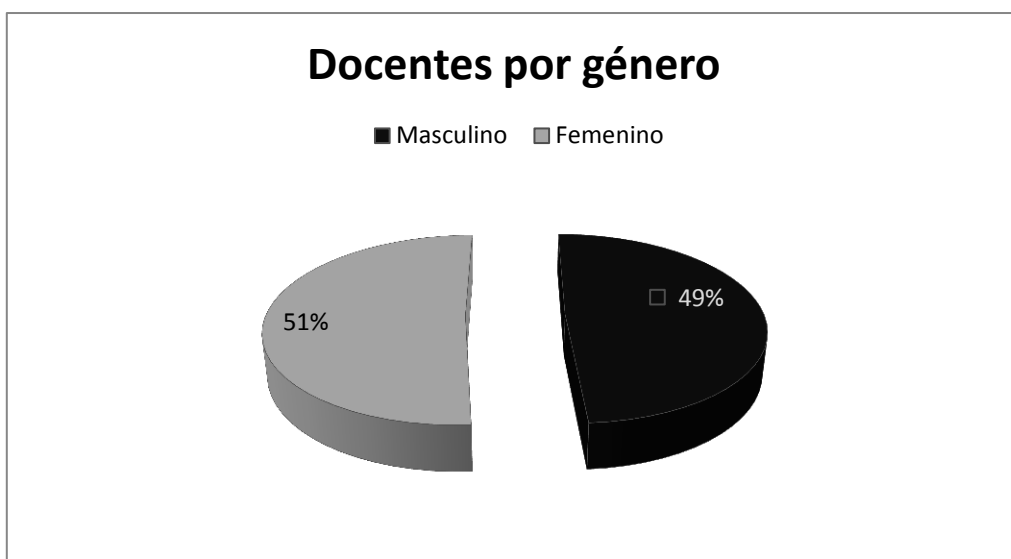
innovación y practica de valores educativas, logrando un gerencia y liderazgo educativo eficaz sobre sus estudiantes.

Tabla 5.- Docentes por género

Docentes por Género	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Masculino	18	49
Femenino	19	51
Total	37	100

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno

Gráfico 5.- Docentes por género



Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

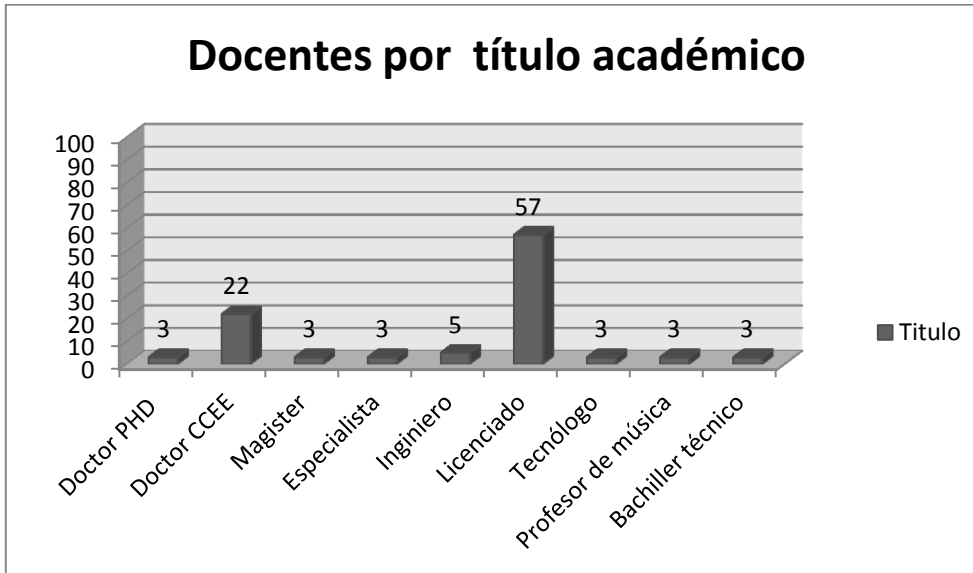
Se puede observar en la Tabla, que el porcentaje es casi equitativo en cuestión de género es así que los docentes de género masculino corresponde al 49%, mientras que para los docentes mujeres es el 51%. Como se menciono anteriormente, el establecimiento al tener carácter mixto, posee un porcentaje de directivos de género masculino en su mayoría, y en la parte de docentes se puede considerar que falta una equidad total como debe ser, ya que si bien es cierto los docentes mujeres son un grupo considerable no forman parte activa en las actividades y decisiones en temas de reformas educativas que se lleva a cabo. Al tener estudiantes mujeres es necesario que

en todos los niveles de dirección, operatividad, administración exista equidad de género para un mejor desenvolvimiento de actividades educativas.

Tabla 6.- Docentes por título académico

Título Académico	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Doctor PHD CCEE Matemáticas	1	3
Doctor CCEE	8	22
Magister Pedagogía Profesional	1	3
Especialista Pedagogía Matemáticas	1	3
Ingeniero	2	5
Licenciado	21	57
Tecnólogo	1	3
Profesor de Música	1	3
Bachiller Técnico	1	3
Total	37	100

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno

Gráfico 6.- Docentes por título académico

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

Se puede observar en la Tabla, que con el 57% del total de 37 docentes del nivel de bachillerato corresponde al título de licenciado en ciencias de la educación en sus diferentes campos como son las materias de contabilidad, matemática, física, química, biología, historia, geografía, administración, cultura física. Con el 22% se encuentran los docentes con un título de Doctor en Ciencias de la Educación. Existe la presencia de un docente con el título de Doctor PHD, para la materia de Matemáticas. La institución cuenta con un magister en pedagogía profesional, un especialista en Pedagogía Matemática, un ingeniero en administración de empresas, además de un tecnólogo en computación, por ultimo notamos la presencia de un bachiller técnico. Es notable la falta de docentes con estudios de postgrados o de cuarto nivel, y mucho más docentes con amplio conocimiento de investigación en liderazgo educativo y valores educativos.

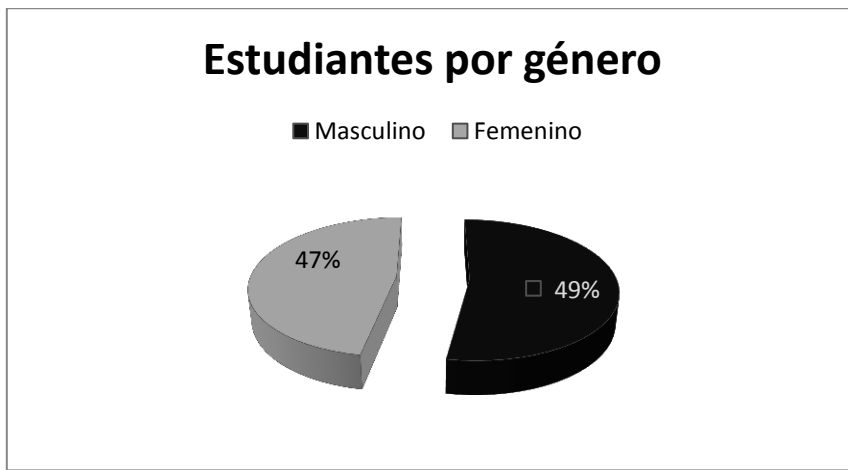
c. Alumnos

El Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, es un centro educativo que alberga a 1621 alumnos, divididos en el nivel preprimaria, nivel primario y el nivel de bachillerato. La estructura educativa del plantel consta de Educación Básica y Educación del Bachillerato como se mencionó anteriormente. Para el presente caso de investigación se toma en cuenta la educación en el nivel de bachillerato, teniendo en cuenta la siguiente tabla y gráfico.

Tabla 7.- Estudiantes por género

Estudiantes por Género	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Masculino	286	57
Femenino	215	43
Total	501	100

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno

Gráfico 7.- Total estudiantes por genero

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

Se puede observar en la Tabla N° 7, que la institución cuenta con un grupo de alumnos que predomina el género masculino, en donde el 57% son hombres y el 43% son mujeres, con 286 para el género masculino y 215 para el género femenino, dando un total de 501 estudiantes del nivel de bachillerato. Al ser una institución con predominio de género masculino, es necesario recalcar los niveles de machismo que existe dentro de la misma. Para esto se hace necesario el desarrollo de actividades que permita la interrelación de hombres y mujeres para lograr un clima laboral en cuanto a la planta de directivos, docentes, y administrativos, así como lograr un bienestar estudiantil en todos los alumnos.

Tabla 8.- Estudiantes por años Educación Básica de Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

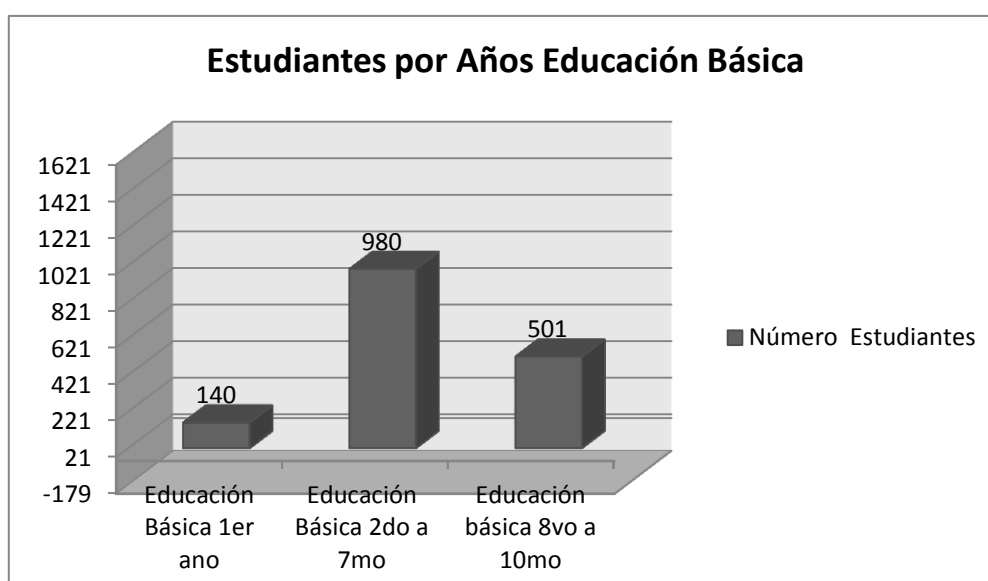
Estudiantes por Años Educación	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
--------------------------------	------------------	------------------

Básica		
Educación Básica 1er año	140	9
Educación Básica 2do a 7mo	980	60
Educación básica 8vo a 10mo	501	31
Total	1621	100

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno

Gráfico 8.- Total estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez.



Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno

Se puede observar, que la institución cuenta con un número de estudiantes mayoritario en la educación básica de segundo a séptimo año de educación básica, le sigue con 501 estudiantes los octavos a decimo año. Y por último con 140 alumnos en el nivel preprimaria. Al ser la mayoría de estudiantes de educación básica, se deben tomar en cuenta que son niños futuro del desarrollo de las nuevas generaciones, la cual constituye en reto lograr llegar a la conciencia de los alumnos para que adquieran y practiquen valores educativos dentro y fuera del plantel con el objetivo de mejorar el nivel académico de la educación. EL enfoque de la presente investigación se hace énfasis en la sección secundaria del plantel, para obtener información clara y resultados claros de las principales falencias en el área de liderazgo educativo y tomar en

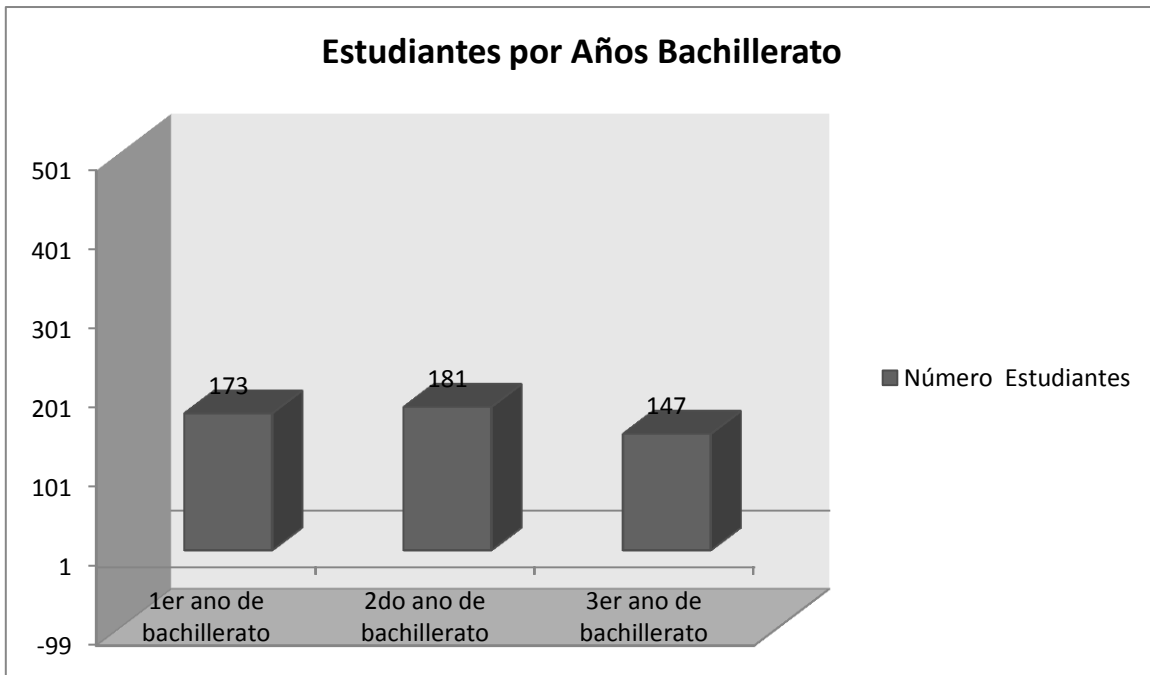
consideración además a los mejores estudiantes del octavo al decimo de educación básica.

Tabla 9.- Estudiantes por años Bachillerato de Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Estudiantes por Años	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bachillerato		
1er ano de bachillerato	173	35
2do ano de bachillerato	181	36
3er año de bachillerato	147	29
Total	501	100

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
 Elaborado por: Marcelo Barreno

Gráfico 9.- Estudiantes por años Bachillerato de Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez



Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
 Elaborado por: Marcelo Barreno

Se puede observar que a nivel de bachillerato objeto del presente trabajo de investigación existen 501 alumnos, los mismos que están divididos. Como institución fiscal pública es normal considerar que existe la mayor cantidad de alumnos en el

primer año de bachillerato, y como es consecuente el menor número de estudiantes en el tercer año de bachillerato. El enfoque que se coligue es que son jóvenes ávidos de conocimientos que son los próximos en salir a las universidades. Por la misma razón se debe mejorar las relaciones profesores alumnos, con un proceso de enseñanza aprendizaje innovador en donde sea el alumno quien promueva la discusión y la investigación basados en el sistema de escuelas versátiles en la que se toma aspectos de liderazgo, compromiso, expectativas de los actores educativos en general.

3.1.2 Muestra

a. Directivos

El Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, tiene directivos, docentes y alumno en tres niveles de educación al igual haciendo mención que el centro escolar es uno de los más importantes de la ciudad de Ambato, ya cuenta con un gran número de alumnos, para los cual se ha considerado aumentar el número de encuestados para el caso de los estudiantes, y para el caso de los directivos se toma en consideración al rector, vicerrector, inspector general, del nivel secundario y director del nivel primario. La recopilación de la información constituye en una de las fuentes de estudio muy importante, de ahí que, se logra determinar los niveles de liderazgo que ejercen los directivos y docentes del centro educativo, que en términos generales se coligue que al ser una institución con gran numero de estudiantes es necesario plantear estrategias que cubran la mayor cantidad de estudiantes.

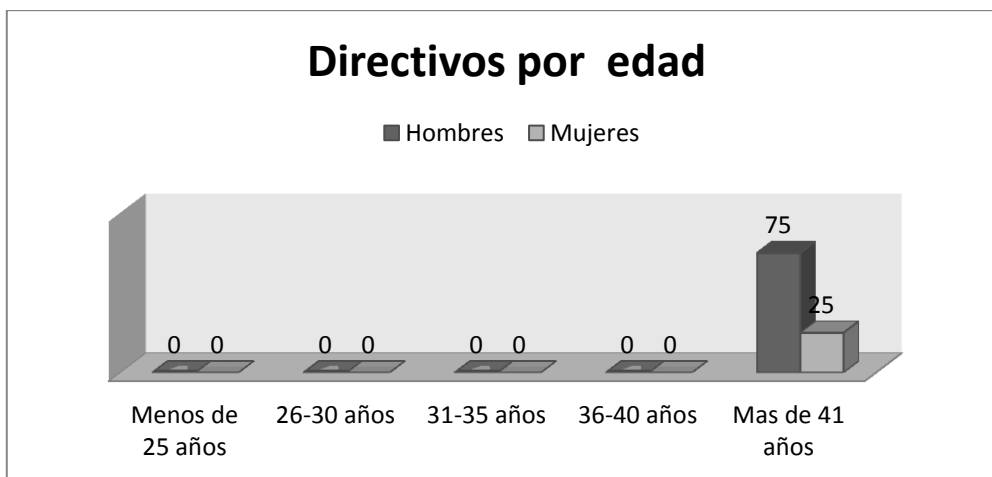
Tabla 10.- Directivos por edad

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	f	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26-30 años	0	0	0	0
31-35 años	0	0	0	0
36-40 años	0	0	0	0
Más de 41 años	3	75	1	25

Total	3	75	1	25
-------	---	----	---	----

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 10.- Directivos por edad



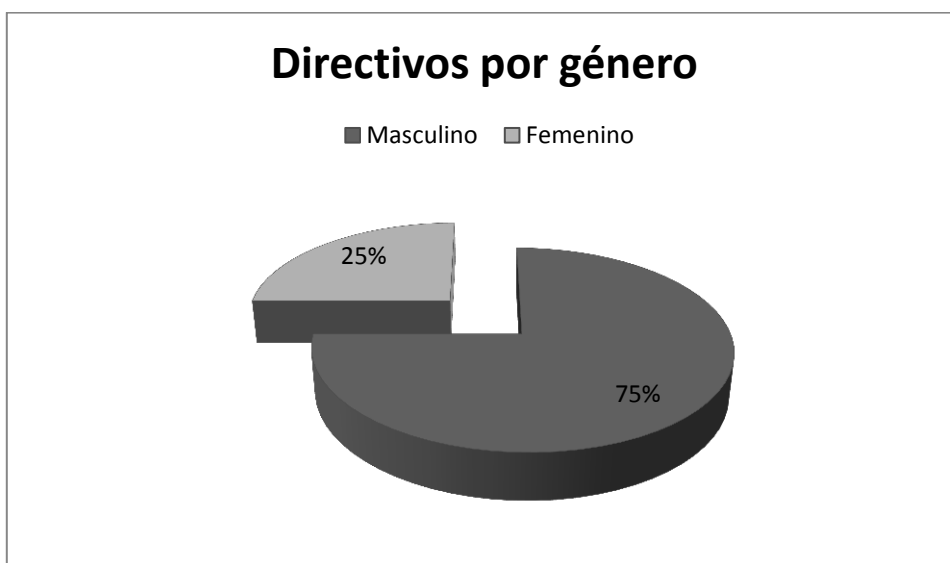
Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

Se puede observar que para el presente trabajo investigativo se trabaja con los directivos en un número de cuatro, en la que el 75% de los mismos se encuentran sobre el rango de más de 41 años para el caso de hombres y un 25% para el caso de mujeres. En la cual se observa que los directivos son personal del escalafón educativo que se encuentra muchos años en el centro educativo, los mismos que ingresaron como profesores y luego por sus años de experiencia y por disposición del estamento gubernamental han pasado a ocupar cargos directivos. En el caso del nivel primario el director es una gran docente de experiencia pero que no cuenta con título de cuarto nivel que permite combinar la experiencia con el nuevo modelo de gestión educativa, así como también logre un cambio de visión institucional.

Tabla 11.- Directivos por género

Género	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Masculino	3	75
Femenino	1	25
Total	4	100

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno

Gráfico 11.- Directivos por género

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

Se puede observar en que se escoge a cuatro directivos para conocer la realidad de la institución educativa, en donde el 75% de los directivos son de género masculino, y el 25% de los directivos son de género femenino. Con el predominio del género masculino, la institución tiende a tener una inclinación al machismo y por ende se refleja en los estudiantes que también constituyen la mayoría de género masculino. En este acápite es necesario recalcar la necesidad de contar con un equilibrio de planta docente, ahora que el modelo educativo cuenta con la disposición de tener instituciones fiscales de carácter mixto, lo que permite un cambio de visión de las instituciones

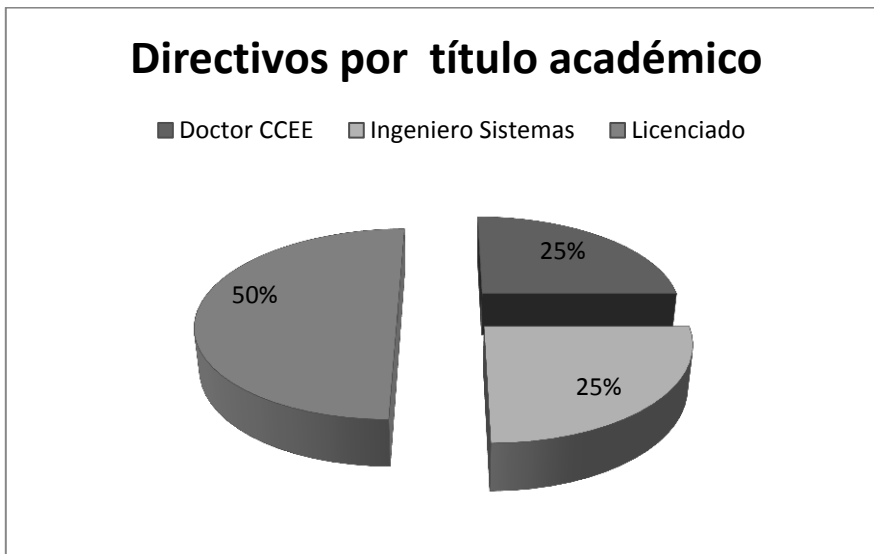
además de un reto adicional de lograr que los valores educativo de equidad, respeto, consideración sean practicados tanto por directivos, profesores y alumnos.

Tabla 12.- Directivos por título académico

Título Académico	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Doctor en CCEE	1	25
Ingeniero Sistemas	1	25
Licenciado	2	50
Total	4	100

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno

Gráfico 12.- Directivos por título académico



Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

Se puede observar que la muestra para los directivos en el acápite para título académico, tenemos con un 50% de los directivos poseen el título de licenciado, el 25% posee el título de ingeniero en sistemas, y el 25% corresponde al directivo que posee el título de Doctor en Ciencias de la Educación. Esto se refleja al momento de establecer las entrevistas con los directivos, los mismos que propenden a un cambio institucional con nuevas reformas educativas aplicadas a la institución, pero al contar con un cuadro de directivos que poseen el 50% un título de tercer nivel, el cambio tiende a sufrir

resistencia y no lograr los objetivos deseados. Los directivos del nivel primario y del secundario prefieren cumplir con un procedimiento normal y común en todas las instituciones al momento de ejercer el liderazgo, que es la de recibir disposiciones y cumplir sin tomar en consideración de variables como falta de docentes con títulos de cuarto nivel o cumplir a sabiendas que el profesos todavía dicta su cátedra de acuerdo a niveles tradicionales es decir, en donde el docente tiene una absoluta verdad. Pero es importante también notar que existe un nivel directivo de cuarto el nivel el mismo que ha emprendido una transformación institucional a través del PTI Proyecto de Transformación Institucional.

b. Docentes

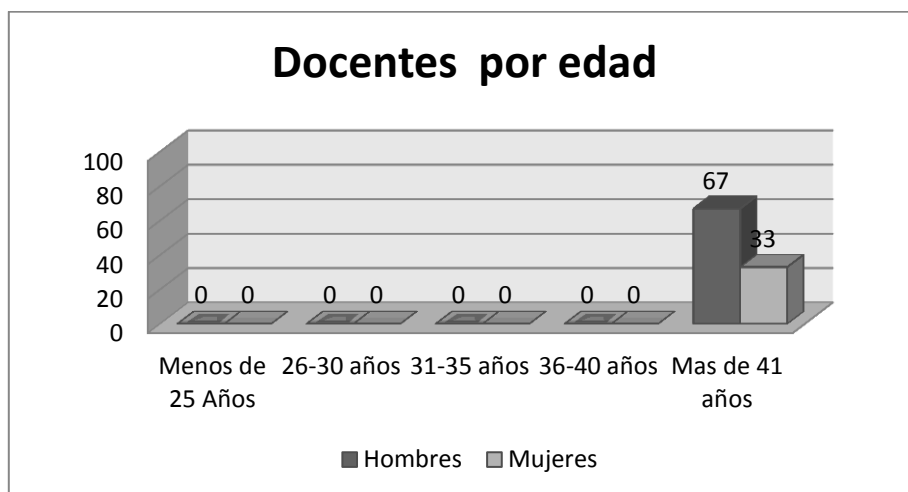
Para el caso de la muestra seleccionada tenemos un total de quince docentes de los treinta y siete docentes que laboran en el Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, los mismos que encuentran divididos con un 67% para hombres con más de 41 años, y con 33% para los docentes mujeres con más de 41 años. Al igual que el caso de directivos la institución cuenta con personal mayor a los 41, con lo cual se cuenta con una experiencia empírica y de la experiencia, en la resolución de conflictos pero que no es suficiente al momento de querer adaptarse al cambio que demanda el nuevo modelo de gestión educativa, en la que prima la participación activa del estudiante.

Tabla 13.- Docentes por edad

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26-30 años	0	0	0	0
31-35 años	0	0	0	
36-40 años	0	0	0	0
Más de 41 años	10	67	5	33
Total	10	67	5	33

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 13.- Docentes por edad

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

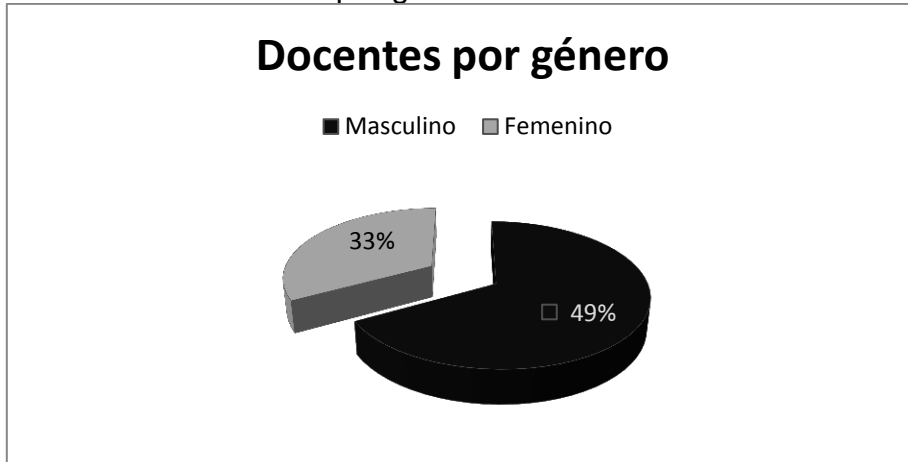
Se puede observar en la Tabla, que se escoge a los profesores que mejor cumplen el perfil de liderazgo, según las recomendaciones de las autoridades y de los alumnos en los pasillos del instituto. Por otra parte se escoge a 10 docentes con el 67% para las encuestas así como a 5 docentes mujeres con el 33% del total de los docentes considerados para las encuestas. Si bien se habla en el presente trabajo de equidad, no se escoge para la encuesta una equidad de género, primero, por las recomendaciones dadas, segundo, porque se considera el perfil para las encuestas en las que las cinco mujeres tienen a su cargo cursos con alumnos de bachillerato y de octavo a decimo de educación básica que son énfasis en el presente trabajo investigativo

Tabla 14.- Docentes por género

Docentes por Género	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Masculino	10	67
Femenino	5	33
Total	15	100

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno

Gráfico 14.- Docentes por género

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Se puede observar que existe un 49% de docentes de género masculino tomado en cuenta para el presente trabajo investigativo, mientras que con un 33% de docentes mujeres. El nuevo modelo de gestión educativo emprendido por estamentos gubernamentales demanda la participación activa de las mujeres, y aun mas en el caso del establecimiento educativo de carácter fiscal cambian al carácter de mixto, es por cual se debe pensar en nivelar los porcentajes de participación de los docentes dentro de la institución.

Tabla 15.- Docente por titulo académico

Título Académico	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Doctor PHD CCEE Matemáticas	1	7
Doctor CCEE	3	20
Magister Pedagogía Profesional	1	7
Especialista Pedagogía Matemáticas	1	7
Ingeniero	1	7
Licenciado	8	53
Tecnólogo	0	0

Profesor de Música	0	0
Bachiller Técnico	0	0
Total	15	100

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno

Gráfico 15.- Docentes por título académico



Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

Se puede observar que el 53% de los docentes para las encuestas poseen el título de licenciado, la mayor parte hace coherencia al considerar que la institución posee un gran número de docentes con el título de licenciado en ciencias de la educación en las diferentes áreas. Se toma referencia para las encuestas a docentes que poseen el título de Doctor en Ciencias de la Educación los mismos que son la segunda mayor parte de docentes que realiza las encuestas con un 20%. Es importante conocer las expectativas de docentes con mayor especialidad es así el caso que se tiene con un 7% a los docentes que posee título de Magister, Ingeniero. Para aplicar adecuadamente un enfoque de calidad de educación, los docentes deben poseer una amplia gama de conocimientos y de modelos de gestión en ámbitos de educación. La institución en su mayoría cuenta con personal docente con tercer nivel, los mismos que son un grupo de aquellos que mantienen el statu quo dentro del centro escolar.

c. Alumnos

En cuanto a los alumnos se puede determinar que al ser una institución pública de renombre en la provincia de Tungurahua, se debe propender a escoger a los alumnos que sobresalen en sus comportamientos así como en sus calificaciones. La encuesta se la realiza estudiantes del bachillerato, específicamente a dos paralelos que por sus notas sobresalen de los demás paralelos, como es el caso de segundo año de bachillerato especialidad físico matemática, continuando con el tercer año de bachillerato químico biólogo. El resto de alumnos son escogidos de entre todos los años de bachillerato que poseen calificación altas en su rendimiento académico.

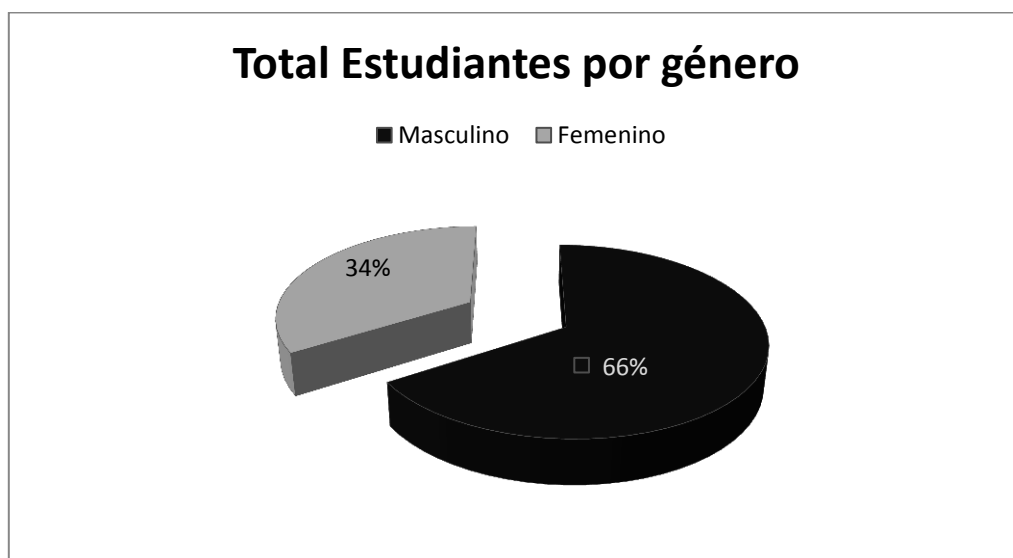
Tabla 16.- Estudiantes por género

Estudiantes por Género	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Masculino	49	66
Femenino	25	34
Total	74	100

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno

Gráfico 16.- Estudiantes por género



Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

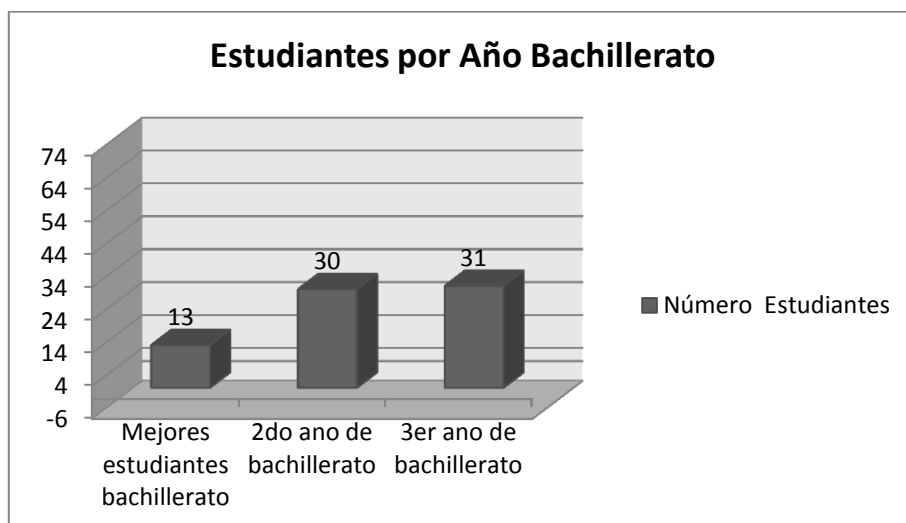
Se puede observar en la Tabla, que el 66% de estudiantes son de género masculino con un número de 49, y con el 34% tenemos estudiantes de género femenino con un número de 25 estudiantes. La institución se ha caracterizado desde decenas de años anterior por su método de educación autoritario en la que la voz del docente era fuerte, inflexible, es así que como sus estudiantes recuerdan sus inicios en la institución, con los años esta perspectiva ha ido cambiando. La educación humanística para potenciar las habilidades debe ser la característica principal. Hoy por hoy la perspectiva de los estudiantes es otra, tanto así que se refleja un gran porcentaje de mujeres por lo que el autoritarismo no debe pensarse como enfoque educativo. Pero al ser un centro escolar con la mayoría de porcentaje hombres existe un machismo marcado entre sus estudiantes, debido a una falta de liderazgo de los directivos como de los docentes quienes son los responsables de ejercer una responsabilidad al momento de infundir valores de respeto, equidad y de consideración entre los actores educativos.

Tabla 17.- Estudiantes por años bachillerato

Estudiantes por Años Bachillerato	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Mejores estudiante de bachillerato	13	18
2do año bachillerato	30	40
3er año bachillerato	31	42
Total	74	100

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno

Gráfico 17.- Estudiantes por años bachillerato

Fuente: Vicerrectorado Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno

En la tabla se puede observar que existe con 30% estudiantes para la muestra del presente trabajo investigativo, que pertenecen al segundo años de bachillerato, así como con el 31% alumnos del tercer años de bachillerato, y por ultimo con un 13% alumnos que se han destacado en sus calificaciones en el ámbito académico.

3.2 Materiales e Instrumentos de investigación

Para la debida recolección de los datos que nos lleve a encontrar las políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, se debe establecer criterios que fortalezcan la Gestión, liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador y presentar un perfil de propuesta.

Así mismo la utilización de instrumentos de investigación como son los siguientes:

La técnica del fichaje se utiliza para la recolección de la información referente al marco teórico, a través de las fichas bibliográficas se logra obtener la información sobre la gestión de los directivos, el liderazgo de los actores educativos, y los valores en la educación.

La técnica de la observación directa permite recabar información relevante del diagnóstico situacional de la institución, en cuanto al clima laboral que existe en el

Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, así como establecer la estructura organizativa, y como es la convivencia de los valores en la Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez.

La técnica de la entrevista estructurada que se aplicó a los directivos de la Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez con la finalidad de conocer el grado de liderazgo, así como el grado de influencia de los directivos hacia los docentes, alumnos y padres de familia.

La técnica de la encuesta se realizó a directivos, docentes, alumnos para lograr determinar las condiciones y capacidades para ejercer un liderazgo de calidad por parte de los directivos a través de preguntas cerradas y abiertas.

Para el caso de la encuesta a los directivos, se puede establecer un adecuado análisis en cuanto a la efectiva toma de decisiones, el clima laboral de los docentes, y la manera de organización del Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, así como también, como se lleva a cabo la planificación y gestión educativa.

Para la encuesta a los docentes, se permitió establecer los roles del docente en el Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, además su grado de participación en la toma de decisiones en la institución, y la manera de desenvolvimiento en el ambiente educativo, dentro de la cooperación de la administración educativa y como parte en la toma de decisiones como se reitera. Se estableció los métodos de enseñanza-aprendizaje, las relaciones humanas con las que cuenta el docente para alcanzar las metas.

En el caso de las encuestas para dirigido a los alumnos este permite recabar información relevante sobre la participación de los mismos en las actividades del Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, además confirmar si la institución tiene como objetivo institucional determinar los valores y virtudes asimilados en el proceso de enseñanza-aprendizaje por parte de los alumnos del establecimiento.

3.3. Métodos de investigación

Como se hizo mención en la introducción vamos aplicar métodos de investigación para la recopilación, análisis de información los mismos que se encuentran detallados a continuación.

Dentro de los métodos de investigación que profundizan los estudios sobre gerencia, liderazgo educativo se reconocen tres diferentes:

- a) Método exploratorio que permite examinar el problema de investigación muy poco abordado, es decir este tipo de método ayuda a determinar de una forma general la gerencia y liderazgo en la Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez Quito, que ha sido estudiado de una manera efímera.
- b) Método descriptivo que permite medir de una forma independiente las variables de investigación, que para el presente trabajo, se utilizó para medir la forma con que se está llevando la gerencia de los directivos, así como el liderazgo de los docentes con sus alumnos y en la toma de decisiones, por último los valores con que los alumnos están llevando su vida educativa con respecto a la realidad del Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez.
- c) Métodos correlacionales que permite establecer las relaciones efectivas entre los directivos y los docentes al momento de una toma de decisiones, procurando de esta manera predecir el comportamiento que tendría la participación efectiva de los docentes al proponer y plantear nuevas ideas para el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.
- d) Método explicativo que aquel que trata de explicar las causas de los fenómenos suscitados al interior del establecimiento, logrando conocer las falencias para un ejercicio efectivo del liderazgo por parte de los actores educativos y dar a conocer el porqué de las falencias.
- e) Método cuantitativo que permite analizar los datos, dando un enfoque numérico a la gerencia, liderazgo y valores en el Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez.
- f) Método cualitativo el que permite determinar conocer las relaciones sociales entre los actores educativos y ver de una manera general la realidad del

proceso enseñanza-aprendizaje, conociendo de esta manera por qué y cómo se toma las decisiones para lograr una práctica de valores adecuadas a la realidad nacional.

3.4 Procedimiento para la investigación.

Para el presente trabajo se toma en cuenta los procedimientos detallados en el acápite anterior, además de mencionar que, las entrevista y encuestas realizadas a los directivos se realiza sobre toda la población, mientras que para los alumnos se realiza a una muestra, la misma que se encuentra conformada por los alumnos de Séptimo Año Educación Básica, Decimo Año de Educación básica, Tercer Año de Bachillerato, y los presidentes de curso de Séptimo Año a Decimo Año de Básica, y los presidentes de curso del Primer Año a Tercer Año de Bachillerato.

Así mismo es conveniente señalar dentro del procedimiento de investigación se cumplieron con los siguientes pasos:

- a) La estructuración del marco teórico organizado, sistemático, secuencial, en lo que tiene que ver con la gerencia, liderazgo educativo y los valores de la educación, la misma que se obtiene de fuentes de información secundarias en las que constan textos, revistas, periódicos, impresos virtuales. Con la observación directa se obtiene además la realidad de la convivencia educativa.
- b) Describir una actitud crítica en cuanto a la información proporcionada sobre la gerencia, liderazgo y valores en el Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, esta información referida se encuentra contenida en Plan Operativo Anual (POA), el Proyecto educativo Institucional PEI, el censo nacional calculados por el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE).
- c) Aplicación de entrevistas a directivos, encuestas a los docentes y alumnos, la misma que se realiza con la autorización respectiva, en la cual se logra recabar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales al

momento de ejecutar los planes estratégicos y operativos de las institución educativa.

- d) Realizar la tabulación de los resultados que se obtienen en las encuestas y entrevistas, en la que se establece los parámetros de frecuencia y porcentajes de las respuestas que se obtuvieron.
- e) Elaboración del diagnóstico institucional de una manera responsable en cuanto a la gestión, liderazgo y valores en la educación.

Luego de los pasos en mención se cumple con la etapa de análisis de la información, la misma que se realizó con la responsabilidad pertinente, logrando cumplir con los siguientes pasos:

- a) Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas que posee la institución educativa.
- b) Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en el Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, determinar roles de los actores educativos y proponer una propuesta de mejora educativa en el área de liderazgo y valores educativos, objeto de la presente investigación.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 La Gestión Educativa

4.1.1 Concepto de gestión

Etimológicamente la palabra gestión viene del latín *gestio, gestionis*, que está compuesta del vocablo *gestus* que significa hecho y es participio del verbo *genere* que significa hacer, llevar a cabo y el sufijo *-tio* que hace referencia a la acción y efecto. (etimologías.dechile.net, 2012, párr.1).

La Real Academia de la Lengua Española define a gestión como la acción y efecto de gestionar y administrar. Inform. Así mismo define como, disposición y organización de los recursos de un ordenador con vistas a la obtención de resultados

esperados. En términos concretos y generales se puede establecer que gestión hace referencia a llevar a cabo una acción tendiente a resolver un asunto, en el ámbito de las empresas la palabra gestión tiene que ver con la administración de una compañía, empresa o negocio.

José Antonio Alcázar Cano especialista español en Ciencias de la Educación en el área de Educación de Calidad considera que: *“Gestionar la educación es gestionar personas: padres de familia que necesitan orientaciones claras sobre cómo educar a sus hijos, profesores que necesitan proyectos claros y liderazgo para –formando equipo con sus colegas- poder ofrecer lo mejor de sí mismo a los niños y jóvenes, niños y niñas -en definitiva- a los que hay ayudar a aprender y a crecer como personas, con libertad, con dignidad, con virtudes.”*

El gerenciamiento institucional educativo está definido como *“el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural”*. Con estos conceptos predecesores una institución educativa ya puede encontrar respuestas a las a esas interrogantes del cómo mejorar la calidad de la educación, conservando la meta de enseñar para formar hombres y mujeres de bien, así como la de estimular la motivación de aprender y por último conservar los valores humanos que son la base para el desarrollo de las nuevas generaciones. (MANES, 17).

La sustitución del término administración educativa por el de gestión tiene que ver con la diferenciación que debe existir con procesos propios de una línea de producción, de esta manera se protege el carácter pedagógico y formativo de los procesos que intervienen en la educación. La gestión de la educación tiene que ver con las formas de administración adecuadas y certeras que permitan lograr los resultados esperados. La gestión educativa exige de personas que tengan conocimiento y formación de la estructura general de la educación, los currículos, los planes de estudio, la formación y el nombramiento de profesores como tal. Esta gestión demanda la toma de decisiones que notablemente van a afectar la formación de hombre y mujeres,

ciudadanos de un país, a través de un análisis y validación de resultados obtenidos y de los factores que lo determinaron. Por otro lado, incluye factores como la localización del plantel, la organización interna de la docencia, la investigación que se realice, la selección de materiales de aprendizaje, diseño de actividades complementarias, aulas, talleres, laboratorios y otros más. De esta manera si se desea un cambio de la educación es necesario sustituir o mejorar el modelo de administración vigente en determinados centros educativos, al modelo de gestión educativo con nuevos enfoques de liderazgo y valores educativos. (Chabolla Romero, 2001).

Gestión Escolar es *“el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con- y para la comunidad educativa”* (Lavin, Del Solar, 2000). En otras palabras la gestión educativa es enfocarse en una sola unidad de aprendizaje alrededor de los alumnos del establecimiento, basado en el cambio de un modelo centralizado y jerárquico a un modelo descentralizado a nivel de participación de las personas.

4.1.2 Importancia de la gestión educativa

En la gestión o administración intervienen procesos como la planificación, ejecución, control, y evaluación, entre otros, que constituyen las acciones necesarias para lograr avances en la consecución de objetivos y metas del centro educativo. Esta planificación estratégica conlleva la identificación y la obtención de las respuestas a las interrogantes: (Que) Deseamos construir, objetivos se desean alcanzar (Cómo) Lograr los objetivos, conocer que lineamientos, políticas y acciones llevar a cabo (Donde) en los departamentos directivos, operativos. Cabe recalcar que lo anterior debe estar siempre vinculando con la satisfacción de los docentes, profesores, padres de familia y empleados administrativos. (observatorio.org). Es por esto que la importancia de la gestión educativa radica en la creación de nuevos procesos eficientes que cumplan con las necesidades insatisfechas de los actores de la educación, en donde dichos sistemas deben lograr una adecuada integración a la realidad de la sociedad y la participación activa de sus integrantes: directivos, alumnos, docentes, padres de familia, y la comunidad en general.

El hecho de contar con una adecuada gestión educativa no garantiza obtener resultados excelentes sin tomar en cuenta la intervención y el papel protagónico de las personas al ejecutar los planes y estrategias contemplados en su conjunto de la administración en general de un centro educativo. La importancia de las personas en las organizaciones es cada vez más notoria para un adecuado avance en la educación, ya se habla del capital social, la gestión del talento, liderazgo estratégico, la responsabilidad social, etc. En contraste a esta valoración a la persona en la organización aparece también la insatisfacción laboral, el estrés. Es por esto que es relevante considerar la importancia del presente trabajo de investigación que desea poner además en manifiesto que, el valor de la persona en el interior de una organización educativa es importante ya que con una adecuada gestión del centro escolar mediante su acción permanente de cambio entorno al talento humano, hace que se convierta en el protagonista y por ende la gestión educativa alcanza los logros deseados. (Aguilera, 2004).

Los cambios vividos en el mundo, en la que con nuevas tecnologías, nuevos avances científicos, y nuevas ideologías, han hecho que las sociedades pasen por transformaciones políticas, sociales y culturales, hacen que la gestión educativa sea una manera alternativa de asumir estos cambios con una dirección institucional de acuerdo a las realidades educativas, junto con la aparición de procesos de planeación estratégica, control y evaluación en el área educativa, así como la intervención del conjunto estudiantil en todas sus manifestaciones, producen los resultados esperados.

Esta noción de gestión que se incorpora en los centros educativos ha permitido modificar los modelos tradicionales de conducción y organización de las instituciones educativas, en la que mediante un liderazgo profesional y convincente nos conduce a cumplir con la misión y visión de las organizaciones educativas. Todo lo que se refiere como actores educativos o como talento humano, hace referencia a los directivos o autoridades quienes en sus manos se encuentra la capacidad de conducción y de gestión mediante la comprensión de sus procesos de administración y la aplicación de políticas educativas que ayuden a la formulación de nuevas innovaciones basados en el liderazgo ejemplar hacia los demás. En fin se puede colegir que basados en estos

principios considerados anteriormente la gestión educativa debe garantizar la mejora en los servicios administrativos a profesores, alumnos y padres de familia. Modernizar equipos, adecuar laboratorios, instalaciones agradables, automatizar procesos, capacitar permanentemente a sus maestros y empleados, agilizar procedimientos de trámites, pagos, registros permiten garantizar un adecuado ambiente escolar que si bien no es el eje fundamental para la gestión educativa contribuye a su materialización, de ahí la importancia de una buena gestión educativa en los centros educativos².

4.1.3 Gestión de Calidad

En la actualidad las organizaciones en general toman a la calidad como la garantía para la sobrevivencia de un mundo cada vez más competitivo, en la que solo mejorando la calidad humana, la educación y la calidad de vida de las personas que producen u ofrecen servicios se puede hablar de incremento de la calidad. Ahora no solo el producto o servicio debe tener calidad sino que es necesario que el sistema administrativo que engloba a los trabajadores sea de calidad.

Entonces el concepto de *“La gestión de calidad concentra atención en las personas y sus necesidades en optima sincronía con demandas de la función que desempeñan como condición de avanzar la Misión de la organización.”*(Lepeley, 2003).

La calidad se menciona en muchos estamentos sociales especialmente en el ámbito gubernamental, que básicamente es un valor agregado que buscan las personas en la satisfacción de una necesidad. Se tiene entonces la obligación ética de hombres y mujeres en buscar formas de satisfacción a los clientes. La forma para lograr una gestión de calidad en la educación es determinar las necesidades de los actores educativos, identificando los recursos que posee el centro educativo, pero aún más importante es, identificar los procesos que permitan alcanzar una mejora continua en la calidad de la educación. Es conveniente medir la efectividad de las actuaciones según el grado de consecución de logros y objetivos, ya que midiendo la eficiencia de acuerdo a cuanto recurso utilizado se puede lograr la calidad para su consecución, sin olvidar la evaluación de los procesos y de los resultados obtenidos. Con esto se desea llegar al

² (foros.anuies.mx, pág. 1).

enfoque de una Escuela Eficaz en donde la cooperación entre todos, es el beneficio de todos.

La gestión de calidad permite entonces lograr una filosofía de comportamiento a través de acciones que realmente respondan al modelo teórico ideal propuesto para alcanzar una educación de excelencia en todos sus ámbitos, académicos, sociales, estructurales, y gerenciales. Por lo tanto es imperioso alcanzar un cambio de actitud y cultural en centros educativos dejando atrás el modelo piramidal tradicional directivo, profesor, personal administrativo y alumnos a una pirámide invertida en donde los alumnos y usuarios de la educación se encuentren en lo más alto de la pirámide. Los tiempos actuales son de cambio constante, el cambio resulta ser complejo pero es posible realizarlo con una actitud de ser mejores cada instante y en cada momento. (Instituto Superior de Formación del Profesorado, 10-16)

Se dice que los clientes de la educación son los alumnos ya que reciben el beneficio directo del servicio de la educación. Los padres de familia son los clientes indirectos. Entonces veamos como meta la satisfacción de los estudiantes brindando una educación con calidad.

4.1.4 Tipos de gestión

Al hablar de gestión educativa, existen muchas connotaciones, desde el hecho de entender como gestión a la acción de admiración en beneficio económico, hasta el hecho de comprender a la gestión educativa como una dimensión en beneficio colectivo de la sociedad, en especial de los alumnos, tratando de conservar los procesos administrativos que se modelan dentro de un modelo de gestión. Es así que a continuación partimos del siguiente grafico para comprender de una mejor manera la gestión.

Gráfico 18.- Dimensiones de la Gestión Educativa



Fuente: Aguilera Juan Carlos
Elaborado por: Aguilera Juan Carlos.

La gestión educativa desde el sentido humanista establece que un directivo lo primero que debe hacer es no convertirse en un obstáculo para que las personas actúen por motivación propia, seguido de mantener la idea de mejorar la unidad organizacional, enseñando a sus colaboradores a sentir de mejor manera el valor real de las acciones y a valorar esas acciones en las demás personas, por último debe convertirse no solo en el líder sino que debe mostrar su ejemplaridad para gestionar y realizar las cosas, ya que es la forma de convencer a los demás que actúen de la misma manera. (Aguilera, 2004). Por otro lado existe autores que concuerdan con las dimensiones o tipos de gestión escolar o educativa existentes en las organizaciones, pero básicamente según el análisis se observa que los tipos no están solamente en lo financiero o administrativo, sino más bien existen otras dimensiones o tipos de gestión que tiene que ver con la organización educativa y que realizan los directivos y

profesores, mediante normas de convivencia, o desarrollando actividades curriculares, calendarios, horarios, etc.

Una investigación realizada para la Oficina Regional de la UNESCO, encontró que las dimensiones o tipos de la gestión escolar son seis, entre estas tenemos: Pedagógica, Administrativa-Financiera, Organizativa y Comunitaria. Además de éstas existen dos tipos más que son la dimensión convivencial y sistemática que según Cecilia Braslavsky en ocasiones obstaculiza la consecución de objetivos institucionales. (Lavin Del Solar, Lavín,200). A continuación se presenta una descripción de las mismas.

- La Gestión Pedagógica-Curricular.- Consiste en la acción de mejorar las practicas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, selección adecuada de textos principales y auxiliares, y las prácticas de evaluación, con la meta de alcanzar los objetivos específicos de la institución educativa entre otras acciones.
- La gestión Organizativa-Operacional.- Consiste en la organización interna del establecimiento educativo, incluyendo además los subsistemas como equipo docente, departamentos administrativos, departamentos de asignaturas, centros de padres o apoderados, centros de alumnos, comisiones, etc.
- La Gestión Administrativa-Financiera.- Consiste en acciones tendientes a mejorar la organización interna del centro educativo a través del análisis y comprensión de los procesos y subprocesos en el que intervienen directivos con sus funciones, así como los departamentos administrativos, de asignaturas, de comisiones, docentes, padres de familia, y alumnos. Así mismo esta dimensión se refiere a la interrelación que existen entre todos los antes nombrados en términos de su operatividad con el ámbito financiero.
- La Gestión Comunitaria.- Consiste en las acciones relacionadas con los eventos sociales, culturales, empresariales del plantel educativo, entre otros aspectos que motivan las relaciones entre los actores educativos.
- La Gestión Convivencial.- Consiste en mejorar las relaciones de convivencia al interior del centro educativo, que comprende la relación de docentes, alumnos,

personal administrativo, padres de familia o apoderados todos entre sí. Consiste también en las relaciones jerárquicas entre directivos-docentes, directivos-departamentos, directivos-alumnos, y la principal docente-alumno.

- La Gestión Sistemática.- Consiste en acciones relacionadas con otras acciones de establecimientos educativos a nivel nacional y provincial, sean del mismo nivel escuela-escuela o de otros niveles como colegio-colegio.

Según esta tipología de la gestión educativa se puede decir que la misma está enfocada en procesos de planificación, ejecución, control y evaluación, los cuales deben ser analizados desde el punto de aplicación a la educación, además de crear mecanismo de ejecución basados en el liderazgo y valores que sean acordes a la realidad del centro educativo, y que no sean una retórica agradable al papel, sino que sean prácticos.

4.2 Liderazgo Educativo

En la actualidad las instituciones educativas tienen que buscar el crecimiento institucional basados en una habilidad de conducción de grupos humanos, por lo que es necesario una adecuada profesionalización por parte de sus directivos, y por ende se llega a la conclusión que la dirección y el liderazgo se encuentran relacionadas, ya que las personas que lo ejerzan tienen la misión de dirigir y gerenciar proyectos educativos, bajo el principio esencial, *“eficacia en lo pedagógico, eficientes en lo administrativo, efectivos desde lo comunitarios y trascendente desde lo cultural”*. (Manes, 2005).

Así mismo las instituciones en general tienden a utilizar las capacidades intelectuales en lugar de las capacidades físicas. En los tiempos actuales la educación ya no es de minorías sino que constituye en un requisito de sobrevivencia para las mayorías. *“La educación es la condición para navegar exitosamente por la era de la información, es el pasaporte para ingresar a las organizaciones e instituciones públicas, es la seguridad para no caer en la obsolescencia”* (Sileceo-Casares-Gonzales, 2002).

Las nuevas organizaciones trabajan en equipo, en la que no existe una marcada jerarquía entre las personas, en lugar de esto existe un compromiso y participación activa en la búsqueda, análisis de soluciones nuevas, logrando una adecuada toma de

decisiones. Es así que para funcione el trabajo en equipo es necesario una base en general conocida como respeto mutuo entre todas las personas actores de la educación y la sociedad.

El constante cambio de actitud conlleva a un desarrollo de las cualidades como la reflexión, seguridad personal, autoestima y valoración de lo propio, apertura a nuevas ideas, formas y costumbres, por parte de las personas involucradas en la educación, que a partir de esta base se logra una *formación en valores sólidos y constructivos que sean incluyentes*, dando paso a una educación con criterios y estándares globalizados en donde la meta es formar estudiantes altamente competitivos y en continuo aprendizaje, logrando de esta manera a ejercer un liderazgo educacional conforme las exigencias de las sociedades y de especialmente de los alumnos.

4.2.1 Concepto de liderazgo educativo

En estos momentos en donde el mundo se encuentra en plena globalización y virtualización, conocida como la era del conocimiento y de la información, es cuándo se hace necesario un nuevo liderazgo, el mismo que demanda de nuevas formas de dirección y de nuevos estilos de dirigir el esfuerzo humano para lograr una mayor efectividad en cumplir las metas en los grupos y organizaciones. Es necesario en la actualidad, personas con liderazgo que fomenten la participación, que fomenten los valores en la fuerza laboral, que posea la capacidad de transmitir y difundir la información adecuada en el momento adecuado en un mundo en continuo movimiento y lleno de diversidades. Es por esto que se necesita líderes más democráticos y concertadores que no impongan su pensamiento sino que influyan en los demás en base a su capacidad profesional y personal. Los líderes deben estar en todas las áreas no solo en puestos directivos, ya que su entrenamiento debe estar enfocado en fomentar y orientar el mejoramiento del talento de las personas, la creatividad y la corresponsabilidad, hombres y mujeres comprometidos en el trabajo en equipo, caracterizados por una conciencia ética con la comunidad estudiantil y el entorno que rodea el ámbito educativo. No se puede dejar de lado a la familia, este es considerado como el primer círculo de gestación de líderes, en la familia se da la base para que los hijos adquieran sus primeros valores y tengan la corresponsabilidad social en cuanto a

los intereses comunitarios, es en la familia donde se debe crear valores de trascendencia que permita crear una cultura especializada en valores y en principios. (Sileceo-Casares-Gonzales, 2002)

“Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua”. (Instituto Superior de Formación del Profesorado, 56). Esto quiere decir que la persona responsable de ejercer el liderazgo de un centro educativo debe desarrollar los valores necesarios para alcanzar el éxito mediante acciones y comportamientos adecuados.

“El liderazgo es el arte de lograr más de lo que la lógica, la costumbre, la rutina o nuestros propios medios nos dicen que es... El liderazgo es el que permite mejorar la vida de las personas y el sistema bajo el cual se desempeñan”. (Instituto Superior de Formación del Profesorado, 84).

Es importante en este punto conceptualizar el liderazgo que puede ser de carácter educativo o institucional, este último quizás bajo la restricción de estar centrado en la relaciones directivos-profesores con la finalidad de incrementar la eficacia escolar. Con esto se coligue que el director influye tanto en el rendimiento de los alumnos como el de los profesores, tomando el papel de “formador de formadores”.

4.2.2 Tipos y características de liderazgo

Según María Teresa Lepeley en su obra *Gestión y Calidad en Educación*, se puede definir dos tipos de liderazgo, el interno y el externo. El liderazgo interno se refiere a valores de la organización, cuando se dice que una persona tiene el compromiso de cumplir con sus acciones con calidad mediante un proceso de planeación estratégica. Este plan estratégico es conocido como el plan que poseen los centros educativos para transformar los sistemas educativos conocidos como planes operativos anuales, proyectos educativos institucionales. El liderazgo externo se refiere a una responsabilidad pública que emprende proyectos externos ya sea a nivel nacional e internacional.

Para otro autor como es el caso de David Isaac en su publicación *Teoría y Práctica de la Dirección de Centros Educativos*, teniendo en cuenta como así lo

manifiesta en su obra, que el líder es conocido también como “manager” o “ejecutivo”, y que se puede decir que se ocupa de las tareas a realizar y que el auténtico líder es el que se ocupa de las personas y de la cultura en la organización. Con lo cual se puede hablar de cinco tipos de liderazgo: técnico, humano, educativo, simbólico y cultura.

En cuanto al liderazgo técnico humano es aquel que ya se hizo referencia en el párrafo anterior, es decir, es la persona que se encarga de las tareas que van a realizar las acciones tendientes a mejorar el clima organizacional.

El liderazgo educativo es aquel que se refiere al nivel directivo que tiene como enfoque centrarse en la solución de problemas centrales, así como es la persona que con ejemplo, conocimiento y experiencia asesora a los profesores, incentivándoles a la capacitación y la innovación mediante capacitaciones.

El liderazgo simbólico se refiere cuando el director tiene que ser el ejemplo a seguir en la organización, y que sea sus actitudes y acciones que los profesores y alumnos consideren lo más importante. El autor también destaca que este líder ayuda a los demás a comprender su rol para el logro de los objetivos planteados. Debe utilizar palabras habladas y escritas, y otro símbolo como por ejemplo su presencia física, además de poner atención a las necesidades y conflictos.

El liderazgo cultural se refiere al desarrollo de la cultura en el centro educativo, esta cultura entendida como las normas de comportamiento que promueven la práctica de los valores educativos, morales y éticos para el convivir en armonía social. Lo ideal es la construcción de un centro educativo en donde los valores sean aceptados y sean reales para los profesores, los cuales se puedan identificar dichos valores, y a los cuales deben ser leales. Con esto se busca que los actores educativos alcancen una motivación personal y elevada para mejorar el comportamiento y lograr el desarrollo organizacional y personal de quienes son parte del centro escolar.

Según el Doctor Berne Eric autor de varias publicaciones educativas como por ejemplo “La Formación Humana”, “Juego en que participamos”, el liderazgo es la capacidad de tomar decisiones a las que nadie opone veto y de aplicar sanciones y recompensas irrevocables. Para este autor el liderazgo tiene una función

multidimensional y se divide en: líder responsable, líder efectivo, líder psicológico, evemero, líder pristino.

El líder responsable es aquel que tiene el poder otorgado por los órganos superiores, es decir el que tiene oficialmente la responsabilidad.

El líder efectivo es aquel que posee la autoridad, el poder que emana de sus subordinados que lo reconocen como el jefe, mas no es considerado como un superior jerárquico, en algunos casos coincide con el líder responsable.

El líder psicológico es aquel que posee el carisma, en este tipo de líder se encuentran la monarquía como por ejemplo la española o británica.

Evemero³ que según el doctor Eric Berne, *“los líderes muertos cuyas ideas honran especialmente en la mente de las personas. La estructura de la personalidad de un evemero puede ser asumida como la pauta de personalidad que pide la cultura de esa organización.”*

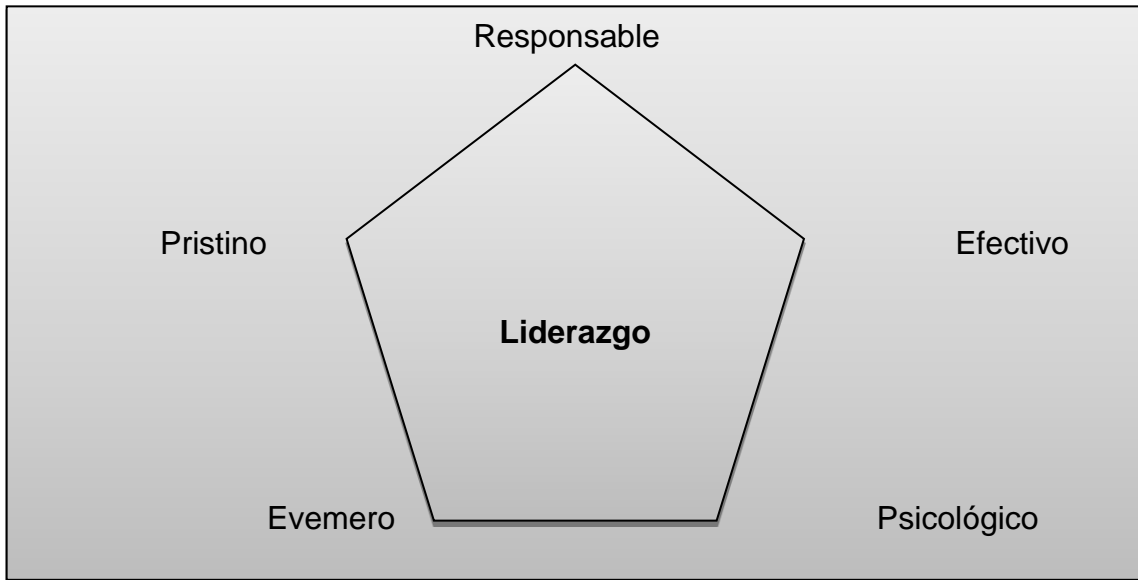
El líder pristino es aquel fundador y primer legislador de la organización, estos tipos de líder son los que alcanzan a ser evemero. Berne tiende a designar como líder pristino a la persona que ha influido de una manera significativa en la mentalidad de los grupos de personas o de instituciones importantes.

El liderazgo que ejerce el directivo puede representarse de acuerdo con la influencia que posea como líder responsable, efectivo, evemero y psicológico, así se muestra en la siguiente figura. Es importante hacer notar que el tipo de liderazgo depende del entorno en el que se desenvuelve el modelo educativo, es decir, si antes la institución era reconocida por sus docentes autoritarios e inflexibles, para la colectividad de aquella época esta resultaba de mucha ayuda en la formación, pero la tendencia con los tiempos va cambiando hasta adquirir enfoque de calidad humana en los profesores, con el compromiso de ser un facilitador para la educación y no el que posea una el instrumento único de enseñanza aprendizaje. El instituto en mención en el presente trabajo investigativo busca mejores los estándares de liderazgo a través de sus

³ Que hace mención corriente hermenéutica conocida como evemerismo, que tiene que ver con los mitos.

directivos y docentes, los mismos que con adecuado ejemplo de liderazgo infundan en los alumnos y alumnas una correcta formación de valores educativos, que sean el pilar fundamental en la convivencia futura de los estudiantes

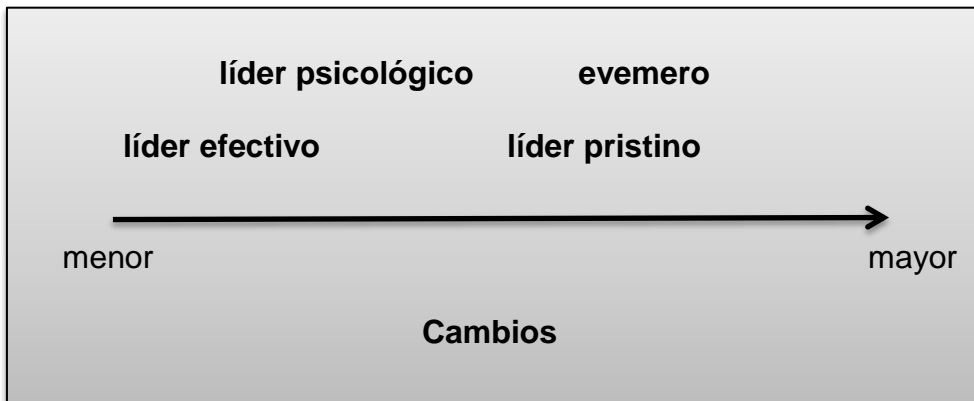
Gráfico 19.- Relación de liderazgo de acuerdo a la influencia



Fuente: Aguilera Juan Carlos
 Elaborado por: Aguilera Juan Carlos.

Por otro lado también se puede determinar el liderazgo relacionado con el cambio, para poder implantar cambios dentro de la organización. En el grafico cuando más a la derecha se encuentre el tipo de liderazgo ejercido por el directivo más permitirá un cambio, es decir, lo que se mencionó al inicio se puede resumir diciendo que es: es más fácil podrá implementar los cambios cuando más influencia ejerce sobre las personas, así como se muestra a continuación.

Gráfico 20.- Relación de liderazgo de acuerdo al cambio.



Fuente: Aguilera Juan Carlos
Elaborado por: Aguilera Juan Carlos.

4.2.3 Características de un liderazgo de calidad.

Las principales características del líder de calidad son:

- Visión de futuro
- Habilidad de comunicación
- Capacidad de organización
- Capacidad negociadora
- Aptitud “WIN WIN” o “GANAR GANAR”
- Predisposición para agregar valor
- Flexibilidad.

A continuación se puede dar una descripción de cada una de las características que posee un líder, descritas en la lista mencionada anteriormente.

La visión del futuro permite que los líderes “sueñen” con un excelente y mejor futuro para la organización.

La habilidad de comunicación es lograr que los actores educativos (directivos, docentes, alumnos, padres de familia) se ajusten al objetivo de cumplir la misión de la organización, en donde sea la responsabilidad la premisa principal para la consecución de resultados y no sea la jerarquía de poder.

La capacidad negociadora es la capacidad de solución de conflictos en el centro educativo, ya que en toda organización y aún más en instituciones de carácter educativo existen conflictos los mismos que deben ser resueltos de una manera objetiva buscando equilibrio y beneficio para las partes.

La aptitud de GANAR GANAR es un principio que se utiliza en el ámbito de los negocios, que es la característica de pensar en resultados positivos para las todas las parte que intervienen en el actividad, proceso, plan etc., logrando soluciones a los problemas y optimizando recursos para los grupos intervinientes.

La predisposición de crear valor agregado a las acciones, actividades que se realizan, permite obtener los resultados deseados y mucho más de los deseados, a través de una creativa e innovadora participación de los diferentes equipos de trabajo.

La flexibilidad al cambio, es la capacidad de adaptación en un tiempo menor de lo posible a las nuevas metas y cambios, condiciones que se puedan devenir, bajo el principio “SOLO EL CAMBIO CONTINUO ES LA UNICA CONSTANTE”.

Como se nota en este acápite, estas características o elementos son parte inherente de un líder que conduce a cumplir la misión, objetivos, y metas planteadas por el centro educativo.

4.3 Diferencias entre directivo y líder

Para comprender de una mejor manera las características de un liderazgo efectivo, se considera la siguiente tabla, en donde se describen las diferencias entre lo que es un líder y lo que representa un jefe, en el ámbito de una organización y en todos los sectores de ésta.

Tabla 18.- Cuadro comparativo Líderes y jefes.

Líderes	Jefes
Inspiran confianza	Usan el control
Focalización en las personas	Focalización en los procesos
Perspectiva a largo plazo	Perspectiva a corto plazo
Focalización en soluciones	Concentración en describir problemas
Promueve ideas nuevas	Promueve ideas antiguas

Delegan poder de toma de decisiones	Retienen poder de decidir
Promueves acciones proactivas	Promueven acciones reactivas
Importancia en hacer lo correcto	Control de no hacer lo incorrecto

Fuente: Lepeley María Teresa
Elaborado por: Lepeley María Teresa

Otro punto a considerar para un ejercicio de liderazgo es la relación que existe con el poder. La jerarquía de poder ubica en lo más alto al líder que ejerce un poder legítimo, entendido como la persona que con sus cualidades y habilidades inspira, motiva y comprende las necesidades en su conjunto de su entorno al que pertenece, en este caso al entorno educativo. En ciertos casos el poder se convierte en un obstáculo para que las organizaciones educativas se desarrollen, provocando otros tipos de interés que pueden llegar a la corrupción y al rencor. Se presenta los cuatro tipos de poder que según María Teresa Lepeley. Con esta comparación se tiene una idea mas clara entre el directivo y el líder.

Tabla 19.- Cuadro comparativo Fuentes de Poder y Características

Fuentes de Poder	Característica
Poder Coercitivo: Fuente: Cohesión	Dominación basada en coartar a los demás anteponiéndoles dificultades
Poder de Recompensa: Fuente: Estimulo Material	Dominación ofreciendo recompensa a cambio de favores personales.
Poder de la Posición:	Adquirido por ocupar un cargo o

Fuente: Posición-Función	función de alto rango.
Poder de Experto: Fuente: Conocimiento y/o Experiencia	Otorgado por capacidad personal de conocimiento y experiencia.
Poder Legítimo: Fuente: Inteligencia Emocional	Nace de la compatibilidad, confianza y sinergia de las personas.

Fuente: Lepeley María Teresa
Elaborado por: Lepeley María Teresa

Una vez que se tiene claro la diferencia entre directivo y líder, se concluye que para el ejercicio de un liderazgo de calidad en los centros educativos el principio fundamental que se debe perseguir es el liderazgo basado en el Poder legítimo ya que los docentes enseñan y transmiten a sus alumnas y alumnos estilos de liderazgo que los alumnos aplicaran a lo largo de su vida, en su ámbito personal, laboral, de ahí la importancia de lograr una gerencia educativa basada en liderazgo, y valores que permitan romper paradigmas educacionales alcanzando el desarrollo de las sociedades y una armonía intelectual y cultural entre las personas.

4.4 Los valores y la educación

“Los valores son aquellas concepciones prácticas heredadas o, si es el caso innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores” (Sileceo-Casares-Gonzales, 2002).

En las organizaciones lo que se persigue son los conceptos de honestidad, calidad, capacitación, satisfacción del cliente, laboriosidad, lealtad, corresponsabilidad, iniciativa personal entre otros más, es decir que los valores identifican comportamientos de las áreas de una organización, y que de su correcto funcionamiento depende la sobrevivencia de las personas y los resultados que logre las instituciones.

La educación consiste en una responsabilidad social a la que hay que darle la mayor importancia a la hora de ejecutar planes y acciones, ya que el objetivo de la educación es ofrecer un camino de conocimientos a los alumnos ávidos de recibir los principios teóricos de las ciencias y de los valores adecuados para su carácter presente y futuro. Por otro lado las instituciones educativas tienen la obligación de ofrecer esos conocimientos sólidos de las ciencias, así como los principios y valores para beneficio de la vida personal y profesional de los alumnos, ya que es en las aulas es donde se puede transmitir contenidos axiológicos, valorativos y éticos.

“El aprendizaje comprende la adquisición y la práctica de nuevas metodologías, nuevas habilidades, nuevas actitudes y nuevos valores para vivir en un mundo de cambio constante. El aprendizaje es el proceso por el cual el hombre y mujer se prepara para afrontar nuevas situaciones” (J.W. Botkin, 1979).

Josep M. Duart Director de la Oficina de Proyectos Internacionales UOC, en su artículo Educar en valores en entornos virtuales de aprendizaje: realidades y mitos manifiesta⁴:

Se entiende a la educación como acción, praxis, entonces es acción en proceso, se educa para ayudar para que la persona llegue a su culminación de su vida como adulto, convirtiéndoles en seres capaces de asumir responsabilidades y cumplidor de derechos. Es por esto que la educación es considerada como un proceso dinámico, en la cual hombres y mujeres desde su nacimiento se encuentran en un constante cambio. La educación debe lograr con el fin último de desarrollar y mejorar como tal al ser humano llevándolo en su proceso de maduración. Es por esto que la educación y el valor deben conducir a formar la personalidad de la persona, ya que para conducirlo por el camino de maduración es necesario un conjunto de acciones de valoración sin olvidar los conocimientos ofrecidos por la educación. Llegando a la conclusión de que no puede existir una educación sin valores, ya que al entender a la educación como acción del hombre este es un acto ético, que debe ser emprendido en beneficio de todos los seres humanos.

⁴ Doctor en Pedagogía por la Universidad Ramon Llull y MBA (Master in Business Administration), España

4.4.1 Características de los valores.

Una vez que se describió que los valores son los que te permiten configurar una identidad, es decir que los valores que se inculcan y se desea que sean parte de los individuos expresan la identidad o forma de ser de las personas, grupos u organizaciones.

Entonces se puede mencionar como característica que, los valores son los que orientan la cultura del comportamiento de las personas, es decir que los valores cuando son declarados como parte de las personas u organizaciones, se espera que sea una adecuación a la vida real a través de comportamientos correctos de las personas en sus actividades.

Otra característica de los valores es que son reguladores de la vida social de un grupo estable, de las relaciones sociales, logrando la integración entre lo que es la tradición y lo que es un proyecto colectivo, y así se busca el éxito competitivo social, humano y productivo.

A continuación se muestra un conjunto de características entre las instituciones y actores sociales, así:

“La familia debe ser el primer espacio sociocultural en el que se convive sobre la base del respeto de valores compartidos. Las escuelas se encargaran de poner los principios intelectuales y morales que preparen a la juventud, para apreciar y desarrollar su propia cultura y además para respetar el derecho a la diferencia y a la diversidad cultural desde la práctica educativa de la tolerancia y la democracia. La universidad deberá educar para una convivencia internacional e intercultural de modo que, recuperando su original vocación de universalidad, forme para una convivencia solidaria que reintegre la fragmentación humana. La empresa deberá redescubrir las nuevas dimensiones que se han añadido a su identidad como consecuencia del nuevo orden mundial que se ha venido configurando. La iglesia debe superar la obsesión proselitista que las separa y deberá reencontrarse con el mito religioso fundamental de que el hombre criatura de Dios, el mundo para el hombre y el hombre solidario con el mundo. Los partidos políticos tienen que reconciliarse con la sociedad, quienes deben redefinir

sus conceptos de liderazgo y, como las iglesias comprometerse más en el futuro del hombre que en sus intereses personales e institucionales”. (Sileceo-Casares-Gonzales, 2002).

Las características de los valores de la educación se puede conciben desde tres grupos que tienen que ver con el acto de aprendizaje y con los resultados, así tenemos los siguientes:

Los valores considerados para alcanzar los fines de la educación son aquellos que varían según las sociedades y culturas en donde se apliquen dichos valores. Los valores intrínsecos de la educación son aquellos que son propias de la acción educativa, los que tienen que ver con la relación docente-discente, y entre padre-hijo. Entre estos valores se encuentran la obediencia, el respeto, la disciplina dentro del ámbito de una cultura tradicional, mientras que para una cultura moderna son valores como la innovación, libre cooperación, flexibilidad, para otras culturas no resultan ser.

Los valores que pertenecen a un determinado grupo y son como guías de orientación, como criterios de juicio, y que están orientadas a las decisiones educativas, permiten orientar al educador, docente o profesor a una efectiva toma de decisiones en el momento adecuado y en el lugar adecuado. Resumiendo este grupo de valores en general, especificando su objeto y variabilidad que puede experimentar, son:

Tabla 20.- Valores de la educación

	Objeto	Variabilidad
Valores por su finalidad	Finalidades educativas	Según la cultura
Valores por su acción	Acciones educativas	Según la tradición
Valores por su criterio	Decisiones educativas	Según escuela valorativa.

Fuente: SILECEO-CASARES-GONZALES
Elaborado por: SILECEO-CASARES-GONZALES

4.4.2 Normas Sociales, Valores.

Boggino Norberto un catedrático chileno autor de varias publicaciones (2003) manifiesta:

Partimos desde cuando un niña o niño nace, y pertenece a una determinada familia, la misma que pertenece a un círculo social con sus reglas, normas y valores, en la que se considera como el proceso de *socialización primaria*.

Al ingresar a la escuela, el niño o niña ingresa a un espacio social en donde empieza las primeras confrontaciones con sus referencias sociales y familiares con las que puede relacionar en la escuela. Cabe recalcar que cuando un alumno ingresa por primera vez a un centro educativo se enfrenta a un orden establecido con normas y valores predefinidos por la organización escolar, ambiente al que debe enmarcarse, insertarse y adaptarse, que también forma parte del primer proceso de socialización.

Luego de este primer proceso de socialización, se encuentra el proceso de socialización secundario en la que los alumnos adquieren un grado de adultez, en la que ha asistido y es parte del proceso de transmisión de normas y valores que deben ser cumplidos, adquiriendo de esta manera un conjunto de comportamientos como por ejemplo la obediencia o conformismo, la rebeldía en algunos casos, el cálculo premeditado al riesgo y con ello a una heteronomía que significa una dependencia de otro. Con esto, en el esquema tradicional de estos comportamientos basados en la coerción, obediencia no solo que ha contribuido a la heteronomía sino que ha obstaculizado la construcción de una propia autonomía en cuanto a su normativa individual. Es por esto que se hace imperiosa la necesidad de construir normas y valores "*desde el interior*", a través de un proceso de coordinación en donde el docente debe generar espacios de encuentro entorno a las diferentes problemáticas que se pueden identificar en el centro de educación escolar, logrando que alumno sea cada vez más independiente y curioso por las cuestiones morales y sociales, motivando su iniciativa, opinión, tratando de resolver los conflictos entre los alumnos entre sí, llegando a ser más autónomos con respecto a los adultos.

La educación en valores se hace una necesidad inexorable en la que se tiene que orientar, aprender y elegir, ya que el desarrollo individual de las personas conlleva una capacitación continua, así como un adecuado desarrollo de valores innovadores.

“Los valores tienen un carácter pedagógico y la educación en valores, se adecua al modo humano de perfeccionarse, permitiendo que la educación se muestre siempre como esa ayuda que beneficia al hombre en cada conducta practica”. (Tourrián, 2008).

En conclusión se puede decir que es posible una educación en valores ya que los valores son cognoscibles y estimables para una medición, además se puede considerar que son enseñables, realizables y elegibles, con el mayor y único objetivo de beneficiar al ser humano para su desenvolvimiento en la sociedad como ente productor y desarrollador de cultura, y productor de economía. Para esto se considera como valores, los establecidos por la SSE, que por sus siglas significa Sistema Educativo Ecuatoriano, estos son: Honestidad, Justicia, Respeto, Paz, Solidaridad, Responsabilidad, Pluralismo, los mismos que al ser políticas de estado deben ser tomados en cuenta por parte de los centros educativos al momento de realizar las planificaciones curriculares, académicas.

A partir de la cual podemos mencionar ciertas descripciones dadas por el estamento gubernamental de los valores descritos, así:

“La Honestidad trae como resultado la confianza, y la falta de honestidad trae consecuencias negativas”. Cuando se desea que los alumnos sean honestos lo básico es que las personas como docentes y directivos empiecen por ser honestos, y como lo dicen algunos autores se pueden determinar a través del ejemplo y más ejemplo. Otra de las formas es encontrar personajes que se identifiquen con la honestidad y de esta manera lograr que el alumno trate de aprender en base a las experiencias reales que se pudieron poner en evidencia en la vida del personaje escogido. (Glen, Griffin, 2004).

Al referirse del valor de paz, podemos considerar a éste como un objetivo educativo para la convivencia educativa, en donde sea cual sea la convivencia al interior del centro educativo, es necesario educar para promover la cultura de la paz. Se toma en cuenta este valor ya ha llegado a tal punto que la cultura de paz ya constituye

un principio básico en diversas organizaciones, como por ejemplo, para las Naciones Unidas quien proclamó el año 2000 como al año de la Cultura de Paz.

Con la paz podemos determinar un valor añadido como el de la justicia en donde se puede aprovechar esta dimensión educativa en lo que se refiere a los conflictos que se pueden devenir como consecuencia de las actividades mismas del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que permite facilitar y garantizar la felicidad cuando exista la discrepancia.(Touriñan, 2008)

Por último se considera el criterio que emana la educación holística, en donde según ésta, es un proceso integral para reestructurar la educación en todos sus aspectos, y que parte de cuatro dimensiones: la ciencia, la sociedad, la ecología y la espiritualidad. Lo descrito anteriormente se hace mención ya que según la educación holística los valores constituyen la naturaleza de la verdad, más allá de la realidad social, además se hace mención que los valores tienen relación directa con el orden interno de la conciencia del ser humano, y por lo mismo estos valores deben ser enseñados por sistemas adecuados como por ejemplo el sistema de premio-castigo. Otro criterio según Ramón Gallegos Nava, en donde reconoce que los estudiantes aprenden más de lo que ven, que de lo que escuchan, entonces darse cuenta que quizá la manera del como aprenden los alumnos es principalmente por la observación de los profesores y padres. El autor menciona también que no se puede enseñar la democracia con medios autoritarios; el estudiante aprenderá no lo que el profesor le está diciendo en el discurso sino la manera como su profesor se comporta, es decir si el profesor habla de democracia pero en su trato con los alumnos es déspota y autoritario, es lo último que el estudiante aprenderá como valor. (Gallegos, 1999).

5. DIAGNOSTICO

5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

5.1.1 El manual de organización

El manual de una organización se puede considerar como el detalle de la estructura de la institución, en donde se señala los diferentes cargos y la relación que

existe en cada uno del mismo, además de señalar los grados de autoridad, las responsabilidades, funciones y actividades que los departamentos o grupos de trabajo poseen. También el manual de organización incluye información de los servicios operativos que brinda la organización, o servicios de apoyo que se realizan en los diferentes cargos y funciones. (Manual de Organización de FUNDACITE Mérida).

En cuanto al establecimiento el manual de Organización se basa en el PTI (Proyecto de Transformación Institucional), el mismo que cumple las veces de guía en el funcionamiento administrativo y organizativo del plantel. Es así que a partir de este documento se pueden tomar datos y aspectos importantes para el presente trabajo investigativo como son los siguientes:

- a) En el año lectivo 1992-1993 se declara experimental al plantel a través de la aplicación del Proyecto Micro curricular y Evaluación por Quinquemestres, y es a partir desde el año lectivo 1996-1997 que funciona con sujeción al reglamento emitido por el Ministerio Educación, y desde el 2002-2003 bajo la sujeción el Reglamento General de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Ecuador aprobado por el Consejo Nacional de Educación Superior CONESUP, y por el Régimen Académico del Sistema Nacional de Educación Superior. Es decir se cumple con el esquema de primaria de 2do a 7mo año, así como la secundaria de 8vo a 10mo básico, y el 1er y 3er años de bachillerato por ultimo posee un post bachillerato.
- b) El Instituto Superior Experimental Tecnológico Experimental Luis A. Martínez es un centro escolar de prestigio para la provincia de Tungurahua el mismo que se encuentra en el avenida Cevallos entre la calle Quito, de carácter fiscal, con las jornadas matutina, vespertina y nocturna, en donde al ser una institución de renombre institucional posee un gran número de estudiantes, es así que al momento estudian 2302 alumnos en sus diferentes niveles, pre-primario, primario, bachillerato y superior. En total el centro educativo tiene 108 profesores en todos sus niveles, tres ciclos de educación divididos en: Educación Pre-Básica, Educación básica hasta el décimo año, Bachillerato con especialidades en Ciencias General, Físico Matemático y Químico Biólogo, además de contar

las especialidades de Técnico en Comercio y administración especialización Aplicaciones Informáticas y Comercio y administración especialización Contabilidad y Administración.

- c) La estructura organizativa del plantel educativo, esta regentado o basado en el documento denominado Proyecto de Transformación Institucional, por sus siglas PTI, como que se indica y se reitera en este literal, el que establece los parámetros de estructura administrativa y operativa del Instituto Superior Experimental Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, además de enmarcarse dentro una innovación curricular. En el Proyecto de Transformación Institucional pretende dar a conocer la forma de organización del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez, presentar su organigrama funcional de sus departamentos, sus objetivos y especificaciones de las funciones de cada uno de los actores educativos como son directivos, docentes, profesores, además de contar con los deberes y obligaciones de los organismos generales del Instituto y específicos de cada ciclo. Como se observa este instrumento de modelo de gestión el PTI, permite definir las principales funciones que la institución tiene que llevar a cabo a través de sus integrantes. En la actualidad todo las actividades, planificaciones, ejecución de programas educativos siguen los lineamientos de este instrumento, ya que se esta llevando a cabo un cambio institucional.

Dentro del PTI (Proyecto de Transformación Institucional), se establece y se hace constar el Reglamento Interno del centro escolar, el que especifica los datos informativos y la forma de organización del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez, así como también se identifica los objetivos y funciones que persigue la institución y sus miembros. Este reglamento consta como instrumento dentro del plantel, pero que en si no se toman en cuenta muchos de sus artículos al momento de establecer responsabilidades, es decir, existen deberes y atribuciones de los directivos bien definidas para cada uno, provocando una distorsión de funciones. Así por ejemplo tenemos el caso del capítulo II, específicamente el artículo 8 de los objetivos del instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, que señala: *“promover la enseñanza activa, centralizada en los intereses de los alumnos, además de propender*

*una formación científica, tecnológica y humanística.*⁵ En este punto es notable recalcar que se hace hincapié en la formación humanística además de la científica y tecnológica.

Dentro del capítulo I, artículo 5 correspondiente al título de las autoridades, se observa en la clasificación presentada se tiene organismos para el beneficio del estudiante con sus departamentos de orientación y bienestar estudiantil, lo cual, constituye en una de las fortalezas de la institución ya que por medio de este departamento se puede lograr un mejor liderazgo de los directivos y profesores hacia los estudiantes, pero el departamento está limitado a disposiciones concretas de los directivos. Por otro lado la estructura de la institución existe, pero como se reitera, las funciones tipificadas no se cumplen en su totalidad, debido a la centralización de decisión en el nivel directivo.⁶

En el capítulo II en el artículo 11 de las autoridades del reglamento interno se puede notar que se encuentran establecidos los deberes y atribuciones del directivo y para el caso del Rector tenemos: *“Mantener y estimular las buenas relaciones entre el personal docente, administrativo, de servicios, estudiantes y padres de familia.”* Para el caso de los deberes y funciones del Vicerrector tenemos *“Coordinar actividades sociales, culturales, deportivas y otras del personal del Instituto”, “Organizar cursos de capacitación para el personal docente según las necesidades.”*. Las funciones del Inspector General quien además cumple funciones de Jefe de Personal, tiene funciones como: *“Mantener el orden y disciplina de los estudiantes del instituto.”*, *“Presentar a consideración de las juntas de curso la nómina de los alumnos que deben ser estimulados por sus acciones sociales, culturales y deportivas”*.⁷

Como se puede notar en los artículos antes mencionados se observa que no se encuentra definido de una forma clara las funciones del Rector en las actividades propias del Instituto, en donde el Vicerrector es el encargado de ejercer la dirección en aspectos inherentes al proceso de enseñanza aprendizaje, en donde es la persona que debe encargarse de la capacitación y de la planificación de actividades inherentes al

⁵ PTI, Proyecto de Transformación Institucional del ISTEAM pag.183

⁶ PTI, Proyecto de Transformación Institucional del ISTEAM pag.182

⁷ PTI, Proyecto de Transformación Institucional del ISTEAM pag.184-190

proceso educativo. Así mismo el Inspector es el encargado de ejercer control sobre los estudiantes y con los padres de familia en la que es necesario ejercer una interacción y control con el estudiante. Por otro lado la normativa legal se encuentra para establecer mecanismos de fortalecer el liderazgo educativo a través de la participación activa de los actores educativos, el estímulo a estudiantes, la organización de actividades sociales culturales contribuyen al clima laboral de docentes y estudiantes, además de mejorar la practica de valores educativos.

En cuanto a los deberes y atribuciones del Consejo Directivo tenemos los siguientes, en el capítulo IV artículo 21 del Consejo Directivo, se encuentra elaborar y reformar instrumentos curriculares que mejores el proceso enseñanza-aprendizaje, el reglamento interno, además de: *“Estudiar y resolver problemas de carácter disciplinario y profesional del personal docente del Instituto...”* *“Otorgar estímulos para el personal docente, administrativo y de servicios de la institución”*. *“Aprobar la realización de seminarios, mesas redondas, conferencias, simposios, casas abiertas y otras actividades de capacitación docente, administrativa y estudiantil.”*. Esta normativa, permite realizar planificación y actividades innovadoras en el marco de la legalidad y bajo el principio de alcanzar un eficiente liderazgo educativo y gerencial así como la practica de valores educativos entre los estudiantes del centro educativo.⁸

En lo que se refiere a la Junta General de Directivos y Profesores del Instituto está integrada por todas las autoridades, docentes titulares y los que se hallaren laborando en el instituto, en donde se reúnen el primer mes de labores del año lectivo. En donde se dispone *“Sugerir innovaciones curriculares para mejorar la calidad de la educación.”* *“Proponer medidas generales de índole científica, pedagógica, cultural, disciplinaria y administrativa que juzgue oportuna.”*

Tenemos a continuación los deberes y atribuciones del consejo de orientación y bienestar estudiantil COBE, en el artículo 48 del capítulo IV de los Organismos:

⁸ PTI, Proyecto de Transformación Institucional del ISTEAM pag.191

- *Promover, coordinar y supervisar el funcionamiento de los servicios de bienestar estudiantil del Instituto.*
- *Realizar el control permanente de la calidad, del bar.⁹*

Por ultimo tenemos el departamento de orientación y bienestar estudiantil DOBE, en la que está integrado por el Orientador, la Trabajadora Social, Psicólogo, Odontólogo y Medico, y sus atribuciones y deberes en el artículo 50 son:

- *Realizar investigaciones para el diagnóstico de la realidad de los alumnos en aspectos de orientación educativa, vocacional y profesional.*
- *Programar y actividades de orientación grupal con alumnos, docentes y padres de familia, relacionado con orientación sexual, familiar, social y educativa.*
- *Coordinar y participar en el desarrollo de programas que propicien buenas relaciones humanas y la integración de la comunidad educativa.*
- *Organizar, coordinar y participar en actividades sobre educación en valores.¹⁰*

Como se nota uno de los organismos de importancia son el Consejo Directivo que tiene la función de ejercer el liderazgo a través del estímulo de los actores educativos, conjuntamente con la regulación de las faltas disciplinarias de los estudiantes. Por otro lado el DOBE permite dar un enfoque humanístico en la orientación de los alumnos dentro de la coordinación y ejecución de actividades. Por ultimo las actividades en valores existen pero no se ponen en acción continuamente.

Por último tenemos las Comisiones Permanentes, en donde lo relevantes son las planificaciones y acciones de capacitación y perfeccionamiento del personal directivo y docente. Estas comisiones permiten la interacción en actividades de técnico pedagógica y de innovaciones curriculares, actividades de deportes y recreación, culturales, música y danza, de ciencia y tecnología.

5.1.2 El código de ética

⁹ PTI, Proyecto de Transformación Institucional del ISTEAM pag.214

¹⁰ PTI, Proyecto de Transformación Institucional del ISTEAM pag.214

Etimológicamente ética proviene del griego ethos, que significa costumbre, que para muchos autores utilizan como sinónimo de la palabra moral. Siendo así “la moral es el conjunto de normas o reglas de comportamiento en el que se establece la distinción entre lo bueno y lo malo como un criterio de perfección humana, es decir son formas de convivencia como prácticas religiosas, económicas, educativas, etc. Por encima de ellas se encuentran los valores, que cumplen la función de principios universales como por ejemplo la justicia, amor, verdad, disciplina, valor, lealtad, etc. Entonces la ética no crea moral, se encuentra con ella y la estudia. (González, 2002).

“La ética estudia las formas concretas de comportamiento moral, con el fin de definir la esencia de la moralidad, su origen y su razón de ser, los actos, actitudes, situaciones, las expresiones de normatividad moral como la ley, conciencia, valores.” (González, 2002).

Entonces se puede colegir que un código de ética es aquel que determina y regula el comportamiento de las personas al interior de las empresas, organizaciones, con el objetivo principal de mantener una línea de comportamiento continua en el centro educativo. Para esto el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez cuenta con un Código de Convivencia en donde se puede modelar ciertos aspectos de comportamiento, compromisos y responsabilidades de los actores educativos del Instituto.

Se puede establecer la importancia de contar con compromisos de convivencia como es el caso de las autoridades, de los docentes, de los estudiantes y de los padres de familia, así tenemos los siguientes:

Compromisos de las autoridades:

- Mantener un clima democrático a través de la comunicación de sus miembros.
- Verificar y evaluar periódicamente los procesos de enseñanza aprendizaje.

Compromisos de los docentes:

- Controlar la disciplina al interior y al exterior del aula, basado en el respeto mutuo.

- Estimular a los estudiantes sobresalientes en lo académicos.
- Garantizar un nivel académico de calidad.

Compromisos de los estudiantes:

- Mantener una excelente presentación bajo las reglas de la institución.
- Cumplir con las responsabilidades en las tareas asignadas.
- Participar activamente en las actividades que programe la institución.

Compromisos de los padres de familia:

- Mantener un clima ideal de comunicación, apertura y democracia entre los actores educativos.

Estos compromisos descritos son los más importantes recogidos del Proyecto de Transformación Institucional, en donde las autoridades mantienen el principio de armonía entre los actores educativos, y los docentes mantienen el control de las actividades de los estudiantes, y por último mantener la comunicación ideal entre los mismos.

El código de convivencia está orientado a la regulación de las relaciones entre los actores educativos, dando reglas de convivencia social dentro del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez, bajo principios de normas de cortesías, conducta y respeto.

El objetivo es motivar en la comunidad educativa un cambio de actitud para prevenir situaciones de conflicto, aportando innovaciones técnicas y científicas. Además se establecen los deberes de los docentes, los estímulos a los estudiantes, las faltas disciplinarias, el rendimiento académico, además de derechos de los padres de familia en la que se pide a los mismos la participación en la elaboración del PEI, Programa Educativo Institucional.

5.1.3 El plan estratégico

El plan estratégico es uno de los conceptos que se utilizan para una planificación de actividades en diferentes ámbitos institucionales, pero un factor común dentro del

plan estratégico es “*hablar de planificación es hablar de decidir hoy lo que se hará en el futuro*”.

“La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización” (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

En cuanto a las ventajas de un plan estratégico, tenemos mejorar la coordinación de las actividades, además que permite mejorar los cambios y desarrollos de las actividades, permite a la empresa una adecuada preparación para los cambios. Tenemos así mismo que permite mejorar la comunicación entre los actores de la educación, con el plan estratégico obliga a la dirección de la institución a pensar de forma sistemática, en el futuro, lo que quiere decir que con este instrumento podemos mejorar los resultados que se esperan en el modelo educativo. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

“El plan estratégico de Desarrollo Institucional constituye un instrumento que orienta el rumbo del Centro Educativo y sirve como marco de referencia para que las diferentes unidades administrativas y académicas del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez puedan realizar su propia reflexión estratégica.” (www.utpl.edu.ec)

En lugar del plan estratégico se utiliza el PTI, Programa de Transformación Institucional que funge como el instrumento de planificación que integra sistemáticamente las acciones institucionales con miras a lograr cambios de calidad que permite transformar la educación, es decir la institución no cuenta en si con un plan estratégico.

En el PTI, se determinan las estrategias:

- Aplicación de los Recursos Tecnológicos en el proceso didáctico
- Diversificación de la oferta académica

- Consolidación del modelo pedagógico Institucional.
- Formación de equipos multidisciplinarios.
- Convenios con Universidades y Empresas
- Promoción de la investigación e innovación
- Capacitación y actualización constante
- Establecimiento de planificación departamental
- Creación del departamento de extensión comunitaria y de pasantías
- Campañas de promoción y participación comunitaria
- Apoyo a los emprendimientos productivos.

Como la planeación estratégica se considera un instrumento de desarrollo institucional éste se encuentra orientado a construir un ideario en la construcción de un verdadero proyecto educativo a través de la satisfacción de necesidades con la fijación adecuadas de metas. Con la implementación del PTI se busca dinamizar la planeación estratégica institucional en todas sus dependencias.

Dentro del PTI se encuentra las políticas técnico pedagógicas en donde se aplica el proceso PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Planear los objetivos con principios de cero errores, con equipos de trabajo sobre la base de talentos y perfiles idóneos. Toda acción está basado en la planificación con un porcentaje del 5% como margen de error, al igual que el POA Plan Operativo Anual. Hacer procesos de capacitación para cada área académica con énfasis al desarrollo del ser. Verificar a través del correcto monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos. Y actuar para una oportuna toma de decisiones.

Como se ha mencionado, si bien el plantel no cuenta con un instrumento formal de plan estratégico, se toma en consideración todos los lineamientos dados por este instrumento al momento de elaborar el PTI, Proyecto de Transformación Institucional que básicamente es el documento pilar para las actividades y programas del plantel.

5.1.4 El plan operativo anual (POA)

Debemos tener en cuenta que para desarrollar el plan estratégico, se produce con la elaboración y puesta en marcha de lo que se denomina Plan Operativo Anual.

Este instrumento se le denomina de diferentes maneras como es: Plan Director, Programa Anual. Entonces *“El plan operativo anual es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo, que pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la acción diaria”* (Roche, 2007).

Entre las características del Plan Operativo Anual POA, tiene las siguientes características:

El plan estratégico esta asociado al Plan Estratégico de la Organización, al presupuesto de la organización, así como también se encuentra asociada a la gestión. (Roche, 2007).

En el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez el POA se considera como instrumento de planificación para una transformación educativa adecuada. Dentro de este plan se encuentra el Plan Didáctico Anual que es un instrumento curricular que prevé, organiza, evalúa las actividades del proceso de aprendizaje que se desarrolla en año lectivo de acuerdo con las políticas vigentes educativas. Todos estos lineamientos se toman en consideración dentro del PTI, pero el plantel específicamente los directivos tienen la noción de los conceptos generales de los instrumentos de planificación como el POA.

Dentro del manual de funciones para el caso del Rector está presentar al Director Provincial de Educación el Plan Institucional del informe anual de labores y cuadro de distribución de trabajo.

El rector al ser la primera autoridad tiene como atribución la elaboración y supervisión del PEI, Plan Educativo Institucional y el POA Plan Operativo Anual en el transcurso del primer mes de labores del año lectivo.

Según el Plan Operativo Anual 2010-2011 el Instituto mantiene en sus línea de acción estratégica, la selección y aplicación de estándares de calidad para el fortalecimiento institucional del bachillerato técnico en la que de acuerdo a los resultados que se obtiene de la infraestructura así como el manejo adecuado de

módulos curriculares permite reforzar el aprendizaje con la práctica, en un tiempo de 3 años.

En el POA no existe un proyecto de investigación científica y tecnológica en el área correspondiente al bachillerato en sus áreas técnicas como Análisis de Sistema o en Ciencias en General. Con lo que cuenta con un convenio anual con una universidad pública o privada para el establecimiento de un programa de becas y el desarrollo de un programa de, orientación y animación para el seguimiento de estudios superiores de sus estudiantes.

El presupuesto está establecido asignado por el Estado, y recibe apoyo de los padres de familia, es decir auto gestionado para la ejecución de los proyectos en plan operativo anual.

5.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

“El proyecto educativo institucional es un instrumento orientador de la gestión institucional que contiene, en forma explícita, principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración” (Lavín, Del Solar, 2000). En el PTI (Proyecto de Transformación Institucional), debe contener los nuevos programas de acción y proyectos que el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez, está dispuesto a realizar, entre estos pueden ser Talleres de Profesores, Talleres de aprendizaje, Programas de Mejoramiento Educativo, entre los que se puedan considerar en el transcurso de la vida escolar. Todos estos programas de acción o proyectos deben tener una participación activa de los actores educativos, una persecución de objetivos apoyados en la teoría y valores dados por el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez, promoviendo de esta manera un conocimiento real de la institución en cuanto a sus conflictos, problemas así como los potenciales que posee la organización educativa.

Son deberes y atribuciones del Consejo Directivo elaborar el Plan Educativo Institucional PEI en base a las necesidades del centro educativo.

5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

El reglamento interno del Instituto es el que regula la estructura organizativa, funciones de los actores educativos. En este reglamento se visualiza la falta de alcance para un efectivo liderazgo del rector, al contrario del vicerrector que posee funciones inherentes alcanzar un desarrollo educativo. El liderazgo para el rector debe estar estipulado en otras funciones de gestión en la que no existe en el reglamento interno.

Por otra parte existen reglamentado las actividades escolares, tanto culturales, deportivas y sociales, lo que permite una interacción con los actores educativos quienes permiten una dinamización de los procesos de mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje.

5.2 La estructura organizativa del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez.

5.2.1 Misión y visión

“La misión se define como brindar satisfacción a los clientes, empleados, accionistas y en general a todo el entorno.” (Sainz de Vicuña Ancin ,2003)

“La visión en la representación del propósito estratégico de la alta gerencia, la posición competitiva que la organización desea alcanzar durante un determinado tiempo.” (Cornelis A, 2001).

“La visión de una organización define el tipo de mundo al cual desea contribuir”.

La visión conlleva un enfoque más allá del alcance de la organización, representando las esperanzas y sueños de sus miembros. (Lusthaus, 2002)

La misión de una organización es poder determinar el que de la institución por ejemplo a nivel educativo es un ente de formación personal, mientras que la visión es a donde se desea llegar, siguiendo con el ejemplo del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez la visión será llegar a ser un centro de formación líder e innovador de la región, por citar un ejemplo.

Es importante señalar los elementos de una misión:

- 1) Quiénes somos como organización?
- 2) Quiénes son nuestros clientes en este caso los alumnos, y la sociedad en general.
- 3) Cuál es la filosofía operativa, en donde se menciona los valores, creencias, etc.
- 4) Cuáles son nuestras competencias y ventajas competitivas
- 5) Cuáles son los intereses y preocupación en la relación con los demás actores educativos como directivos, docentes, alumnos, padres de familia.

La misión: *“El ISTEAM es una Institución Educativa que oferta una educación de calidad y calidez con procesos innovados y profesionales capacitados en metodologías actualizadas, con el fin de integrar a la comunidad seres humanos con una formación integra desde el primer año de educación básica hasta el nivel tecnológico con la posibilidad de obtener títulos terminales pertinentes en base a convenios institucionales o involucrarse al mundo laboral.”*

La visión: *“ El ISTEAM se encuentra ubicado en un sitio privilegiado del sector educativo, siendo un referente académico a nivel del país por formar personas humanas, seguras de sí mismo con identidad y autonomía que iniciándose en el primer año de educación básica obtienen títulos terminales, aprendiendo, haciendo y siendo entes que viven en comunidad.”*

En la misión y visión se visualiza el interés por la capacitación continua, además de orientar a la excelencia académica, así como al hacer notar a la comunidad se busca el liderazgo bajo valores de seres humanos comprometidos con la sociedad y su desarrollo.

5.2.2 El Organigrama

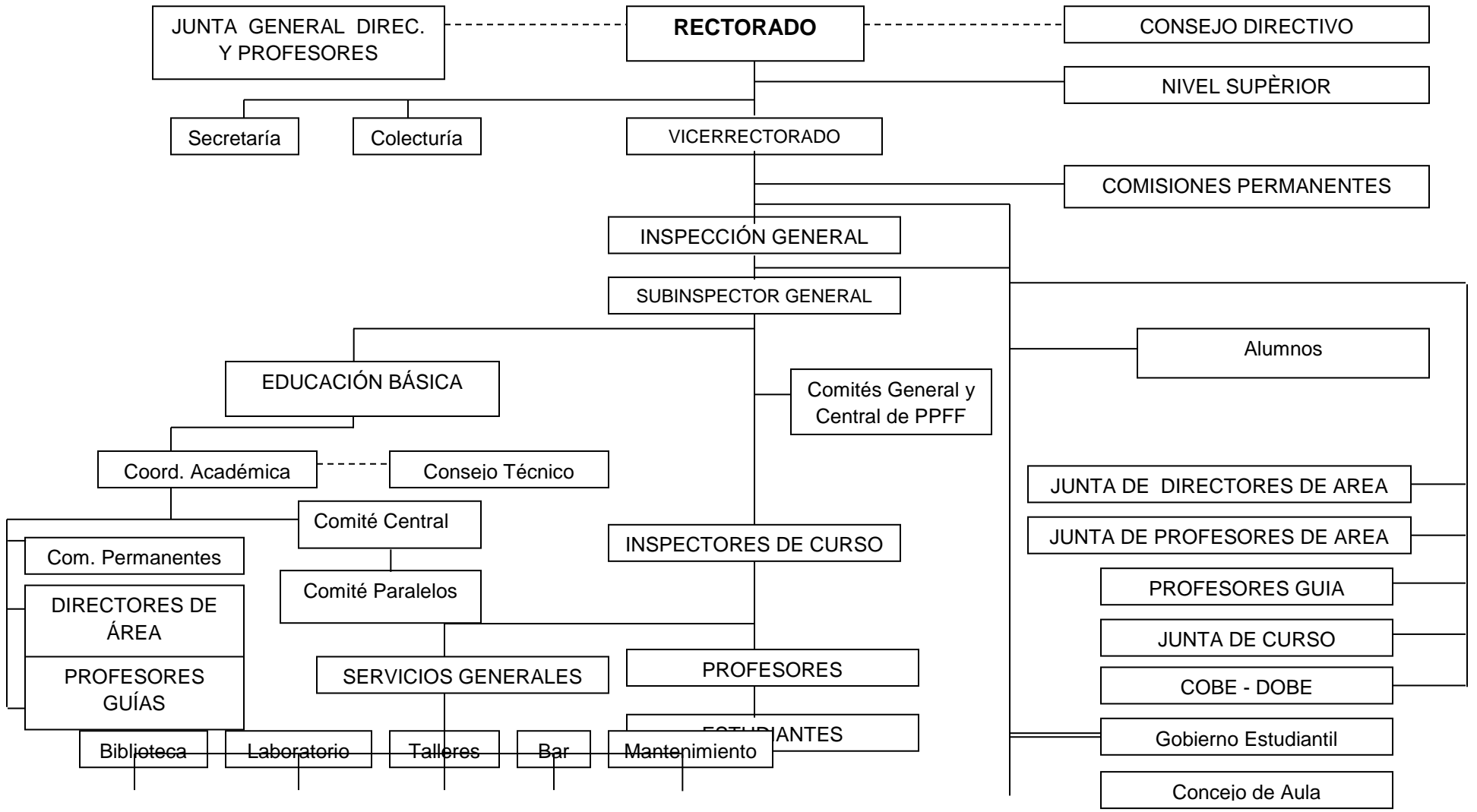
El organigrama tiene como objetivo la división en partes de un modelo que proporcione una descripción exhaustiva de las organizaciones, que sirva de referencia para una adecuada clasificación de la organización.

El organigrama es la representación gráfica del sistema de autoridad formal o jerárquica de la organización, en la que refleja las relaciones de tipo jerárquico, dependencia horizontal y relaciones colaterales. (Ramos, Carmen et al, 2001).

“La representación grafica de las áreas de responsabilidad y las comunicaciones formales respectivas, se denominan organigrama, haciendo notar que son simples armazones gráficos, a los cuales, no se deben acoplar seres vivientes, por lo tanto, el organigrama deberá ser flexible, para adaptarse a las personas y usarla como herramienta para la obtención ordenada de un fin” (Suarez, Salazar, 2004)

A continuación se presenta el organigrama del Instituto Superior Experimental Luis A Martínez.

Organigrama Institucional



En el caso del organigrama, es la estructura que tiene que ver directamente con las funciones de los directivos, para que sea de apoyo al modelo educativo debe potenciar una estructura pedagógica del centro. A partir del organigrama presentado, el centro educativo en mención ha fallado en cuanto a la toma de decisiones, ya que la decisión se basa en el rector y vicerrector, cuando lo ideal según las escuelas eficaces la dirección desempeña un papel de cohesión en el centro educativo con los actores educativos, en donde todos los departamentos deben presentar su punto de vista para la resolución de conflicto y un adecuado asesoramiento para las decisiones. El presente trabajo busca influir un ejercicio de liderazgo de la dirección hacia sus docentes, alumnos y padres de familia, a través de la posibilidad de intervención y la presentación de ideas innovadoras en beneficio de la institución y de los alumnos especialmente.

El sentir de los docentes del centro educativo, es que las reuniones de trabajo son meros trámites, que se comentan temas generales y no existe la posibilidad de inmiscuirse en la toma de decisiones. En cambio los directivos tienen el sentir que falta colaboración de los profesores, en donde las reuniones son solo una conversación que al final hacen una comparación cuantitativa de los alumnos, sin tomar en cuenta el aspecto cualitativo que puede tener los alumnos en sus actividades académicas.

5.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Dentro de los estándares de gestión en cuanto al bachillerato técnico tenemos una estructura y organización funcional, un catálogo de puestos de trabajo en donde se define las funciones y tareas del perfil de los profesionales, y actores educativos.

Dentro del instrumento de PTI se encuentra el Manual de Funciones para el Instituto en donde se determina el nombre del puesto, autoridades superiores, subordinados y en donde se visualiza las actividades permanentes que realiza el actor educativo y el alcance de su desempeño, así por ejemplo el Rector dentro de sus actividades contempla el promover acciones de actualización y desarrollo profesional del personal de la institución aplicando el estándar de desempeño del servicio de calidad institucional educativa, en donde además se establece claramente los cursos

deseables que debe poseer como es liderazgo, relaciones humanas, gerencia y administración, control gubernamental y legislación laboral.

Para el caso del puesto de Vicerrector tenemos entre las actividades la responsabilidad de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del centro educativo para lo cual contempla actividades periódicas, eventuales, requisitos del puesto entre las cuales se solicita nivel académico superior, experiencia, actividad

10 años de actividad en el Magisterio. Y así para todos los puestos de trabajo existe un manual de funciones creados en el PTI.

5.3 El clima escolar y convivencia con valores

Al referirse al clima escolar se puede establecer diferentes puntos de vista entre los cuales tenemos los siguientes.

El clima escolar es una cualidad la cual se refleja en las actividades y las características de los actores educativos. Se puede decir que se refiere a los climas emocionales que dentro de un centro educativo puede experimentar tanto en la institución como tal, y las personas que pertenecen al plantel educativo, además dentro del aula en la que interactúa el profesor con el alumno se toma en cuenta también la metodología de enseñanza, el liderazgo entre otros y que es el que incide en el rendimiento académico dentro del proceso educativo.

Dentro de la política de calidad contenida en el PTI se toma en consideración la política de comunicación efectiva en donde el desarrollo institucional estará enmarcado en un clima de afectividad. Además los docentes son los encargados de propiciar el clima más adecuado para desarrollar un pensamiento flexible, lógico para facilitar crear en el estudiante nuevos enfoques de solución de problemas.

Es compromiso entonces de las autoridades del Instituto Superior Tecnológico Experimental mantener un clima democrático a través de la comunicación entre todos sus miembros internos y externos.

5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

En el artículo 87 del capítulo IV de las Comisiones permanente se encuentra al Comisión Técnico Pedagógico y de Innovaciones curriculares, en donde claramente se determina que es una comisión integrada por los directores de área de cada ciclo educativo en la que entre sus funciones está la de presentar un plan de actividades, la programación de actividades como cursos, seminarios, debates, mesas redondas, conferencias de carácter pedagógico de actualización y perfeccionamiento del docente.

Se considera un reto de trascendencia educativa el hecho de contar con innovaciones curriculares para que el Instituto logre llevar a la práctica y garantizar la eficiencia del PEA, Proceso de Enseñanza Aprendizaje.

Es importante considerar el hecho de mejorar la calidad de la educación y la formación en valores para lo cual aprovechando que se encuentra vigente el proyecto experimental “Planificación por Proyectos Micro curriculares y Evaluación por Quinquemestres”, esta debe ser correctamente planificada y enfocada en el carácter de valores. El último Acuerdo Ministerial del 27 de agosto del 2004 determina la aprobación para la presentación de tres proyectos entre los cuales consta el Proyecto Curricular del Bachillerato. Se cuenta además con la unidad curricular que es un proyecto micro curricular que desarrolla técnicas, habilidades de aprendizaje y actitudes en los alumnos, que mejora la recepción de los conocimientos por parte de los alumnos.

El Proyecto Curricular de la Institución ha tomado importancia en la interrelación con las actividades realizadas por el centro educativo y los actores educativos para una efectiva toma de decisiones, mejorando de esta manera la calidad educativa, esto se logra a través de un modelo pedagógico que evita prácticas tradicionales, y poniendo énfasis en teorías cognitivas, y en el nuevo aprendizaje basado en la interacción con el medio. El plan didáctico anual es instrumento curricular que permite prever y organizar las actividades del inter-aprendizaje que se desarrolla en el año lectivo de acuerdo con las políticas educativas vigentes y las necesidades y exigencias de la comunidad en sus estudiantes. El plan de unidad de Trabajo es otro instrumento curricular que responde a las necesidades educativas de forma organizada, en donde se busca organizar las actividades didácticas. El Plan de Actividad de Clase corresponde es un tercer nivel de

concreción que se deriva del plan de unidad didáctica, en la que se propende anticiparse a la asignación de recursos para la consecución de fines y objetivos.

Es así que la Institución ha implementado dentro del componente curricular una metodología que logre cambios reales y significativos que cambien la mentalidad en la aplicación de procedimientos y prácticas educativas. Además de darle a la estructura curricular un enfoque de evaluación de logros de aprendizaje, el mismo que va en beneficio de la calidad de la educación con la idea de saber las fortalezas del servicio y no simplemente considerar una evaluación un instrumento de control sino que sea una evaluación que permita obtener nuevos indicadores que ayude a mejorar la educación.

En cuanto a la metodología comprende un ciclo de aprendizaje tomando en consideración la experiencia, reflexión, conceptualización y aplicación, sin olvidar que el método se basa en un modelo curricular constructivista del conocimiento y una propuesta de acción. La importancia del modelo tiene su enfoque por competencia, considerando como objetivo contar con un Diseño Curricular para Bachillerato Intercultural Bilingüe por modalidades y especialización.

5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores

El Instituto cuenta con un sistema de organización estudiantil como es el caso del Consejo de Aula y el Gobierno Estudiantil en cada nivel, en donde se especifican las regulaciones de sus funciones.

Por otro lado, dentro del orgánico estructural y funcional se menciona la cultura organizacional que se encuentra intrínsecamente relacionado con los valores, creencias, normas y comportamientos. Se debe tener en cuenta que la cultura organizacional es considerada como la personalidad o el espíritu de la organización, que es producto de la interacción entre el proceso de selección y las funciones directivas y sus comportamientos.

5.3.3 Dimensión administrativa financiera y valores

En cuanto a la administración financiera el Instituto cuenta dentro de las comisiones permanentes, con la Comisión de Asuntos Financieros que tienen como

objetivo realizar y planificar las nuevas adquisiciones para un mejor desenvolvimiento de las actividades escolares.

Además es importante recalcar que dentro del Reglamento Interno que ha sido elaborado por el Consejo Directivo se encuentra establecido las disposiciones vigentes y normas técnicas de contabilidad, además de tener en cuenta, acuerdos ministeriales y el manual administrativo y financiero para Colegios e Institutos Superiores del país emitidos por la Contraloría General del Estado.

El Rector al ser la primera autoridad del Instituto dentro de sus deberes y atribuciones se encuentra en su artículo 11, literal i, “Revisar y dar a conocer informes financieros mensuales al Consejo Directivo y literal j, “Revisar y dar a conocer los informes financieros mensuales al Consejo Directivo. Adoptar las medidas correctivas y recomendaciones determinadas por la Contraloría General del Estado o de otros organismos de control administrativo y financiero.” Y como se hizo notar dentro del reglamento interno elaborado por el Consejo Directivo, este organismos es el encargado de **evaluar los estados financieros presentados por colecturía y determinar las acciones correctivas de ser el caso**, según su artículo 21 del Reglamento Interno, así como encargar ala **Comisión de Asuntos Financieros la realización de arqueos ocasionales en la Colecturía y en el Fondo de Caja chica, conocer y aprobar los balances financieros y resolver sobre la inversión del fondo remanente.**

5.3.4 Dimensión comunitaria y valores

Dentro de los propósitos llevados a cabo por el Instituto el estudiante interviene en el entorno comunitario, es decir que con la generación de conocimiento se ofrece a los alumnos las herramientas para enfrentar las vicisitudes que se puedan presentar en la convivencia con la sociedad.

Como también es importante establecer que, dentro de las políticas debe establecerse una equidad en lo que tiene que ver con el crecimiento y desarrollo profesional de los docentes y los demás actores educativos, para lo cual la Institución debe crear un ambiente propicio y positivo.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los directivos del Instituto que se propende a través de la calidad educativa y aplicación de estándares, llegar a una gestión de relaciones con el entorno, dando como resultado una interacción con los actores comunitarios, como son los empresarios locales, instituciones educativas nacionales, regionales e inclusive internacionales, con el único objetivo de lograr una mejor gestión educativa que vaya en beneficio de la sociedad en general y es especial del alumno.

5.4 Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral.” (Díaz, 105)

El análisis FODA consta de un análisis de una parte interna que relaciona aspectos en el que el planificador mantiene algún grado de control sobre los procesos, en esta parte se trata del análisis de las fortalezas y debilidades, por otra parte tenemos la externa que trata sobre el análisis de las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la organización, en contraste con la parte interna no existe control directo lo que hace que sea un reto los directivos, planificadores aprovechen al máximo esas oportunidades para anular las amenazas. (Díaz, 106).

En el análisis FODA se busca realizar un diagnóstico, para tener una idea clara de la situación real interna y externa de la Institución, en donde es necesario detectar los aspectos favorables del centro escolar así como también los aspectos que requieran de una mejor orientación en el ámbito administrativo, pedagógico dentro del proceso enseñanza-aprendizaje. A continuación se presenta el análisis FODA del Instituto, elaborado por el Comité de Gestión del Instituto.

5.4.1 Fortalezas y debilidades

La importancia y utilidad de la Matriz FODA es de suma importancia debido a su lectura, es decir, en las fortalezas podemos añadir que una de las fortalezas que cuenta la Institución educativa es contar con un Consejo Directivo que dentro de sus funciones es la de tomar decisiones en cuanto a la situación administrativa y pedagógica del centro escolar. Otra de las fortalezas que no se hace mención en el análisis FODA es la implementación del Reglamento Interno elaborado por la Comisión de Gestión, que es un documento en el que se encuentra especificado las normas generales para el correcto desenvolvimiento de las actividades escolares.

La elaboración de un documento conocido como el PTI, Proyecto de Transformación Institucional es una de las otras fortalezas que se puede mencionar.

En cuanto a las debilidades, se puede mencionar el hecho de no contar con un modelo de gerencia educativo para la Institución. La falta de dinamización de la planificación con los directivos, es decir, los directivos de los diferentes niveles no consensan en la planificación de las actividades del centro escolar. En otras palabras se puede decir que existe una debilidad en no contar con una adecuada coordinación con los diferentes niveles de educación del Instituto.

En cuanto al liderazgo educativo se tiene que el liderazgo ejerce el Vicerrector del establecimiento escolar, debido a una poca información y comunicación desde la dirección, que en este caso, es el rector con los docentes. En la misión y visión no se especifica de mejor manera los conceptos de liderazgo, valores y gestión para lograr una calidad en la educación.

Para el caso de los valores educativos una de las fortalezas que se puede considerar es el hecho de que se estimula el respeto de los valores de las personas, específicamente docentes, estudiantes, cultivando una cultura de paz y respeto entre interculturalidad. Además de poseer un Código de Convivencia que regula las actividades educativas de los diferentes actores educativos. Por otro lado se considera como debilidad el desconocimiento del código de convivencia por parte de los estudiantes,

5.4.2 Oportunidades y amenazas

Se considera como una oportunidad dentro de la Gestión educativa la promulgación de un nuevo marco legal de Educación. Así como también el hecho de contar con un financiamiento directo del Ministerio de Educación, para la investigación científica por parte de la Institución y de sus integrantes. Por otro lado el liderazgo educativo se debe considerar como oportunidad para la acreditación por parte de los estamentos gubernamentales. Además sigue siendo una amenaza llegar a la politización de la educación en cuanto a la designación de las autoridades al ser un establecimiento de carácter fiscal. Por ultimo en cuanto a los valores educativos se considera como oportunidad contar con un empoderamiento de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, y como amenaza en este ámbito el ingreso de estudiantes con pocos valores y principios debido a la falta de unión familiar. Y una nueva amenaza puede considerarse la imposición por parte del sector gubernamental de direccionar a los estudiantes a una carrera específica de acuerdo a las necesidades definidas por parte del SENECYT, que podrían atentar contra la libertad de cátedra de los docentes.

5.4.3 Matriz FODA

<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de valores éticos morales y cívicos de los estudiantes. 2. Deficiente relación interpersonal 3. Estudiantes con bajo rendimiento por falta de estimulación. 4. Imposibilidad de expansión y falta de espacio recreativo para actividades sociales, culturales, deportivas. 5. Indisciplina estudiantil. 6. Poca eficiencia del DOBE. 7. Falta de Coordinación entre departamentos para la capacitación en 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis de valores 2. Mal uso del tiempo libre 3. Despreocupación de padres de familia por la Educación de sus hijos. 4. Desorganización familiar 5. Presencia de Juegos electrónicos en el entorno 6. Influencia de la TV en la formación de los estudiantes. 7. Bajo nivel cultural de los padres de familia.

liderazgo.	8. Entorno social peligroso
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1 Nuevo Modelo Educativo, del buen vivir. 2 Personal docente especializado temas de liderazgo a través de postgrados. 3 Presupuesto fiscal para becas a los mejores estudiantes. 4 Compromiso de los docentes por las decisiones del nivel directivo. 5 Existencia de Laboratorios, biblioteca, oficinas, departamento médico odontológico, DOBE, bar, baterías sanitarias, salón de actos y talleres 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el nivel cultural de los alumnos a través de talleres de liderazgo. 2. Colaboración de entidades públicas y privadas para la estimulación, ejemplo, Centro de Motivación de Padres de Familia. 3. Capacitación periódica de docentes en temas de liderazgo y valores educativos. 4. Participación en eventos artísticos, científicos, culturales y deportivos

5.5 Resultados

5.5.1 De la encuesta a los directivos

Forma de organización de los equipos de trabajo en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez.

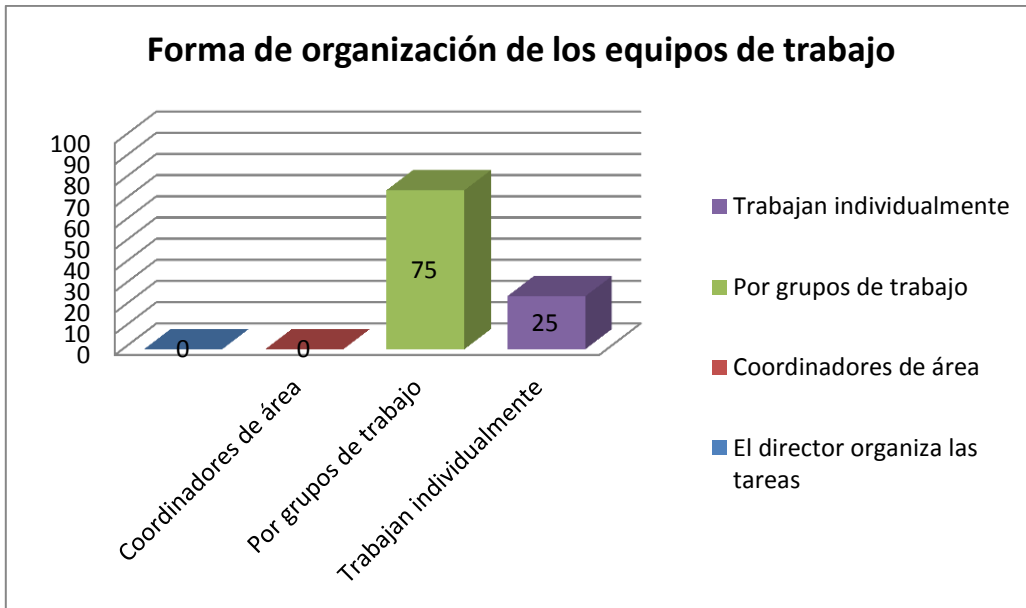
Tabla N°21 Forma de organización de los equipos de trabajo en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada semestre	-	-
b. Coordinadores de área	-	-
c. Por grupos de trabajo	3	75
d. Trabajan individualmente	1	25
TOTAL	4	100

Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 21.- Forma de organización de los equipos de trabajo en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez



Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

En cuanto a la organización para las actividades escolares, se determina un 75% los directivos prefieren hacerlo por grupos de trabajo para la ejecutar las labores educativa y un 25% prefieren realizar trabajos individuales teniendo una característica de liderazgo directivo es decir prefieren hacer solo su trabajo. Por otro lado se determina un porcentaje de 0% para el caso de que los directivos organicen tareas cada tiempo determinado, al igual que no se tiene una forma de organización a través de los coordinadores de área, lo cual demuestra una organización jerárquica de estilo participativo por las diferentes áreas académicas. Es importante hacer notar que uno de los principios organizativos en el paradigma Taylorista-Fayolista se encuentra la división del trabajo, autoridad y responsabilidad.

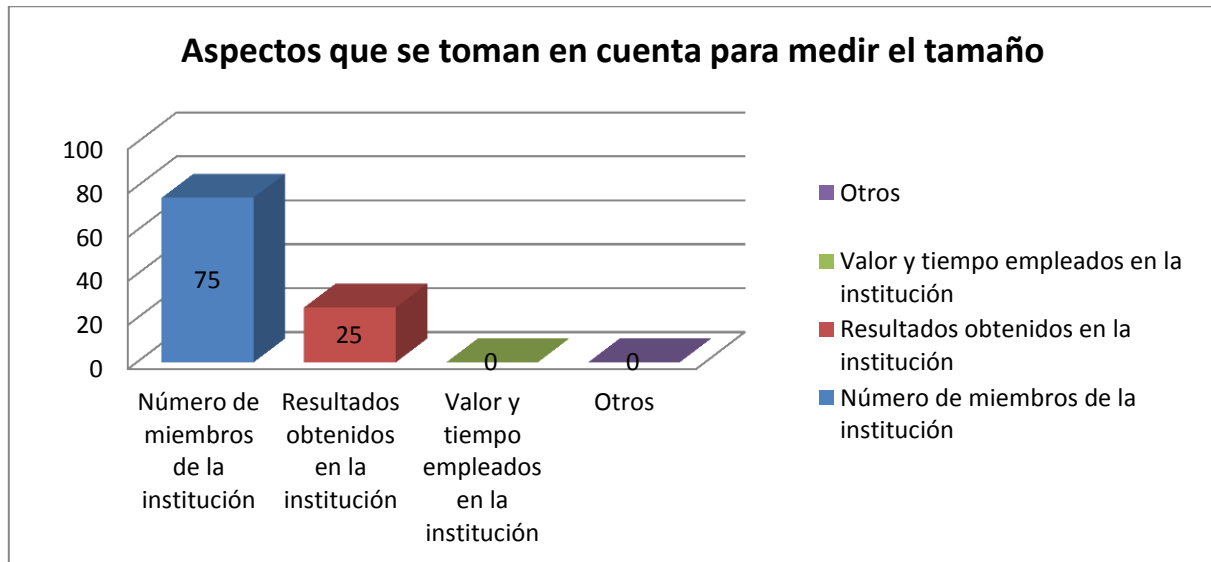
Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez.

Tabla N°22 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	75
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	25
c. Valor y tiempo empleados en la institución	-	-
d. Otros	-	-
TOTAL	4	100

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 22.- Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez



Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

Para medir el tamaño del centro educativo se determina que el 75% se considera el número de miembros de la institución, En cuanto a la organización para las actividades escolares, se determina un 75% por grupos de trabajo para la ejecutar las labores de la dirección y un 25% prefieren realizar trabajos individuales teniendo una característica de liderazgo directivo. Por otro lado se determina un porcentaje de 0% para el caso de que el directivo organice tareas cada tiempo determinado, al igual que

no se tiene una forma de organización a través de los coordinadores de área que hace honor a un centro educativo fiscal en donde el número de alumnos y docentes es numeroso, por lo dicho se aprecia un tipo de organización burócrata en la que todos sus miembros se someten a una autoridad legamente establecida.

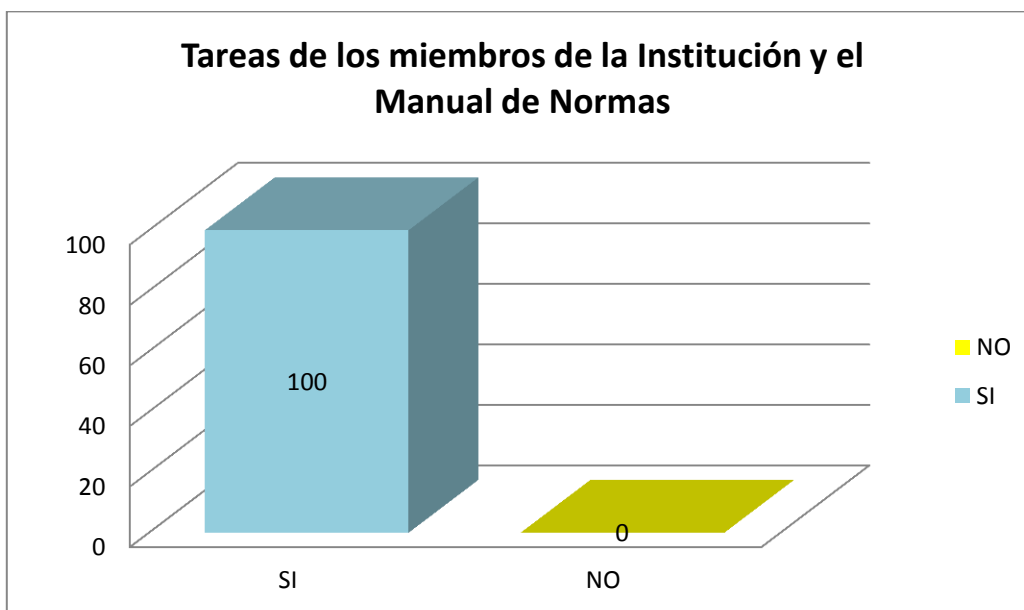
Tareas de los miembros de la Institución y el Manual de Normas en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Tabla N°23.-Tareas de los miembros de la Institución y el Manual de Normas en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	100
b. No	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 23.- Tareas de los miembros de la Institución y el Manual de Normas en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez



Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

En cuanto a las tareas que debe cumplir los directivos en 75% esta consciente de la existencia de reglamentos para sus funciones donde no se tiene una forma de organización a través de los coordinadores de área que hace honor a un centro educativo fiscal en donde el número de alumnos y docentes es numeroso. De igual

manera al ser un tipo de organización burocrática los miembros se someten a una autoridad como en el anterior caso y además a un mismo conjunto de normas y procedimientos. Si bien existe un cumplimiento en las tareas del manual de normas, no existe un conocimiento completo y consiente del Proyectos de Transformación Institucional en el que se contempla la nueva estructura del centro escolar, al hacer referencia y la que debe ser analizada, cumplida y evaluada para mejores los resultados del modelo educativo.

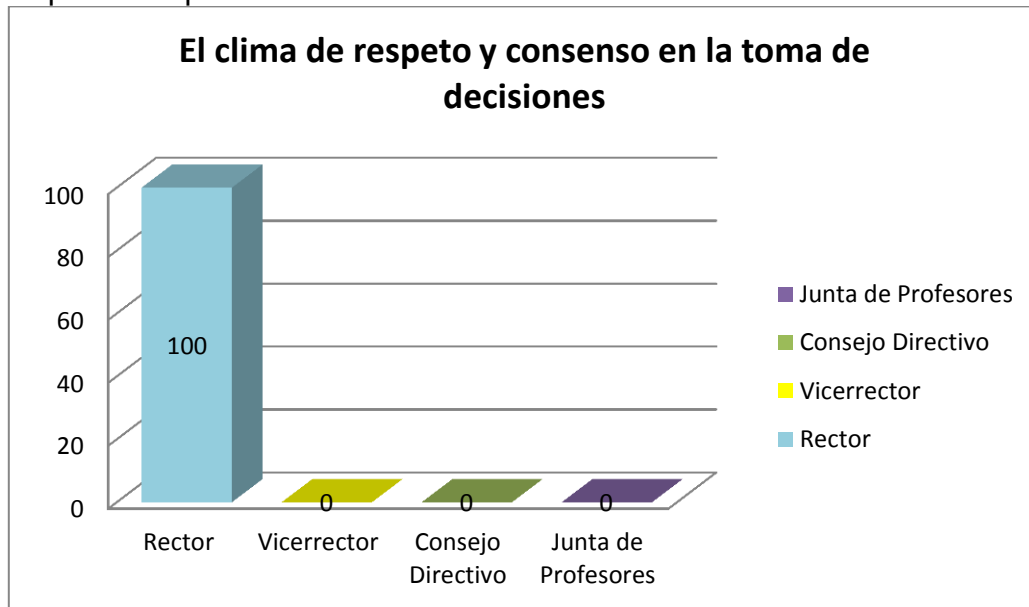
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Tabla N°24 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Rector	4	100
b. Vicerrector	-	-
c. Consejo Directivo	-	-
d. Junta de Profesores	-	-
TOTAL		100

Fuente: **Secretaria** Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: **Marcelo Barreno.**

Gráfico 24.- El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez



Fuente: **Secretaria** Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: **Marcelo Barreno.**

En cuanto al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, el 100 % afirma que es el Rector quien ejerce la toma de decisiones, en la que según la teoría mecanicista o teoría clásica o teoría burocrática la toma de decisiones son enfocados como procesos lineales y racionales, en donde no se toma en cuenta interacciones con el exterior, considerando innecesario la participación en la toma de decisiones de un personal que no posee experticia. (MARTIN-MORENO, 85-90).

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

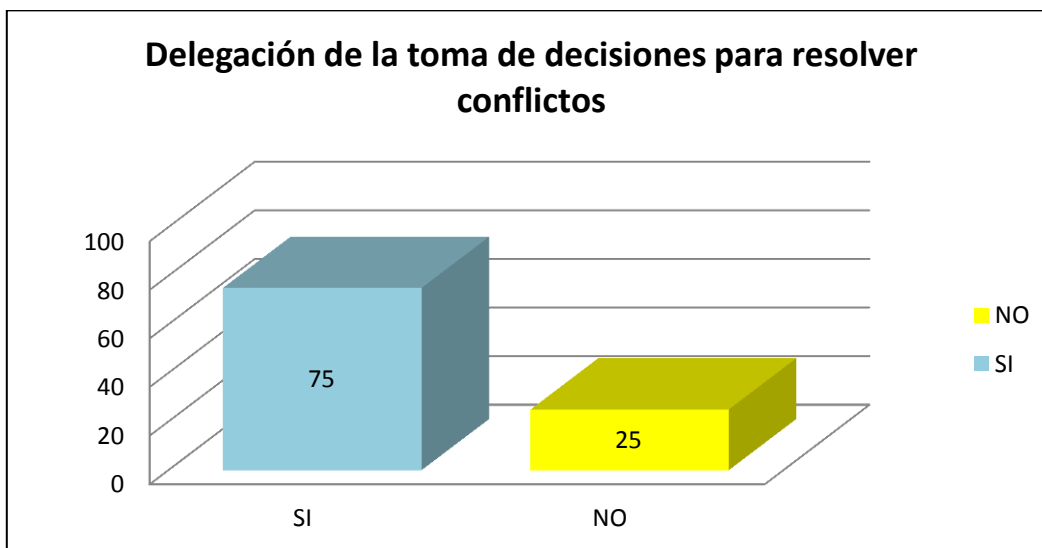
Tabla N°25.- Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	3	75
b. No	1	25
TOTAL		100

Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 25.- Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez



Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

En cuanto a la delegación de en la toma de decisiones un 75% de los directivos consideran que es necesario delegar la resolución de problemas y conflictos, y un 25% de los directivos consideran que no es necesario la delegación. Por lo que existe una mayoría de criterio para la delegación de soluciones lo que conlleva a un liderazgo delegativo, mientras que existe el criterio de un liderazgo directivo que no está de acuerdo con la delegación de decisiones. Al ser una institución numerosa en alumnos debería existir una delegación de toma de decisiones.

Su administración y liderazgo del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

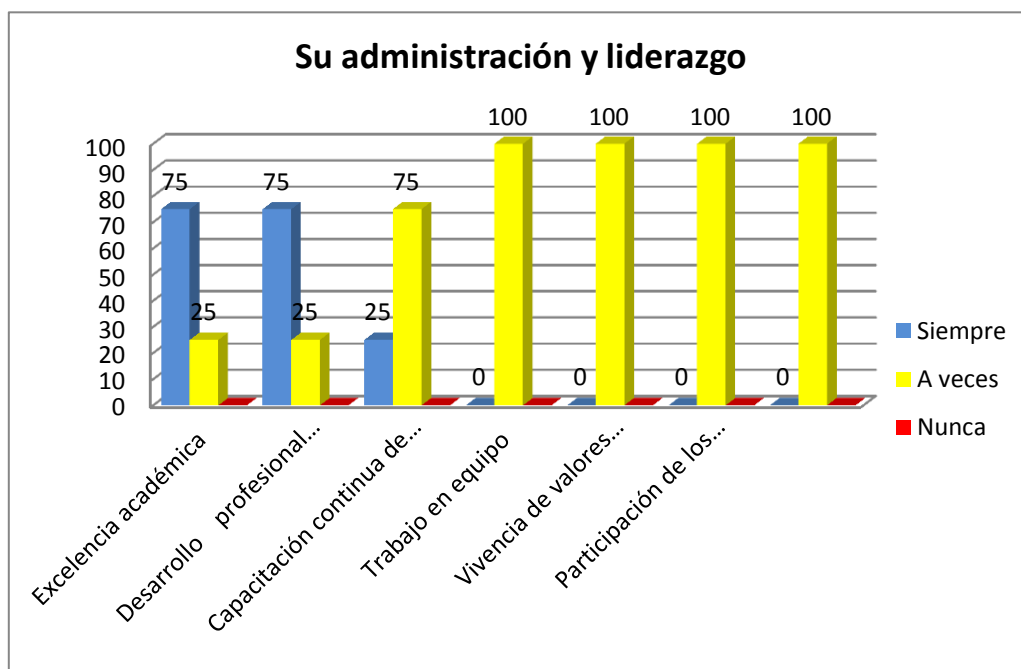
Tabla N°26 Su administración y liderazgo del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	3	75	1	25	-	-
b.	El desarrollo profesional de los docentes	3	75	1	25	-	-
c.	La capacitación continua de los docentes	1	25	3	75	-	-
d.	Trabajo en equipo	-	-	4	100	-	-
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	-	-	4	100	-	-
f.	Participación de los docentes, estudiantes y empleados en actividades programadas	-	-	4	100	-	-
g.	Delegación de la autoridad a los grupos de decisión	-	-	4	100	-	-

Fuente: Secretaría Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 26.- Su administración y liderazgo del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez



Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

En cuanto a la administración y liderazgo los directivos tienden siempre a promover la excelencia académica y el desarrollo profesional de los docentes en un porcentaje de 75%, por otro lado su administración está enfocada al trabajo en equipo, vivencia y valores y la participación de los actores educativos en las actividades, y delegación de autoridad a grupos de decisión en ocasiones. Por lo tanto se determina las características del modelo de escuelas eficaces en lo referente a obtener una alta moral y altas expectativas por parte de los docentes, y el énfasis en la adquisición de habilidades básicas, fuerte liderazgo. Pero al hacer relación con los resultados de las encuestas de los docentes, un grupo de docentes difieren de la administración por partes de los directivos, por lo que no existe una aporte a la especialización de los docentes no por la administración sino mas bien por iniciativa propia de los maestros. (MARTIN-MORENO, 126).

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

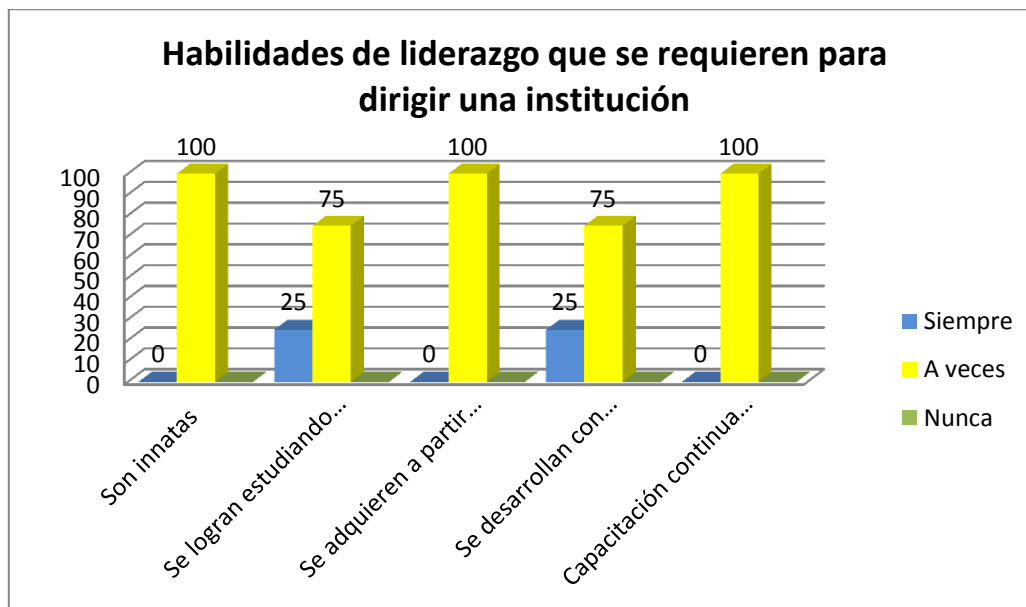
Tabla N°27 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	-	-	4	100	-	-
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	25	3	75	-	-
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	-	-	4	100	-	-
d.	Se desarrollan con estudios de gerencia	1	25	3	75	-	-
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	-	-	4	100	-	-

Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 27.- Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez



Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

En cuanto a las habilidades de liderazgo existe un criterio compartido con el 100%, que consideran que son innatas, experiencia y la capacitación continuase, y con 75% mediante el estudio de teorías de liderazgo y con estudios de postgrados en

gerencia educativa. Se puede determinar que con un adecuado desarrollo profesional de los docentes permite la corrección de la organización en general y permita una facilidad para la implementación de cambios como lo menciona el paradigma del desarrollo organizativo D.O. (MARTIN-MORENO, 135)

Promoción para mejorar el desempeño y progreso del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

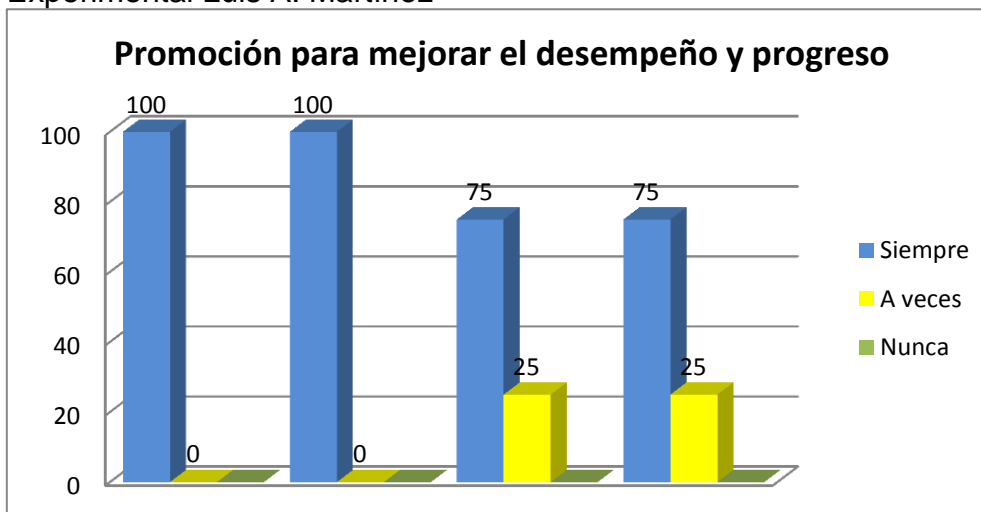
Tabla N°28 Promoción para mejorar el desempeño y progreso del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	100	-	-	-	-
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	4	100	-	-	-	-
c.	La mejora de los mecanismos de control.	3	75		25	-	-
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	75	1	25	-	-

Fuente: Secretaría Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 28.- Promoción para mejorar el desempeño y progreso del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez



Fuente: Secretaría Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

En cuanto a la promoción para la mejora del desempeño y progreso se determina un 100% al uso de la información de resultados de desempeño de los estudiantes, de

la mano de la disminución de estudiantes por aula, un 75% para la mejora de mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Con lo que se evidencia que se le quiere dar un enfoque alrededor del alumno, es decir, dándole un enfoque al ámbito interpersonal, ya que los conflictos que se dan en las organizaciones se derivan en muchos de los casos en las diferencias de trabajo, condiciones de trabajo y a veces en la estructura del poder, según los críticos del paradigma de la teoría de las relaciones humanas. (MARTIN-MORENO, 92)

Organismos que se encuentran en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

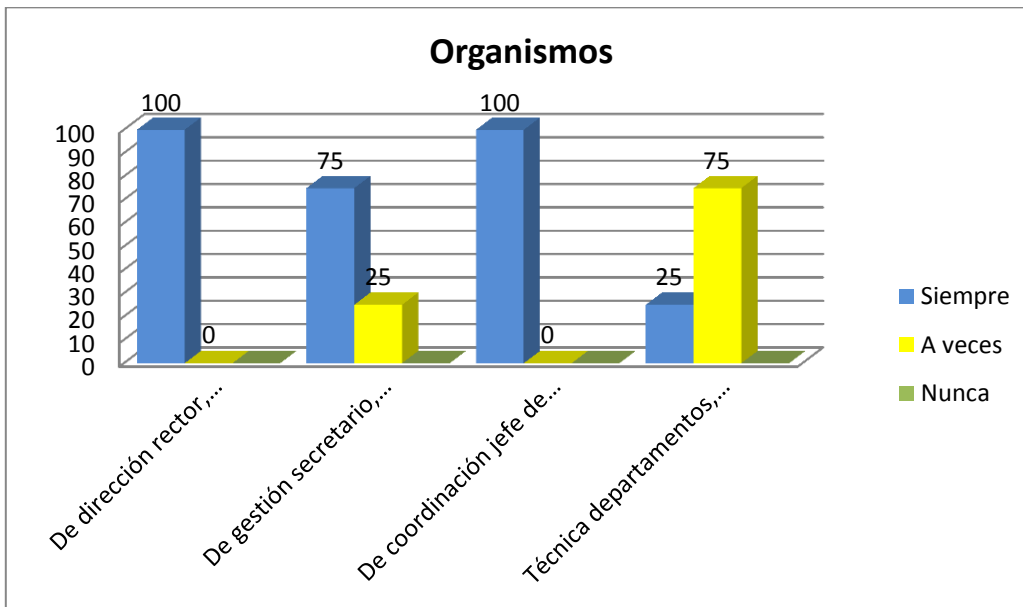
Tabla N°29.- Organismos que se encuentran en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Directivo, Consejo Académico, etc.)	4	100	-	-	-	-
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	75	1	25	-	-
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	100	-	-	-	-
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	25	3	75	-	-

Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 29.- Organismos que se encuentran en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez



Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

En cuanto a los organismos que integran el centro educativo se determina con un 100% los organismos de dirección para el caso específico el Rector y los organismos de coordinación en los que se encuentran el jefe de estudios. El restante con un 75% se encuentran los departamentos técnicos de docentes. Por lo cual al ser una organización grande en cuanto al número de estudiantes, implementan una cultura de rol, en donde se establece relaciones de responsabilidad entre los actores educativos, especialmente es la dirección la que promueve las decisiones como organismo o departamento, por otro lado es necesario que los departamentos técnicos que conforman los docentes sean los que promuevan actividades y recolección en cuanto a valores educativos y lineamientos de liderazgo por ejemplo, y no solo limitarse a las disposiciones de los directivos. Es importante recalcar que la cultura de la tarea concibe a un equipo de trabajo de la organización ocupado temporalmente en la consecución de un proyecto determinado a la que se debe propender. Es decir que los docentes sean parte de las planificaciones para el mejoramiento del modelo educativo, a través de actividades que permitan la interacción de los profesores y directivos y en la mayoría de los casos con la participación de los alumnos. (MARTIN-MORENO, 104)

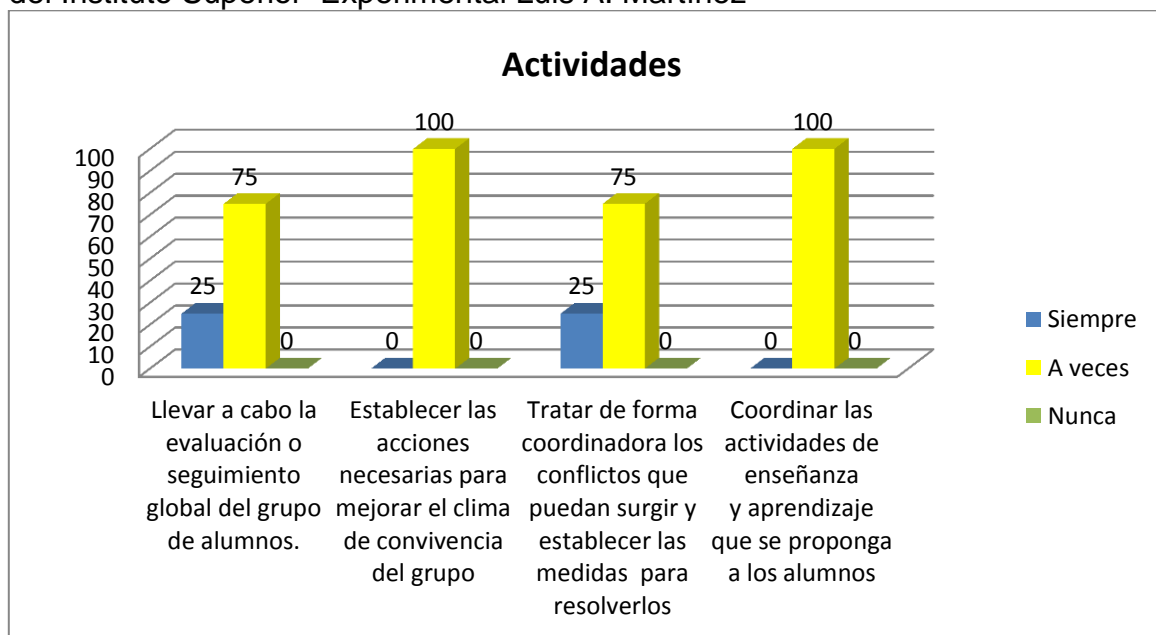
Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Tabla N°30 Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	1	25	3	75	-	-
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del	-	-	4	100	-	-
c.	Tratar de forma coordinadora los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	25	3	75	-	-
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	-	-	4	100	-	-

Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 30.- Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez



Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez.
Elaborado por: Marcelo Barreno.

En cuanto a las actividades del equipo y comisión de carrera en el centro educativo, los directivos con un 100% en la escala de a veces considera que se establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia además de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se promulga en los alumnos, con un 75% los directivos consideran que en ocasiones se llevan a cabo la evaluación o seguimiento global de los alumnos y se trata de forma coordinada los conflictos que surjan. Por lo que se nota la falencia de tener una modelo de organización eficaz en la que se fomente un clima laboral adecuado para la consecución de objetivos y metas del centro educativo. (MARTIN-MORENO, 135)

Los departamentos didácticos y sus acciones del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

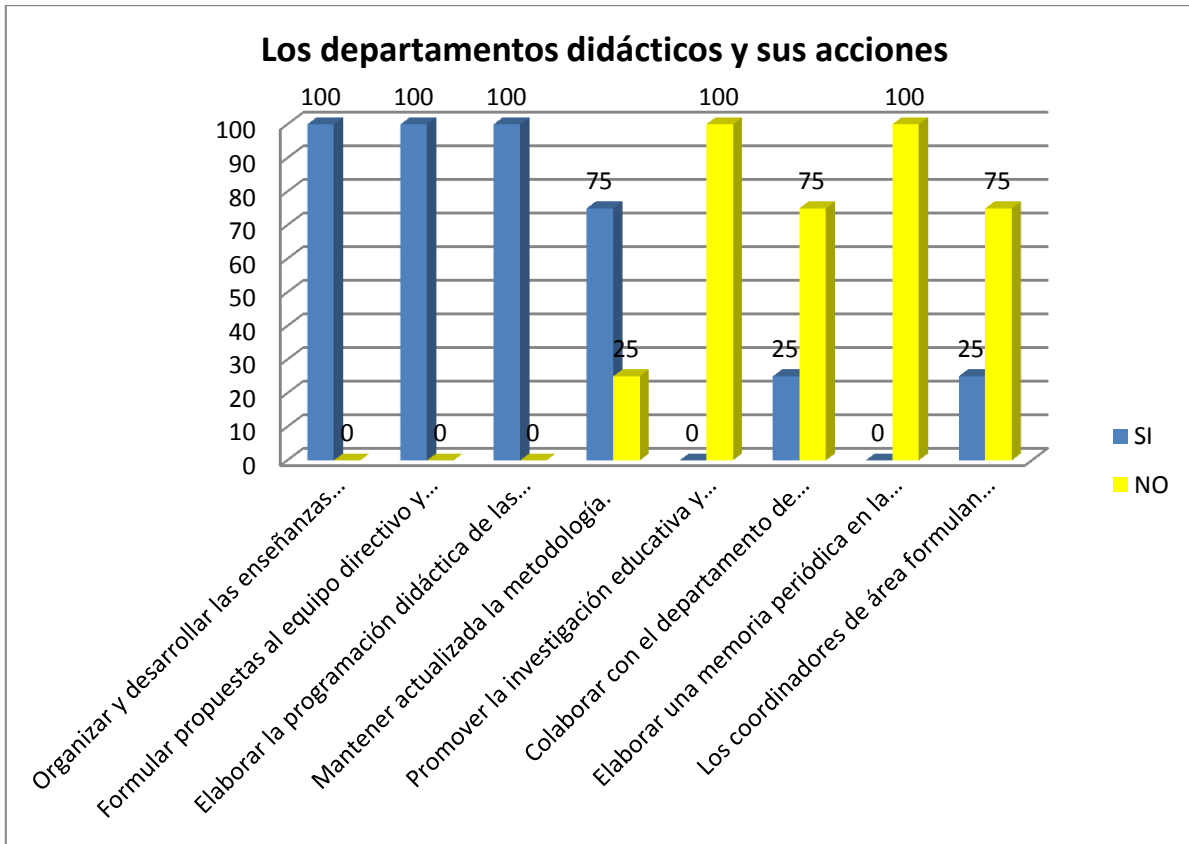
Tabla N°31 Los departamentos didácticos y sus acciones del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Ord. Los departamentos se encargan de	Si		No	
	f	%	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	100	-	-
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	100	-	-
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	100	-	-
d. Mantener actualizada la metodología.	3	75	1	25
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	-	-	4	100
f. Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	1	25	3	75
g. Elaborar un informe periódico en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	-	-	4	100
h. Los coordinadores de área formulan propuestas al equipo directivo.	1	25	3	75

Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 31.-Los departamentos didácticos y sus acciones del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez



Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

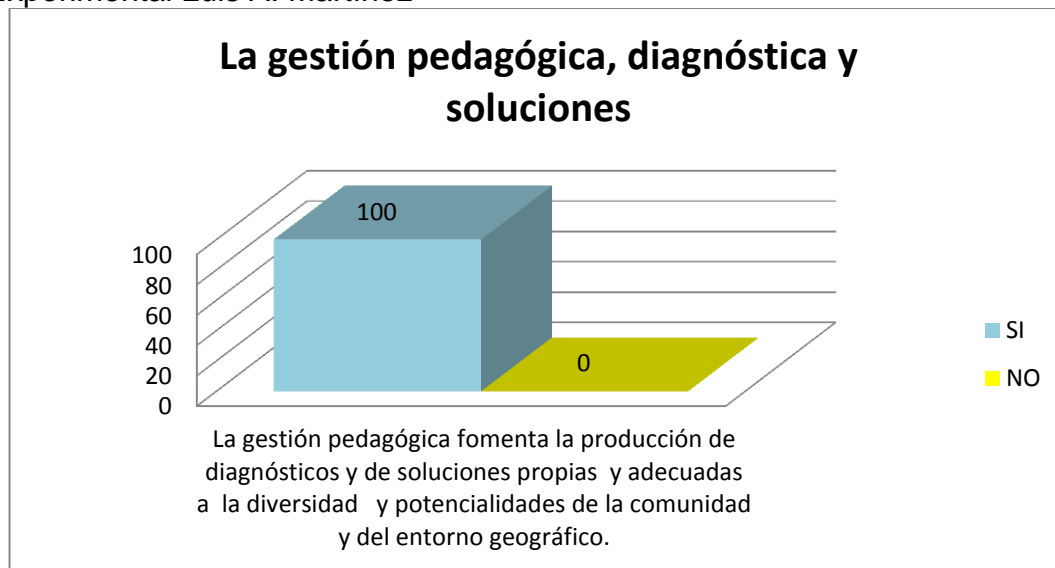
En cuanto a los departamentos didácticos y sus acciones se tiene que el 100% de los directivos consideran que estos departamentos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas educativas, y la elaboración del programa didáctico de la materia, y con 75% mantener actualizada la metodología de investigación para los proyectos. Y con 100% los directivos consideran que no los departamentos didácticos no promueven la investigación didáctica y no promueven actividades de perfeccionamiento, no elaboran informes periódicos de la práctica y de los resultados obtenidos, además con 75% no colaboran con el departamento de orientación en prevención de problemas de aprendizaje además de no formular propuestas al equipo directivo.

La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez.

Tabla N°32 La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones en la Institución.

Ord. Acciones	Si		No	
	f	%	f	%
a. La gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100	-	-

Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 32.- La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

En cuanto a la gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones el 100% de los directivos fomentan la producción de diagnósticos y soluciones de acuerdo a la diversidad y de agentes externos como lo es la comunidad y de su entorno geográfico. Es importante recalcar que el paradigma cultural pluralista se enfoca en la organización y dirección de centros educativos, en la atención de las necesidades de los alumnos, procurando el desarrollo de estrategias para la participación externa en los centros escolares. (MARTIN-MORENO, 181)

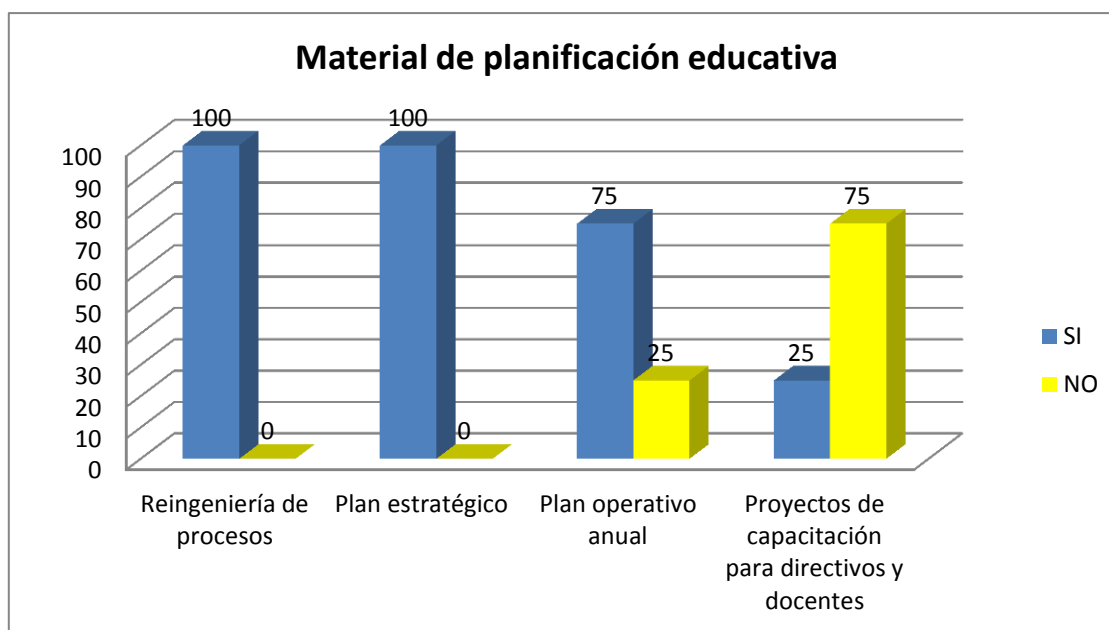
Material de planificación educativa.

Tabla N°33 Material de planificación educativa del Centro Educativo.

Ord. Material de planificación	Si		No	
	f	%	f	%
a. Reingeniería de procesos	4	100	-	-
b. Plan estratégico	4	100	-	-
c. Plan operativo anual	3	75	1	25
d. Proyectos de capacitación para directivos y docentes	1	25	3	75

Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 33.- Material de planificación educativa del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

En cuanto al material de planificación educativa los directivos con el 100% afirman que el centro educativo cuenta con un reingeniería de procesos y con un plan estratégico y un plan operativo anual. El 75% de los directivos afirman además que no cuentan con proyectos de capacitación para directivos y docentes. *“La reingeniería de procesos es una metodología para la optimización institucional, en donde los procesos tienen la necesidad de reinventar la forma de hacer las cosas, se trata de modernizar la organización mediante una respuesta eficiente a las necesidades del cliente.”* (MARTIN-MORENO, 151)

5.5.2 De los profesores

Tabla N°34 Resultados de la encuesta a Docentes del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez.

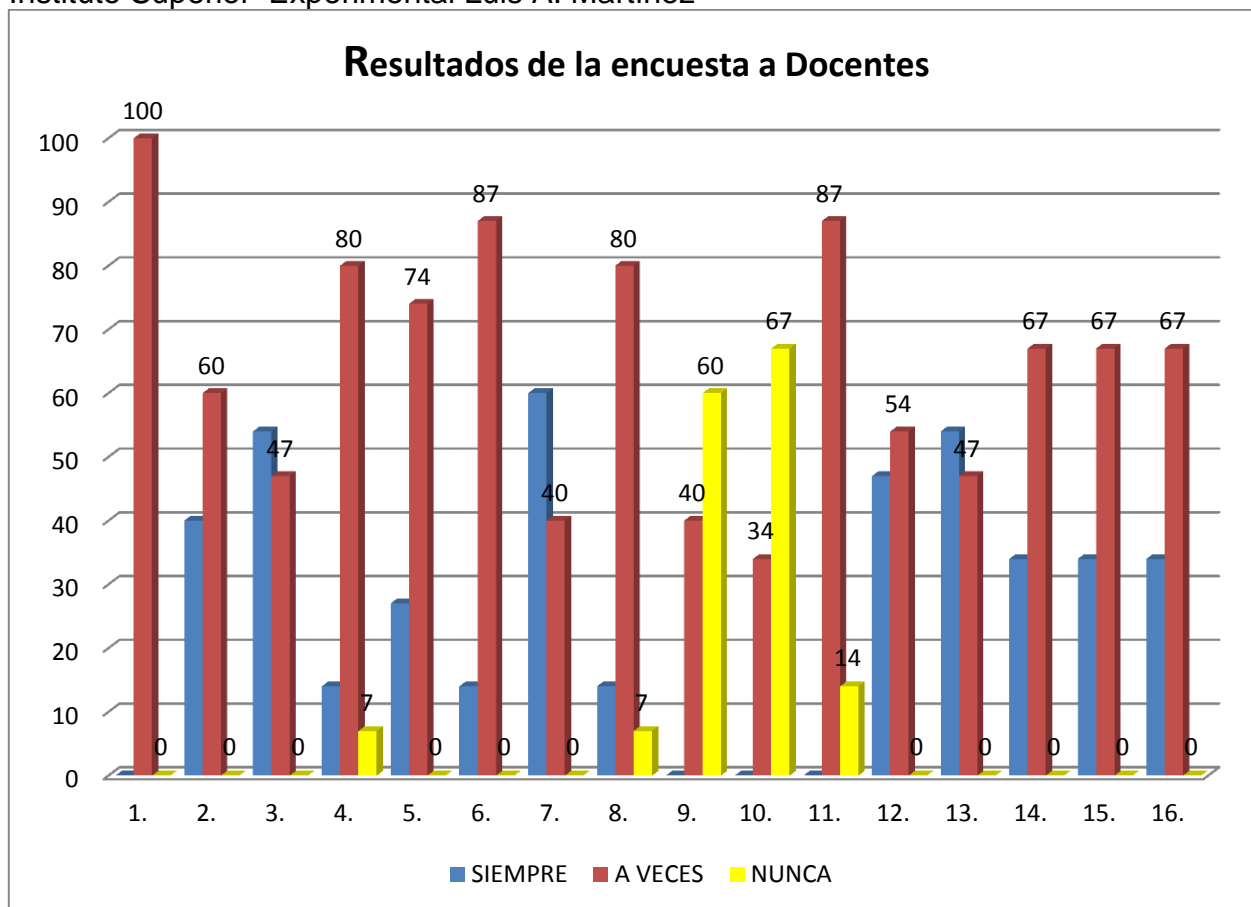
DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	0	0	15	100	0	0
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	6	40	9	60	0	0
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	8	54	7	47	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal – con el fin de desarrollar y materializar metas del Instituto Superior	2	14	12	80	1	7
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	27	11	74	0	0
6. Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio en las metodologías de enseñanza aprendizaje	2	14	13	87	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	9	60	6	40	0	0
8. Resistencia en el rector/director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	14	12	80	1	7

9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	6	40	9	60
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez.	0	0	5	34	10	67
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	0	0	13	87	2	14
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez.	7	47	8	54	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	8	54	7	47	0	0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	5	34	10	67	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	34	10	67	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.	5	34	10	67	0	0

Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 34.- Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución en el Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez



Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez.

Elaborado por: Marcelo Barreno.

En cuanto a la encuesta realizada a los docentes del centro educativo y considerando al centro educativo como un modelo de organización burócrata, basado en las teorías clásicas, en donde las decisiones hasta cierto punto son impositivas, se pueden determinar los siguientes aspectos: El 100 % de los docentes consideran que a veces el rol del docente se define como una persona que posee actitud y posee la habilidad para cuestionar las ordenes existente. El 60% de los docentes consideran que a veces el liderazgo en el centro educativo está ligado a la innovación y el cambio a través del cuestionamiento de las formas de escolarización. El 54% en la escala de siempre y el 47% en la escala de a veces sostienen que la gerencia educativa promueve en los padres, y en la comunidad en general un ambiente de aprendizaje estimulante y seguro. El 80% de los docentes consideran que en ocasiones que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo para la consecución

de objetivos y metas del centro educativo. El 74% está de acuerdo que a veces existe resistencia por parte de los padres de familia al cambio de nuevos métodos de enseñanza en el centro educativo. El 87% del profesorado considera que en ciertas ocasiones hay el debido trabajo en equipo para tomar las mejores decisiones en cuanto a las metodologías de enseñanza – aprendizaje, es decir en el ámbito pedagógico. El 60% afirma que en determinadas ocasiones el proceso de enseñanza-aprendizaje son los valores el pilar fundamental para obtener una formación integral del alumno. El 80% indica que existe en ocasiones resistencia por parte del rector cuando existe el intento de desarrollar nuevos métodos de enseñanza en el centro educativo. El 60% de los docentes exponen que nunca se sienten poco integrados en el centro educativo y entre sus compañeros. El 67% de los docentes afirman que nunca están en desacuerdo continuo con las relaciones del director o rector del centro educativo. El 87% afirma que en ocasiones admiran el liderazgo y gestión de las autoridades del centro educativo. El 54% en la escala de a veces y el 47% en la escala de siempre consideran que se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo. El 54% en la escala de siempre y 47% en la escala de a veces sostienen que los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica al dentro del instituto escolar. Con un 67% de los docentes encuestados afirman que los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. El 67% afirma además que en ciertas ocasiones existen actividades de integración en cuanto a las áreas deportivas, culturales, sociales, y con la participación de los padres de familia, estudiantes, docentes y directivos del centro educativo. Con este mismo porcentaje 67% los docentes afirman que los valores son lo que predominan en las decisiones de los directivos del plantel escolar.

Por lo que se puede llegar a colegir que es necesario aplicar un modelo organizativo más acorde a las necesidades y realidades del centro educativo, para que de esta manera exista mejores relaciones entre los actores educativos y mejores resultados en los diferentes procesos educativos que se encuentra planteados como objetivos en los documentos de planificación que posee el centro educativo.

5.5.3 De los estudiantes

Tabla N°35 Resultados de la encuesta a los estudiantes del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

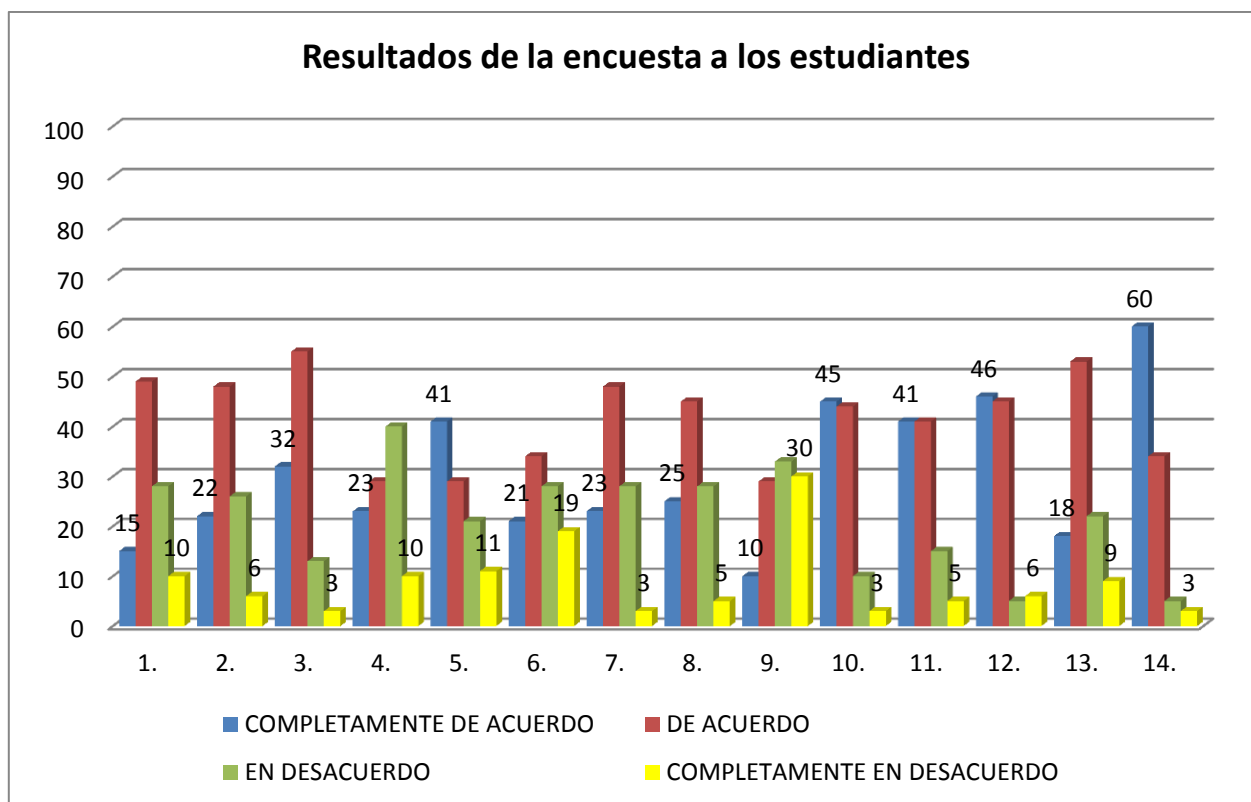
DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	F	%
1. El Director tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	11	15	36	49	20	28	7	10
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	16	22	35	48	19	26	4	6
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente politécnico.	23	32	40	55	9	13	2	3
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	17	23	21	29	29	40	7	10
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	30	41	21	29	15	21	8	11
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	15	21	25	34	20	28	14	19
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	17	23	35	48	20	28	2	3
8. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	18	25	33	45	20	28	3	5

9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	10	21	29	24	33	22	30
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	33	45	32	44	7	10	2	3
11. Es el profesor quien decide qué se hace en la clase.	30	41	30	41	11	15	3	5
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	34	46	33	45	3	5	4	6
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	13	18	39	53	16	22	6	9
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	44	60	25	34	3	5	2	3

Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Elaborado por: Marcelo Barreno.

Gráfico 35.-Resultados de la encuesta a los estudiantes del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez



Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

En cuanto a los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes, podemos colegir aspectos importantes como son los siguientes:

La problemática que continua en los modelos de organización burocrático basado en las teorías clásicas, en la que se hace necesario una nueva forma de ver al estudiante, optando por la teoría de las relaciones humanas que toman en cuenta a las personas y sus relaciones con los demás.

El 49% de los estudiantes encuestados afirman que le Rector toma en cuenta las opciones de docentes y estudiantes, aquí se nota que el 38% afirma que no toma en cuenta las opiniones, lo cual hace ver una falencia en el liderazgo de los directivos. El 48% sostiene que está de acuerdo en cuanto a que las autoridades hablan más que lo escuchan a los estudiantes, que sumado con el completamente de acuerdo es el 70%

en este acápite. El 55% está de acuerdo que el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas que se realizan en el diario convivir del centro educativo. El 50% está dividido en cuanto si está de acuerdo o no con que rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en clases. El 40% de los estudiantes consideran que están en desacuerdo con que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo. El 34% de los estudiantes afirman estar de acuerdo con que los docentes inician la clase con frases de motivación, se mantiene los valores y virtudes relacionados con el entorno familiar y comunitario y un 28% está en desacuerdo con lo mencionado. El 48% está de acuerdo en que los profesores proponen actividades innovadores para el adecuado desarrollo de los estudiantes. El 45% está de acuerdo con que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. El 33% está en desacuerdo con que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. El 45% de los estudiantes están completamente de acuerdo en que las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. El 41% está en completamente en acuerdo y acuerdo en que es el profesor quien decide que se hace en la clase. El 46% afirma estar completamente de acuerdo en que se realizan trabajos en grupo con la instrucción clara y con la debida participación del docente. El 53% afirma estar de acuerdo con que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Por último el 60% de los estudiantes están completamente de acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

5.5.4 De la entrevista a directivos.

Tabla N°36.- Resultados de la entrevista a directivos del Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez

Nro	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?				
	-Trasmitir ideas	2	50	2	50
	-Transmisión de mensajes	2	50	2	50

-Información es un suceso, hecho sin respuesta del agente	4	100	-	-
2. ¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	-	-	4	100
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su escuela y los docentes?				
-Mediación	4	100	-	-
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder				
-Preparación intelectual	3	75	1	25
-Comprensivo	1	25	3	75
-Honesto	2	50	2	50
-Experiencia	4	100	-	-
-Ejemplaridad				
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				
-Solidaridad	1	25	3	75
-Regala Notas	1	25	3	75
-Prepotencia	1	25	3	75
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el Centro educativo?				
-Responsabilidad	4	100	-	-
-Unidad	4	100	-	-
-Respeto	4	100	-	-
-Solidaridad	4	100	-	-
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los docentes y alumnos?				
- Amistad, sinceridad o	2	50	2	50
-Amabilidad	2	50	2	50
-Cortesía	2	50	2	50
8. En el caso de existir antivalores cuáles son?				
-Envidia	2	50	2	50
-Egoísmo	2	50	2	50
-Prepotencia	1	25	3	75
-Hipocresía	1	25	3	75

Fuente: Secretaria Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez
Elaborado por: Marcelo Barreno.

En cuanto a la entrevista realizada a los directivos tanto al Rector como al Vicerrector, se tiene los siguientes aspectos:

El 100% de los directivos consideran que la información es un hecho que es necesario procesarlo para obtener información útil transformada. El 100% de los directivos consideran que la comunicación es transmitir ideas, mensajes entre las personas. El 100% de los directivos coinciden que no existe un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien es la persona que debe realizar las tareas de liderazgo. El 100% de los directivos afirman que ante un conflicto entre la dirección del centro educativo y los docentes la mejor forma de solución es mediante la mediación. Entre las características de un líder que manifiestan los directivos tenemos la preparación intelectual, la comprensión, la honestidad, la experiencia, la práctica del ejemplo ante sus alumnos. En cuanto al tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado esta tiene que ver con la solidaridad, la debilidad en la aplicación de notas, es decir regalar notas en una entrevista realizado a un directivo del centro educativo, afirmación muy alarmante y preocupante. En cuanto a los valores institucionales el 100% de los directivos afirman que son la responsabilidad, el respeto, la unidad, la solidaridad nuevamente. Para la pregunta de los valores que predominan en los docentes y alumnos las respuestas fueron compartidas entre las opciones de amistad, sinceridad, cortesía Por ultimo en cuanto al caso de existir antivalores así mismo los directivos afirman en porcentajes de un 50% que son la envidia, el egoísmo, la prepotencia, y la hipocresía.

5.5.5 Matriz de problemas.

Matriz N°1.- De Problemas del centro educativo

Problemas Observados	Causas	Efectos
Falta de Liderazgo	Deficientes relaciones interpersonales	Desorganización Desacuerdos
	Desconocimiento de conflictos y toma de decisiones.	Desmotivación de los actores educativos. Atribución de funciones
Gestión Educativa Débil	Falta de cumplimiento de perfiles para directivos.	Desconocimiento de necesidades técnicas, pedagógicas, investigativas. Calidad de educación disminuye.
Falta Compromiso docente	Intereses personal.	Desmotivación. Desorganización.
	Distribución inequitativa de funciones.	Cumplimiento inadecuado de funciones. Conflictos interpersonales. Ambiente desfavorable de trabajo.
Cultura Organización deficiente	Deficiente cultura evaluativa. Falta de conocimiento de teorías, métodos, técnicas de centros educativos versátiles.	Evaluación inequitativa. Falta de culminación de objetivos y metas.

Elaborado por: Marcelo Barreno.

5.6 Discusión

El Instituto Superior Experimental Luis A. Martínez, con sus ochenta y dos años de vida institucional, ha logrado mantener una estructura organizacional, que como se muestra en el global del porcentaje solo un 25% de los directivos consideran que, es el directivo quien organiza las tareas referentes al proceso educativo, es así que se puede reafirmar este hecho con el 87% en la encuesta a los

docentes quienes consideran que se realiza un trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio en las metodologías de enseñanza aprendizaje.

En cuanto a la especificidad del Instituto se puede notar que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es potestad total del Rector, para lo cual existe una contradicción con los resultados anteriormente presentados, es decir, existe un clima organizativo en las actividades educativas más no en la toma de decisiones. Esto se debe a la variable de diferenciación que se observa en el centro escolar como es el caso de la falta de especialización del staff de los centros educativos, que conlleva a una excesiva atomización de la toma de decisiones, lo que hace sea difícil la concreción de responsabilidades, esto concuerda al recordar que 80% de los docentes son mayores de 50 años y además el 60% de los docentes poseen el título de licenciado.

A pesar de considerar al Instituto como un centro educativo burocrático, por cuanto tiene que pasar por procesos rígidos, la organización es de tipo mecanicista, es decir que posee una organización rígida como se menciona anteriormente, con una estructura racional que funciona como un mecanismo regular, Además la toma de decisiones y resolución de conflictos se caracteriza por un planteamiento cerrado, esto porque no mantiene una interacción con el entorno externo, en la que en contraste se considera un sistema cerrado eficaz cuando el entorno permanece en calma, evitando la mayoría de los conflictos reales que se pueden suscitar en el centro escolar. Por último es necesario aclarar que se dice que existe un sistema de comunicación cerrado porque sigue una línea de comunicación ya establecida. A la vez que al poseer un gran porcentaje de docentes mayores de 51 años, el centro educativo toma un enfoque de superior-subordinado, debido a que se busca la dirección de los centros escolares como misión la de propender una disciplina más rígida, lo que impide que el Rector cuente con criterios y nuevas metáforas sobre la organización educativa.

Se puede mencionar los principios básicos del Taylorismo en donde se pone en evidencia que gran parte de la teoría y de la práctica organizativa se basa en poder estandarizar las tareas, en dividir las mismas para su realización y registrar,

con una instauración de un control, de acuerdo a lo planificado; mientras que Fayol hace hincapié en lo que tiene que ver con lo micro de la organización, es decir, se basa en principios como la unidad de mando de dirección, centralización, cadena de mando, estabilidad del puesto, que conlleva a tener un modelo burocrático. No se debe olvidar que en las organizaciones escolares con muchos años en donde el denominado común ha sido el modelo burocrático se nota la presencia de la implementación de las tres disciplinas del currículo oculto, que se refiere al de la puntualidad, la obediencia y el entrenamiento para trabajos mecánicos.

La falta de liderazgo efectivo se da por la falta de comunicación a todos los actores educativos, ya que no existe una satisfacción completa por parte de los docentes e inclusive de los mismos directivos quienes sostienen con el 100% en el rango de a veces que la vivencia de valores, la participación de docentes en actividades, falta ejercer un liderazgo efectivo en estas áreas.

A pesar de que existe un Reglamento Interno y un Código de Convivencia, en donde se especifica las funciones y tareas de los diferentes integrantes del Instituto, existe falta de liderazgo a través del Rector, Directores de área, esto debido a la falta de aplicación efectiva de las ventajas que ofrece el modelo de organización burocrático, como es el caso de identificar claramente niveles de autoridad-responsabilidad, esto porque son sobre los directivos la organización se configura alrededor de estos especialistas en las tareas. Pero como lo mencionamos en párrafos anteriores es el sistema cerrado que disuade los procesos de cambio y hace que fracase los mismos, además de no prestar atención a las necesidades individuales de los integrantes de la Institución, a los que por alguna razón no son tomados en cuenta en sus totalidad.

Se puede fortalecer la estructura organizativa proponiendo la teoría Y enfrentada con la teoría X, en la que se desea transformar la organización, basado en principios de ejercer el control desde la dirección sobre todos los elementos necesarios para la consecución de actividades siempre alineados a los objetivos de la organización. En donde además la teoría Y destaca la capacidad del ser humano en asumir nuevas responsabilidades basados en sus real capacidad de motivación.

El estilo de liderazgo educativo delegativo, participativo y transaccional es el adecuado para el Instituto, en la que el líder educativo basado en su preparación continua puede enfrentarlo de una manera eficiente y eficaz. Al considerar los docentes que no tienen un acuerdo total, de acuerdo con el 67% los docentes consideran que nunca está en desacuerdo con su relación con los directivos, además existe un 60% que siente no estar integrado en el centro educativo, hace énfasis también en que los directivos mantienen un liderazgo administrativo en áreas financieras, académicas, concordando con el 87% en el que los docentes en ocasiones esta admirados por el liderazgo educativo, dejando en evidencia que hace falta ejercer un liderazgo efectivo.

La idea es propender a la implementación de un estilo basado en el paradigma de “Escuela Eficaces”, en la que básicamente tiene que ver con alcanzar un excelente clima educativo a través de una estructuración, disciplina en los niveles educativos. Por tanto alcanzar un modelo de excelencia académica a través de modelos educativos acordes a la realidad, es lo más viable. Dentro de este proceso o camino para alcanzar este modelo educativo es necesario encontrar por parte de los actores educativos un significado a su trabajo a su esfuerzo por alcanzar calidad en la educación, además de poseer un control sobre el avance de sus proyectos y actividades logrando influir en los demás actores educativos como los estudiantes y padres de familia.

En lo que tiene que ver en el área administrativa-financiera los docentes consideran con un 34% que los directivos mantienen un liderazgo en estas áreas gerenciales. A partir del resultado, es necesario ampliar los conocimientos y capacitación permanente en estos aspectos económicos que vaya en mejora de la planificación y la consecución de las metas y objetivos a plantearse.

En el aspecto de relación e integración como lo establece el reglamento interno el Instituto promueve con un 67% de los encuestados docentes dichas actividades en aspectos como el deportivo, social y cultural, y estas actividades son visibles cuando existen las elecciones del gobierno estudiantil, la semana del deporte y de diversas actividades realizadas por el estudiantes en beneficio de una mejor

interacción con los demás actores educativos. Permitiendo dar una buena percepción para tener claro los objetivos y metas planteado por el centro escolar en éste ámbito.

En cuanto a la investigación que se realiza tanto por parte de los estudiantes, y docentes, los directivos han emprendido un modelo de seguimiento y monitoreo de los avances de proyectos, basados en estadísticas e informaciones reales que mediante reglas y estrategias cualitativas se logra un mejor desenvolvimiento estudiantil y profesional de los docentes. Así mismo, la investigación educativa en el estudiante se puede decir que, se mide y se verifica mediante los instrumentos de evaluación que dentro del proceso se consideran como las tareas, lecciones orales, consultas e investigaciones, proyectos de aulas, por citar algunos ejemplos.

Como se puede establecer del análisis el Instituto cuenta con una estructura organizacional que se puede desarrollar de tal forma de poder acoplar en el marco de los nuevos paradigmas organizativos. Se conoce que el paradigma de las escuelas eficaces son caracterizados por ser holísticos, multidimensionales y de fácil comprensión, desde la perspectiva de un primer momento. La Institución cuenta con una estructuración rígida y disciplinada que busca que el alumno rinda académicamente de acuerdo a medidas estandarizadas, pero en este punto es necesario entender que el rendimiento académico también tiene que ver con el entorno familiar que se desenvuelva el alumno, de esta manera al igual que concuerda los estudios realizados por Coleman, que indica que las desigualdades en el rendimiento académico de los estudiantes tiene que ver en función de los antecedentes familiares y obviamente de las diferentes variables que puedan girar alrededor del alumnado, y es ahí cuando las medidas estandarizadas resultan diferir de los objetivos propuestos.

Para lo cual el ideario a lograr es impulsar y promover al centro educativo a un movimiento hacia las Escuelas Excelentes, que en los últimos tiempos se ha considerado como un instrumento importante para el análisis de las instituciones educativas. Para esto se necesita considerar una combinación avanzada de las escuelas eficaces con lo que cuenta actualmente el centro escolar, pero adicionalmente se debe tener en cuenta las siguientes actividades: Que los actores

educativos encuentre el significado de su trabajo, el mismo que debe estar dirigido alcanzar metas valiosas, y que exista un control de las actividades. Y se considera esencial que éstas actividades ejerzan influencia en las circunstancias del trabajo, y en su entorno, y además de poseer una mentalidad de triunfadores y estar dispuesto alcanzar el éxito. Dentro de este paradigma se han sintetizado características para el modelo de Escuelas Excelentes entre los cuales podemos mencionar el compromiso de la institución que debe lograr un sentido en sí mismo, y lograr una mejora en la culturalización de nuevos miembros así como lograr controlar la conducta de los denominados veteranos, que se refiere a los docentes que sobrepasan los 51 años de edad. Considerar además, crear un ambiente de expectativa en los alumnos para que rindan en el área académica pero así mismo que sean ellos los que exijan más profesionalismos por parte de los docentes. El liderazgo es esencial y constituye la clave para las personas encargadas de ejercerlo logren los resultados esperados, debido a que cuando existen éxitos y fracasos existe un cambio en el ambiente y en el nivel de eficacia. Por último considerar que el clima laboral debe ser ordenado y seguro para el alumno y docentes, pero este debe funcionar a través de un compromiso entre los integrantes del Instituto.

En cuanto a los estudiantes se debe tomar en cuenta sus opiniones, ya que son ellos los que constituyen el alma de la institución, para lo cual se puede determinar que los estudiantes con 49% están de acuerdo con que, el Rector realmente toma en cuenta las opiniones de los docentes y de los estudiantes. Esta afirmación se puede complementar con la pregunta realizada en la que se desea conocer si las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes, en la que según los resultados los estudiantes con el 48% están de acuerdo con esta aseveración, por lo que se puede evidenciar que existen algunos docentes que pueden influenciar en las actitudes de los estudiantes y éstos a su vez lo demuestran en la encuesta, ya que se nota que existe una cierta antipatía en contra de los directivos. Pero a pesar de las limitaciones de la gestión educativa y liderazgo del Rector del Instituto, casi la totalidad de los docentes con el 54%, se encuentran comprometidos en las propuestas de mejora y la toma de decisiones con los directivos del centro académico, lo cual constituye una fortaleza. Esto podría estar

en contraste con lo manifestado por la mayoría de los docentes al indicar que en solo en ocasiones admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas con el 87%, pero el modelo gerencial y de liderazgo no se encuentra en su total funcionamiento y es debido a esto la diferencia de porcentajes.

La debilidad encontrada en la estructura organizacional se debe a falta de procesos de comunicación en la socialización de los planes operativos anuales así como del Proyecto de Transformación Institucional PTI, que se encuentra en vigencia. La falta de comunicación entre los diversos coordinadores de área, así como con los demás actores educativos también es la causa para que exista debilidad en la estructura organizacional. Siendo entonces, necesario un plan estratégico para impulsar una cultura organizativa que caracterice al Instituto tanto en su identidad, en sus creencias y tradiciones.

6. CONCLUSIONES

- El análisis de la Gestión y Liderazgo Educativa permite explicar la realidad del Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, y poder actuar sobre la misma mediante acciones tendientes a cumplir con los objetivos de un proyecto educativo institucional y alcanzar una educación de calidad.
- La gestión educativa constituye las acciones tendientes alcanzar las metas elaboradas en las planificaciones estratégicas realizadas por el centro educativo a través de una aplicación del liderazgo transformador enfocado en el mejoramiento de las personas.
- Los valores del sistema educativos en el Ecuador son la honestidad, justicia, respeto, paz, solidaridad, responsabilidad, pluralismo, los mismos que cumplen con las políticas requeridas por el Estado a mediano y largo plazo.
- El liderazgo educativo constituye la meta para una educación de calidad, la misma que se consigue a través de una visión del transformismo y del apoyo entre los actores educativos.
- Los actores educativos como los directivos, docentes, alumnos y padres de familia son los encargados de ejercer un adecuado liderazgo educativo sobre los alumnos y compañeros, a través de mejoramiento de sus competencias y

voluntades para el cambio, y no centralizar la toma de decisiones en una sola persona como es el caso del Rector como se viene llevando a cabo en la actualidad.

- El Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, posee una cultura organizacional burocrática caracterizada por la cultura paternalista, dominante en la que es necesario controlar al ser humano basado en normas establecidas, así como también bajo el lineamiento lógico y racional de su funcionalidad.
- Los roles y rasgos de liderazgo por parte de los directivos, jefes departamentales, docentes se encuentran determinados en el Reglamento Interno y el Código de Convivencia que son los que cuenta con el centro educativo. El rol de liderazgo en la toma de decisiones tendientes a mejorar las relaciones del clima laboral debe ser asumido por la Junta General de Profesores que es la máxima autoridad integrada por los docentes de la Institución.
- De lo investigado en el presente trabajo, se puede colegir que existen diferentes estilos de liderazgo en donde dependiendo de las circunstancias este es aplicable, por lo que se recomienda adecuar el rol y rasgos de los directivos como es el caso del Rector, Vicerrector, al contexto de la cultura organizacional existente en la institución educativa.

RECOMENDACIONES GENERALES

- De acuerdo al análisis crítico en la selección y procesamiento de la información se determina que no existen todos los documentos de planificación educativa, por lo que recomienda que la Dirección del centro educativo encuentre en consenso y concordancia con el Proyecto de Transformación Institucional, P.T.I.
- El liderazgo educativo contribuye alcanzar una educación de calidad de tal forma es necesario romper los paradigmas educativos en el que todo cambio genera resistencia al mismo, por lo que es relevante recomendar superar las

fronteras entre todos los niveles educativos del Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez.

- La elección de autoridades se da por nombramiento de las autoridades de educación de acuerdo a su escalafón educativo laboral, mas no se toma en cuenta un adecuado perfil de carrera y competencia, siendo necesario que se genere un nuevo modelo de asignación de autoridades del plantel en la que se exija conocimientos de gestión de procesos, administración educativa y un adecuado liderazgo que permita manejar estilos de liderazgo de acuerdo a las realidades y necesidades de los actores educativos.
- Se recomienda que se realice una evaluación periódica del sentir de los alumnos y de los docentes de la forma que se lleva la administración educativa, para medir los posibles logros alcanzados así como tomar las medidas correctivas necesarios para un mejoramiento del proceso de enseñanza – aprendizaje.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Propuesta de Fortalecimiento en la Gestión Educativa, Liderazgo y Valores Educativos en el Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez bajo enfoque de teoría educativa de “Escuelas Excelentes”, basado en el modelo de los “Centros Educativos Versátiles.

7.2 Justificación

El diagnóstico realizado sobre la cultura organizacional del Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, en relación con la cultura organizacional corporativa, con una responsabilidad de la alta gerencia, se puede mejorar para alcanzar mejores niveles educativos, así como también para cumplir con las políticas de estado implantadas en el tema de educación, y sobre todo para brindar al alumno, un desarrollo humano enfocado al liderazgo y la práctica de valores durante la convivencia de la sociedad que le permitan contribuir al desarrollo de los países y las culturas.

Cada año las exigencias que demanda la sociedad en los profesionales es cada vez más alta, tanto a nivel de conocimientos, de comportamientos y sobre todo un nivel de liderazgo trabajo en equipo hace que sea necesario mejorar la Gestión Educativa y Liderazgo en sus diferentes áreas y participantes como es el administrativo, académico financiero y actores educativos directivos, docentes, padres de familia y alumnos respectivamente.

El Instituto Superior Tecnológico Experimental en el año 1999 donde se le categoriza como experimental empieza a desarrollar nuevas reformas curriculares tendientes a mejorar el resultado académico, posterior a esto en el año 2010 se elabora un documento denominado P.T.I, que por sus siglas significa Proyecto de Transformación Institucional en el que se busca mejorar la cultura organización del centro educativo, pero hasta la fecha este documento todavía no ha sido totalmente socializado y ejecutado en su totalidad por parte de los docentes y alumnos del centro escolar, por falta de socialización adecuada entre sus miembros y debido a la falta de liderazgo efectivo por parte de las autoridades de turno.

El centro educativo bajo el modelo de centros educativos es una organización educativa caracterizada en

El enfoque de la teoría de las “Escuelas Excelentes”

La propuesta de fortalecimiento para el Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez tiene como objetivo cubrir las áreas de la gestión educativa sobre las variables de eficacia y eficiencia. Lograr una cultura organizacional participativa, democrática, altamente especializada en cuanto a los valores de tal forma que se encuentre una identidad institucional que identifique al centro escolar.

7.3 Objetivo de la propuesta

Fortalecer la Gestión Educativa, Liderazgo y Valores Educativos en el Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez bajo enfoque de teoría educativa de “Escuelas Excelentes”, basado en el modelo de los “Centros Educativos

Versátiles, para cumplir con las políticas de estado establecidas y normas y principios de la planificación estratégica.

7.4 Localización y cobertura espacial

El presente trabajo investigativo tiene lugar en la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, Parroquia La Matriz, ubicada en las Avenida Cevallos y Quito 05-08, en el Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, que beneficiara al personal directivo y docentes para mejorar la Gestión educativa ejecutada por la misma.

7.5 Población Objetivo

El trabajo investigativo elaborado involucra a todos los actores educativos como son los directivos, personal docente, padres de familia y alumnos del Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez, los mismo que son los protagonistas principales para lograr un educativo versátil que se basen en principios de eficacia y eficiencia.

7.6 Actividades

Para realizar esta actividad se toma en cuenta el movimiento hacia las escuelas excelentes, que fue inspirado por los trabajo de Peters y Waterman, In Serach of Excellence, y de Deal y Kenedy, Corporates Cultues, siendo estas publicaciones importantes para un adecuado análisis de las instituciones. ¹¹

Con lo que, se desarrolla las siguientes actividades para los docentes, alumnos:

1. Encuentren su trabajo significativo por estar dirigido a metas valiosas.
2. Tengan en cuenta un control razonable sobre sus actividades, y sean capaces de ejercer influencia sobre las circunstancias del trabajo.
3. Piensen en ellos mismos como triunfadores, puesto que reciben reconocimiento por su éxito.

¹¹ Quintina MARTIN-MORENO CERRILLO, Organización y Dirección de Centros educativos Innovadores, el movimiento hacia las escuelas excelentes, pp130-132.

Peters y Waterman sintetiza siete características de las escuelas excelentes:

1. Compromiso, con sentido de si mismas, logrando consenso para adquirir una cultura en común.
2. Expectativas, de los alumnos que esperan que sus docentes sean lo suficientemente competente, de los directivos que esperan una eficacia de los profesores.
3. Acción, mejorando el modelo educativo a través de la práctica.
4. Liderazgo, que la ejerce el directivo como un rol importante, encargado de establecer ambientes propicios para la innovación y para la tolerancia en conflictos o crisis.
5. Enfoque, el rendimiento de los alumnos depende de la atención que le preste el profesor y el nivel directivo.
6. Clima, que debe ser seguro, ordenado para los actores educativos.
7. Descanso, en la que el recurso humano tenga los tiempos de descanso adecuados.

7.6.1 Matriz de perfil de proyecto/propuesta a ejecutar en el centro educativo:

Matriz N°2.- Perfil de Propuesta para mejorar niveles de liderazgo.

ACTIVIDADES	PROYECTO DE MEJORAMIENTO			¿Cómo?
	Docentes	Estudiantes	Padres de Familia	
Identificación de problemas en las áreas: administrativas, investigativa, académica en relación al liderazgo educativo.	Docente (maestrante)			<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y análisis de documentos, reglamentos. • Desarrollo, revisión y análisis de entrevistas y encuestas a directivos.
Identificación de las expectativas del recurso humano.	Docente (maestrante)			<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el nivel de satisfacción de los estudiantes hacia los profesores y directivos, a través de encuestas alumnos y docentes.
Establecer el compromiso institucional, mediante el consenso.	Docente (maestrante)			<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a directivos, y presidente de los estudiantes. • Elaborar presentación del PTI que contiene: El objetivo del PTI. Presentación de la filosofía institucional. Presentación de los valores educativos. Elaboración de un Reglamento de Código de Ética.
Plan de Acción en la Área Administrativa.	Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia			<ul style="list-style-type: none"> • Una reestructuración de la atención al usuario: directivo, docente, alumno, padre de familia. •

Plan de Acción en el área Académica.	Docente (maestrante)	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar el PTI, y su relación con el tema de liderazgo y valores educativos.
Plan de Acción en la Área Investigativa.	Docente (maestrante)	<ul style="list-style-type: none"> • Definir lineamientos para elaboración de proyectos o tesis, con énfasis en la investigación.
Implementación de Liderazgo.	Docente (maestrante)	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de liderazgo, valores educativos, resolución de conflictos. • Propender a la especialización de los docentes a través de postgrados. • Eliminación de los prefijos de Licenciado, Doctor, Master dando paso a la utilización del nombre para referirse al docente.
Enfoque del rendimiento	Docente (maestrante)	<ul style="list-style-type: none"> • Condecoraciones y reconocimientos a los mejores estudiantes, • Cuadro de honor, lista de rectorado, vicerrector, mejor empleado del mes.
Clima Laboral	Docente (maestrante)	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar espacios de espera o de recreación de docentes y alumnos. • Reuniones de trabajo periódicas para la elaboración de actividades extracurriculares con los alumnos. • Recibir peticiones y recomendaciones.
Implementación de actividades de Descanso	Docente (maestrante)	<ul style="list-style-type: none"> • Olimpiadas Escolares, con la participación de directivos, docentes, alumnos, empleados. • Creación del club de liderazgo y motivacional para los alumnos.
Evaluación de los primeros resultados de aplicación de la propuesta de mejora.	Docente (maestrante)	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas y Encuestas a directivos y alumnos

Fuente: Propuesta de la Teoría de las Escuelas Excelentes

Elaborado por: Marcelo Barreno

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

Tabla N°37.- Recursos para la propuesta.

RECURSOS	DETALLE
Talento Humano	Un Project Manager para la dirección del proyecto. Un Profesional en el tema Escuelas Eficaces para la capacitación.
Tecnológicos	Servicio de internet Sistema de audiovisuales. Computador.
Materiales y equipos	Materiales de oficina Cámara fotográfica
Físicos	Un espacio para las charlas, Sala de Profesores. Auditorio del Instituto
Económicos	\$ 5.000
Organizacionales	Respectiva autorización del Consejo Directivo para la aprobación de la Propuesta de Fortalecimiento de la Gestión Educativa.

Elaborado por: Marcelo Barreno.

7.8 Presupuesto

Tabla N°38.- Presupuesto para la propuesta.

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Talento humano (Docentes)	2	0	-

Capacitación de la Propuesta de Fortalecimiento de la Gestión Educativa.				X	X	X	X						
Evaluación de los resultados de los resultados de la Propuesta de Fortalecimiento de la Gestión Educativa.								X	X	X	X		
Elaboración de informe de los resultados de la Propuesta de Fortalecimiento de la Gestión Educativa												X	X

Elaborado por: Marcelo Barreno.

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1 Textos.

8.1.1. AGUILERA, Juan Carlos (2004). *La gestión educativa desde una perspectiva humanista*. Chile: RIL editores.

8.1.2. MANES, Juan Manuel (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*, -2da Ed). Buenos Aires: Granica.

8.1.3. CHABOLLA ROMERO, Juan Manuel (2001). *Un proyecto de docencia Para las Instituciones de Educación Superior - Primera Edición*. México: Plaza y Valdez S.A

8.1.5. Instituto Superior de Formación del Profesorado (2005). *Gestión de Calidad en la Organización y Dirección de Centros Escolares*. España: Edita Secretaria General técnica.

8.1.6. LEPELEY, María Teresa (2003). *Gestión y calidad en educación: Un Modelo de Evaluación-primera edición*. México: Editores McGraw-Hill.

8.1.7. LAVIN-DEL SOLAR, Lavín (2000). *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar, primera edición*. Chile: LOM Ediciones/PIIE.

8.1.8. ISAACS, Davis (1987). *Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos*, (4ta Ed). España: EUNASA.

8.1.9. DUART, Josep M (1999). *La organización ética de la escuela y la transmisión de valores*. Barcelona: Paidós Ibéricas S.A.

8.1.10. BOGGINO, Norberto (2003). *Los Valores y las Normas sociales en la Escuela: Una Propuesta didáctica e institucional*, (1ra Ed). Argentina: Homo Sapiens Ediciones.

8.1.11. CASTRESANA-BLANCO, José-Adolfo (1990). *El director impulsor de la innovación*. España: MARCOMBO.

- 8.1.12. GONZALES, Luis José (2002). *ETICA*. Bogotá: El Búho Ltda.
- 8.1.13. SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.
- 8.1.14. CORNELIS A, De Kluyver (2001). *Pensamiento estratégico, Una perspectiva para los ejecutivos*. Argentina: Prentice Hall y Pearson Educación.
- 8.1.15. LUSTHAUS, Charles (2002). *Evaluación organización: marco para mejorar el desempeño- Banco Interamericano de Desarrollo*. Publicación gubernamental internacional.
- 8.1.16. RAMOS, Carmen Gracia et al (2007). *Guía practica de economía de la empresa ii: áreas de gestión y producción*. Barcelona-España: Universidad de Barcelona.
- 8.1.17. DIAZ, Luis Fernando (2005). *Análisis y planeamiento. Costa Rica*, (1ra Ed). San José Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia,
- 8.1.18. GLEN C, Griffin (2004.). *La educación se recibe en casa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- 8.1.19. TOURIÑAN LÓPEZ, José Manuel (2008.). Educación en valores, educación intercultural y formación para la convivencia pacifica. La Coruña-España: Gesbiblo, S.
- 8.1.20. GALLEGOS NAVA, Ramón (1999). *Educación holística. Pedagogía del amor universal*. México: Pax.
- 8.1.21. HERNÁNDEZ Sampieri, et al (2001). *Metodología de la Investigación*. (2da. Ed). México: McGraw-Hill.
- 8.1.22. SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María (2009). *El plan estratégico en la práctica* (2da Ed). España: ESIC.
- 8.1.23. Roche, Fernando Paris (2009). *Planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. (4ta. Ed). España: Paidos.

8.1.24. Suarez Salazar, Carlos (2005). *Administración de empresas constructoras*. (2da Ed). México: Limusa.

8.1.25 ISTEAM (2005). PTI Proyecto de Transformación Institucional. Ecuador.

8.2 Paginas de internet.

8.2.1. Terán Rito M en C. (Sin especificar). La importancia de la Gestión en la Escuela. Recuperado de http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf

8.2.22. (2012,10). Trabajo de Psicología. *BuenasTareas.com* Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/39333108/PASOS-PARA-UNA-INVESTIGACION-CIENTIFICA>

8.2.23. (2009,5). Enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación. Recuperado de http://www.slideboom.com/presentations/99724.ENFOQUES_CUANTITATIVO_Y_CUALITATIVO_EN_LA_INVESTIGACION

8.2.4. UTPL. (2011). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Recuperado de <http://www.utpl.edu.ec/sites/default/files/documentos/PLAN%202011%20-%202020%20A.pdf>

8.2.5. Duart Josep M. (2003, 4). Educar en valores virtuales de aprendizaje: realidades y mitos. Recuperado de <http://www.uoc.edu/dt/20173/index.html>

9. APENDICES

9.1 Encuestas

Sr. (a) Gestor educativo:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Marque con una X la opción que se ajusta a la realidad de su establecimiento

1. Nombre del establecimiento educativo.....

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

institución?

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

3. Para medir el tamaño de su Centro Educativo, usted toma en cuenta:

- a. El número de miembros en el Centro Educativo ()
- b. Los resultados obtenidos en el Centro Educativo ()
- c. El valor y tiempo empelados en el Centro Educativo ()
- d.Otros (especifique).....

4. Las tareas de los miembros del Centro Educativo se encuentran escritos en un manual de normas, reglas y procedimientos.

SI () NO ()

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

- a. Rector ()
- b. Vicerrector ()
- c. Consejo Directivo ()
- d. Junta de Profesores ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo en el Centro Educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y Personales			
F	Participación de los estudiantes, empleados y docentes en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de Decisión			

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

Orden	Se originan por:	Siempre	A veces	Nunca
a.	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías Contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

9. Para mejorar el desempeño y progreso del Centro Educativo, usted como directivo promueve.

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			

b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de Trabajo			

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

Orden	Se promueve:	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección: (Vicerrector, Consejo Académico, Junta de Profesores)			
b	De gestión: (Secretaría, Comisión Económica)			
c	De coordinación: (Comisión de Carrera, Coordinación de Áreas)			
d	Técnica (Departamentos, Equipo de docentes, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargo de:

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

Sr. Docente:

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

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, **SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL**.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. **SIEMPRE**
2. **A VECES**
3. **NUNCA**

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

Tipo de establecimiento educativo

- a. Público ()
 b. Particular ()
 c. Otro _____

2. CUESTIONARIO.

CRITERIOS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en el Centro Educativo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de enseñanza – aprendizaje.			

3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil con el fin de desarrollar y materializar metas de la institución.			
5. Resistencia o escepticismo en los estudiantes 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 directivos / 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 Rector del Centro Educativa.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del Centro Educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes, empleados y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**Distinguidos
Estudiantes:**

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

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

Tipo de establecimiento educativo

- a. Público ()
 b. Particular ()
 c. Otro _____

2. CUESTIONARIO.

CRITERIOS	CA	A	D	CD
1. El Rector tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que lo que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente politécnico.				

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 "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en la 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.				

9.2 Entrevista

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 Educativo y los docentes?

.....

.....
.....
.....
.....
.....

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 docentes y alumnos?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?

.....
.....

.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION