



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN
DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS SHIRYS DURANTE EL
AÑO LECTIVO 2010 - 2011"*

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.

ESTUDIANTE:

JAIME HUGO TUMBACO MACÍAS

DIRECTOR:

Mgs. Sergio Barreno

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN

Quito, 21 de abril 2011

**Mgs.
Sergio Barreno
DIRECTOR DE TESIS**

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Sergio Barreno

ACTA DE CESIÓN

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Jaime Hugo Tumbaco Macías, 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".

Quito, 15 de Abril del 2011

AUTORÍA

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

.....

Jaime Hugo Tumbaco Macías

CI: 170879204-7

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mi familia que me han apoyado y me han guiado en el camino de la sabiduría; a mi esposa y a mi hija por soportar los difíciles momentos y las malas noches para concluir esta carrera.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haberme permitido concluir con esta Maestría en Liderazgo y valores. Además quiero dar un sincero agradecimiento a la Ing. Belén Ron por darme su apoyo incondicional, a mis padres por darme la vida y estar pendientes en cada momento, a mi segunda madre Azucena por apoyarme y por estar pendiente en cada momento de mi vida. A mi esposa y a mi hija que me apoyaron en este duro camino de estudios.

Agradezco igualmente a mis profesores de la Universidad Particular de Loja por impartir su conocimiento en cada una de las tutorías que fueron guía para culminar este trabajo como Maestro para transmitir lo aprendido.



Instituto Tecnológico Superior Los Shyris

Av. 6 de Diciembre y Cucardas Esq.
Telefax: 2404 – 325

Of. No. 195

Quito, junio 17 del 2010

Licenciado
Jaime Tumbaco
INSPECTOR DE LA INSTITUCIÓN
Presente.-

De mi consideración:

Por medio del presente me permito dar a conocer que la solicitud enviada por usted, para realizar entrevistas y encuestas a las autoridades, profesores, jefes de área, alumnos y padres de familia, ha sido aprobada por este Rectorado.

Atentamente,


MSc. Hipatia Freire de Espinosa
RECTORA



HFDE/mfl.

www.institutolosshyris.edu.ec

colnas@uio.satnet.net

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGÍA	6
3.1 Participantes	6
3.2 Materiales e instrumentos	10
3.3 Método y procedimientos	13
4. MARCO TEÓRICO	15
4.1 La gestión: Concepto, importancia, tipos.	15
4.2 Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo	18
4.3 Diferencias entre directivo y líder	23
4.4 Los valores y la educación.	25
4.5 Diferencia entre Dirigente y líder	30
4.6 Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo	32
5. DIAGNÓSTICO	38

5.1	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	38
5.1.1	El manual de organización.	38
5.1.2	El código de ética.	38
5.1.3	El plan estratégico.	39
5.1.4	El plan operativo anual (POA)	40
5.1.5	El proyecto educativo institucional (PEI)	41
5.1.6	Reglamento interno y otras regulaciones	41
5.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	42
5.2.1	Misión y visión	42
5.2.2	El Organigrama	43
5.2.3	Funciones por áreas y departamentos.	44
5.3	El clima escolar y convivencia con valores	51
5.3.1	Dimensión pedagógica curricular y valores	51
5.3.2	Dimensión organizativa operacional y valores	51
5.3.3	Dimensión administrativa y financiera y valores	52
5.3.4	Dimensión comunitaria y valores	52
5.4	Análisis FODA	53
5.4.1	Fortalezas y Debilidades	53
5.4.2	Oportunidades y amenazas	56
5.4.3	Matriz FODA	60
5.5	Resultados	61

	Página
5.5.1 De la encuesta a Directivos	61
5.5.2 De los Profesores	69
5.5.3 De los estudiantes	71
5.5.4 De los Padres de Familia	72
5.5.5 De la entrevista a Directivos	73
5.6 Discusión	75
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	80
7. PROPUESTA DE MEJORA	82
8. BIBLIOGRAFÍA	88
9. APÉNDICES	90

1. RESUMEN

El sistema educativo que se aplica en la Institución objeto de la presente investigación omite o no se aplica debidamente; específicamente en gestión, liderazgo, y valores, ejes transversales importantes dentro del proceso educativo.

Concretamente se pueden identificar antivalores de liderazgo en los estudiantes, quienes pretenden desviar o desalinear la actitud del grupo que ellos dirigen.

Luego de identificado el problema, la investigación de esta tesis se centra en el “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris” entidad fiscal que tiene una reconocida trayectoria académica.

Por eso este proyecto se enfoca en la identificación, análisis y emisión de juicios críticos a base de datos y criterios conceptuales, en función de la gestión, el liderazgo y valores en la administración del “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris” durante el periodo 2010 – 2011.

Los instrumentos metodológicos empleados en el diagnóstico y desarrollo del proyecto fueron concebidos mediante la investigación teórica bibliográfica, la búsqueda de datos en relación a la gestión de la Institución, la aplicación de entrevistas y encuestas a los actores que intervienen dentro de este proceso educativo.

Todos los resultados obtenidos mediante estos instrumentos metodológicos permiten detectar ciertas falencias, respecto al sistema organizacional de la entidad incompatibilidades, por ejemplo que generan conflictos.

A manera de propuesta general del proyecto planteado, y luego de haber reconocido y analizado los errores, omisiones, en cuanto a estos ejes transversales organizacionales, se propone insertar nuevas herramientas que permitan adoptar pautas y bases, a partir de las cuales se establezcan medidas que contribuyan a un mejoramiento institucional.

2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo cobra especial importancia ya que se acerca a realizar un examen exhaustivo del desempeño colectivo del “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris”, tanto en el liderazgo como en los valores. Por esto, ha sido importante generar un acercamiento en las bases teóricas, en el desarrollo de métodos y técnicas investigativas; en la correlación entre docentes, padres de familia, alumnos y personal administrativo, es decir, todos los agentes que conforman el acto educativo, todo lo cual representa una manifestación real del estado institucional.

Como principal problema identificado especialmente en estos últimos tres años, se ha reconocido la presencia de jóvenes alumnos que poseen características de líderes ya que tienen la capacidad de correr riesgos, son inteligentes, luchan por cumplir su objetivo y son hábiles en la toma de decisiones, sin embargo no lo enfocan para emprender proyectos positivos dentro de su rol de estudiantes, sino más bien tratan de realizar actividades que conducen a perjudicar la salud física y mental tanto de ellos mismos como del grupo al que dirigen.

Liderar y gestionar dentro de la institucionalidad educativa establece rangos para actuar sobre las barreras e incentivar los beneficios que éstas arrojan dentro del proceso educativo. Es importante abrir un debate y conocer el sistema actual de la educación en el contexto de liderazgo y gestión para de esa manera fortalecer el sistema y desarrollar una base fundamental en la administración educativa, lo cual permitirá establecer una interacción entre cada uno de los actores educativos.

Realizando una breve referencia en el campo investigativo, relativo al desglose de la gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto en mención, es necesario tomar en consideración que no se ha realizado un estudio de esta magnitud, donde se analicen y sintetizen distintos parámetros y técnicas de medición. De manera obvia y como en toda institución o empresa (ya que, una Institución que otorga educación, puede ser comparada con una empresa, donde existen clientes externos e internos, y un grupo de administración; todos ellos interrelacionados entre sí de manera sinérgica, de tal modo de obtener como resultado, para el caso, un grupo de personas listas para vincularse a la sociedad y con conocimientos teóricos, prácticos y humanos, que serán reflejados para llevar el rumbo de la sociedad toda) el establecimiento educativo cuenta con su plan

estratégico para su funcionamiento, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) correspondiente a los años 2009 - 2014, dentro del cual se plantean, resumen y codifican el manejo interno del Instituto Tecnológico; así mismo, se tiene reglamento y normativas que rigen dentro del establecimiento, y de este modo se podría nombrar una serie de documentos que son parte y en los cuales se basa el funcionamiento tanto interno y externo del plantel, mas es necesario mencionar y de tomar como principal consideración el recalcar que no hay un documento específico donde se analicen, sinteticen y concluyan los aspectos referentes a la administración del “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris”, basados en su gestión, liderazgo y valores que se ejercen dentro de este núcleo, y por ende que son el fiel reflejo en toda la institución.

El esfuerzo llevado a cabo para obtener datos e información cobrarán especial importancia en la toma de decisiones y de este modo el actuar sobre los correctivos y mejorar la calidad en la gestión institucional educativa, ya que, ante el planteamiento de un problema al que se propone dar solución, tiene por fin único que la investigación y soluciones tentativas vayan en pro del lugar donde se realiza, o, para tomar medidas preventivas que ayuden a la Institución a recabar y reflexionar en puntos, muchas de las veces tomados como imperceptibles mas tienen un alto grado de incidencia en la función del elemento educativo.

Con la ejecución de la investigación se pueden obtener múltiples beneficios, como por ejemplo la puesta en práctica de toma de decisiones por parte de la institución para implementar y mejorar el sistema de liderazgo y de valores. Este proceso beneficiará directamente a los alumnos del plantel, como a los padres de familia así como también a la sociedad misma.

La presente investigación es de gran beneficio para la institución educativa, donde se puede observar los datos y valorar, realmente, el trabajo que desempeña día a día en pro de la sociedad, y más aún, se puede percatar sobre opiniones y criterios de los entes externos e internos que son parte de la comunidad educativa, y muchas de las veces son pasados por alto o sus inferencias con cuasi imperceptibles para la administración del plantel educativo. También es importante tomar en consideración el beneficio acerca de los lineamientos y conclusiones a los cuales ha llegado el investigador luego de su trabajo en la toma de datos, resúmenes a través de diversas técnicas, estudio teórico y también observacional,

y relacionar todos los anteriores para obtener un resultado final, que son las conclusiones y recomendaciones, las cuales, a fin de cuentas, serán las que incidan de manera directa en el plantel educativo y otorgarán el mayor beneficio en pro de todos los integrantes que conforman el proceso educativo, y también de la sociedad toda.

Con respecto al estudiantado, es preciso mencionar que el beneficio de la presente investigación es directo hacia ellos al momento de la ejecución de la propuesta, ya que al otorgar las pautas o claves en las cuales el Instituto debe reforzar o cambiar para obtener un mayor beneficio de la tarea escolar, se verá reflejado el resultado en las personas que saldrán de ahí, en los estudiantes en los cuales se infunde la educación y quiénes serán los cimientos de las futuras generaciones.

Esta investigación también cobra importancia para el investigador, dentro de dos parámetros; el primero en torno al diagnóstico y el proceso de recrear el mismo, en donde se aplicó las técnicas para la toma de datos dentro de la población, lo que permite observar y en base a un profundo estudio y criterio llegar a conclusiones que serán las bases en torno a las cuales se debe reforzar dentro del plantel, esto otorga un grado de responsabilidad bastante grande al investigador, aunque muchas de las veces pase por desapercibido este punto, ya que estará en manos de él que el Instituto tome medidas preventivas de puntos que pasan por implícitos para todos mas son de gran realce para todos los componentes del proceso educacional.

El segundo, en base a la planificación y a los resultados; todo el proceso que conlleva analizar y otorgar una propuesta de mejora en la gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto, el investigador puede tomar a éstos como base para crear en primera instancia conciencia en demás planteles educativos de la importancia de realizar este tipo de estudios en pro del proceso educativo, y, luego, ocupar los mismos estudios pero en diferentes esquemas y contextos.

Un punto de especial interés lo conforma la sociedad y su relación con la presente investigación, es de manera directa su reciprocidad, ya que al fin y al cabo la toma de decisiones por parte de la Institución en relación con el presente trabajo, incidirá de manera directa en el perfil de los estudiantes del mismo, y éstos a su vez son sujetos que saldrán a ubicarse dentro de la sociedad como entes que velarán por el futuro desarrollo de las generaciones presentes y futuras.

La realización de este proyecto ha conllevado cierto esfuerzo en cuanto a la colaboración de los implicados, sin embargo ha sido relativamente factible conseguir datos, información de la institución, análisis, detalles, entrevistas; dado que ha habido una apertura de parte del personal directivo, padres de familia, docentes y alumnos.

Como todo trabajo de orden investigativo, debe tener un lugar hacia el cual llegar y bases en las cuales se cimiente el trabajo, esto lo representan los objetivos que a continuación se describen.

Los objetivos que incluyen la presente propuesta giran en torno a:

Objetivo general:

- Analizar el nivel de gestión, liderazgo y valores en cada uno de los actores implicados en el entorno organizacional del “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris”.

Objetivos específicos:

- Identificar anti valores existentes dentro de los líderes del “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris”, que permitirá buscar metodologías y propuestas para impartir los correctos valores que logren elevar la autoestima de los estudiantes.
- Buscar soluciones conjuntas en cuanto a la búsqueda de una gestión eficiente, de capacitación de líderes y a la aplicación del trabajo en valores dentro de la entidad.
- Exponer una gestión de liderazgo y valores para el “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris”, proporcionando herramientas válidas científicamente comprobadas que permitan llevar a cabo un sistema educativo de calidad.

De este modo, se han especificado los puntos generales y bases en torno a los cuales gira el presente proyecto investigativo, no resta sino invitarle, estimado lector a adentrarse dentro de este trabajo, y juzgarlo en pro del desarrollo Institucional del “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris”, cuyo reflejo será en beneficio de los agentes del proceso educacional y de la sociedad que involucra a directivos, docentes, padres de familia, alumnos y comunidad.

3. METODOLOGÍA

3.1.Participantes

La población, a investigar comprende a miembros del Colegio "Los Shyris", quienes lo conforman docentes, estudiantes y padres de familia. En primera instancia es importante realizar una localización y enfocarse en los docentes de la institución, entes fundamentales de la educación y de quienes depende en gran medida el transmitir y hacer cumplir el proceso de enseñanza - aprendizaje en los educandos. Así, la tabla 1 muestra una lista de los docentes de la Institución clasificados por edad.

TABLA 1. Cuadro de docentes clasificados por edad

EDAD (años)	FRECUENCIA (f)
0 - 10	0
11 - 20	0
21 - 30	0
31 - 40	6
41 - 50	16
51 - 60	27
61 - 70	20
71 - 80	0
80 o más	0
	69

Fuente: Instituto Tecnológico Superior Los Shyris

De la tabla anterior se puede llegar a concluir, que el personal docente de la Institución lo conforman en su mayor porcentaje, 27%, personas que se encuentran en el rango de 51 años a 60 años de edad, lo que influye en que dicho personal no se capacita de acuerdo a las nuevas tecnologías, sino más bien continúan ejerciendo una docencia tradicional.

Posteriormente, la institución tiene el 20% de personas comprendidas entre los 61 y 70 años de edad; lo que en cierta medida no contribuye a la modernización del

proceso educativo, sin embargo existen algunos maestros que se capacitan en este nuevo milenio.

La tabla 2 muestra al personal docente del "Instituto Tecnológico Superior Los Shyris" clasificado por sexo.

TABLA 2. Cuadro de docentes clasificados por sexo

SEXO	FRECUENCIA
MASCULINO	25
FEMENINO	44
	69

Fuente: Instituto Tecnológico Superior Los Shyris

En la tabla 2 se observa que la mayoría del personal docente del Instituto lo componen el 44% del género femenino, es decir su gran mayoría; cabe recalcar que éste es un dato muy interesante, ya que es aproximadamente el doble del personal masculino que existe en el establecimiento. Sin embargo, la participación femenina en el establecimiento falta aún por consolidarse, ya que no existe un liderazgo total por parte de todas las docentes e influye de manera importante en la formación de antivalores por parte de los estudiantes.

Otro punto determinante para conocer la población de una investigación y para discriminarla es a partir del grado académico de sus miembros, para el caso del personal docente, la tabla 3 muestra los datos sobre el título que poseen los docentes.

TABLA 3. Cuadro de docentes clasificados por título académico

TÍTULO ACADÉMICO	FRECUENCIA
Licenciado en Educación Básica	20
Licenciado en Ciencias de la Educación, mención Lengua y Literatura	10
Licenciado en Ciencias de la Educación Mención Químico - Biológico	9
Licenciado en Ciencias de la Educación Mención Físico Matemáticas	11
Ingeniero en Sistemas	6
Licenciado en Lengua extranjera	7
Otros	6
	69

Fuente: Instituto Tecnológico Superior Los Shyris

De la tabla anterior se saca de conclusión que la mayoría de maestros del Instituto, es decir el 20%, tienen un grado académico perteneciente al de Licenciados en Educación Básica, éste es un dato predecible, ya que, los maestros de este rango están capacitados para impartir las materias básicas que destaca la Reforma Curricular (Lengua y Literatura, Matemática, Ciencias Naturales y Estudios Sociales), lo que sin duda puede abarcar la enseñanza de tales asignaturas en los años de octavo, noveno y décimo de educación, los que componen la mayoría de estudiantes del Instituto (dato que se puede apreciar en la tabla 5 del presente trabajo).

Hasta el momento se ha realizado un análisis general de una parte de la población estudiada para la investigación, correspondiente al personal docente del Instituto Tecnológico; a continuación se analizará otro componente trascendental de la entidad que es conformado por los estudiantes que ahí se educan, para tener una visión más amplia de la población estudiantil, la tabla 4 especifica a toda la población estudiantil clasificada por sexo.

TABLA 4. Población estudiantil clasificada por sexo

SEXO	FRECUENCIA
HOMBRES	725
MUJERES	800
	1525

Fuente: Instituto Tecnológico Superior Los Shyris

En la tabla No. 4 se puede observar que dentro de la entidad existen 800 alumnos de sexo femenino, y 725 de sexo masculino, lo que quiere decir que dentro de la Institución educativa existe una mayoría de mujeres dentro de la población estudiantil; ahora, para especificar aún más el trabajo, la tabla 5 muestra la población estudiantil especificada por el año de educación a la que pertenecen.

TABLA 5. Población estudiantil clasificada por año de educación

AÑO DE EDUCACIÓN	FRECUENCIA
Octavo año de Educación Básica	280
Noveno año de Educación Básica	248
Décimo año de Educación Básica	279
Primero de Bachillerato	306
Segundo de Bachillerato	243
Tercero de Bachillerato	169
	1525

Fuente: Instituto Tecnológico Superior Los Shyris

En la tabla anterior se analiza que en primer año de bachillerato existen 306 estudiantes, es decir una afluencia mayor de estudiantes; todo lo contrario pasa con tercer año de bachillerato, al cual corresponden 169 alumnos, es decir la afluencia es la más baja de todo el plantel educativo.

De este modo es importante recalcar que existe una gran demanda de alumnos en la entidad, siendo 1525 los estudiantes de la sección diurna y vespertina, y esto influye directamente en el espacio físico, ya que de acuerdo a lo que se dispone de aulas y espacio, debería ser mucho menos el número de alumnos.

Luego de describir a modo general la población toda del Instituto Tecnológico Los Shyris, es claro que se debe tomar una muestra significativa para su estudio y análisis, de tal modo de obtener los resultados más fiables y verídicos de los mismos. Para el caso, los miembros que se ajustan al criterio de investigación del presente tema, alcanzan las 64 personas, de las cuales a 62 de ellas se aplicó la técnica de la encuesta y en 2 se aplicó la técnica de la entrevista.

Para el presente tema de investigación, que a rasgo general es la gestión, liderazgo y valores en el Instituto especificado, es claro que para tener un análisis más exhaustivo y completo se debió tomar una muestra de cada componente del Centro Educativo en mención, por lo que se encuestó a docentes, directivos, alumnos y padres de familia, todos ellos elementos y bases fundamentales que conforman un centro educativo de cualquier ámbito.

Así, la muestra tomada la conforman:

- 2 Directivos (Rectora y Vicerrectora).

- 5 Jefes de áreas (Ciencias Naturales, Estudios Sociales, Matemática, Inglés, Lenguaje).
- 21 docentes (de todas las asignaturas).
- 21 alumnos (de diferentes especialidades).
- 15 padres de familia.

3.2 Materiales e instrumentos del Instituto Tecnológico Superior Los Shyris

De los instrumentos utilizados para la presente investigación, como se mencionó anteriormente, fue la técnica de la encuesta, la cual es parte de un proceso observacional en donde no interviene el investigador, en comparación con otras técnicas, citando un ejemplo, la experimentación, donde el investigador es parte fundamental y puede intervenir en el proceso, y por ende en el resultado del mismo; de este modo, a manera de explicación general, en la encuesta se realizan una lista de preguntas normalizadas, dirigidas a un grupo específico de entes de interés, y cuyo fin es de conocer datos, opiniones, características u otros puntos específicos, que sean de beneficio para el objetivo de la investigación. Un punto importante a tomar en consideración es que en la encuesta el encuestado no se identifica de manera específica, es decir, no es necesario que ponga su nombre u otro tipos de datos personales, más bien, lo que debe especificar son puntos generales, que puedan servir de referencia para conocer la tendencia de la muestra encuestada.

Como se mencionó, toda encuesta tiene un objetivo específico, y lo que se espera es recabar información en torno al tema para que luego dicha información sea analizada y se desprendan los datos o conclusiones de la investigación. Enfocándonos, ahora, en el tema de estudio principal del presente trabajo, las encuestas realizadas tienen por objetivos:

- Recabar información acerca de la institución, enseñanza y procedimientos dentro del “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris”, mediante la aplicación de preguntas seleccionadas a los entes que conforman el establecimiento del proceso enseñanza - aprendizaje; para obtener datos específicos y

fiabiles de los sujetos directos de la enseñanza y sus responsables, y conocer de esta manera la gestión y el liderazgo que se impregna dentro del Centro Educativo.

- Investigar e identificar los puntos y opiniones acerca de los valores y los temas relacionados a éstos que se observan y practican dentro del “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris”, es decir, aplicar entrevistas a 2 directivos, encuestas a 5 jefes de área, a 21 docentes, 21 alumnos y a 15 padres de familia. A partir de éstos realizar un análisis, y proponer puntos proactivos y reactivos referentes al tema en pro del beneficio de los entes que conforman el proceso educativo.

Un punto de fundamental importancia lo compone el conocer qué tipo de preguntas se realizaron a las muestras de la población, a breves rasgos y señalando las partes más importantes de las encuestas, se especifican a continuación, discriminados por grupos a los cuales se realizó:

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

La entrevista fue aplicada al 50% del universo total de directivos de la Institución, específicamente a Rector y Vicerrector. Dicho método comprende otra técnica de recogimiento de datos, dentro de la observación, donde se estipulan ciertas preguntas normalizadas y tipificadas para que, por medio de respuestas de tipo ensayo sean contestadas, está por demás recalcar que en las mismas se espera la mayor veracidad y honestidad por parte de los entrevistados; en fin, a los Directivos de la institución de manera general el tema giró en torno a preguntas concretas acerca del conocimiento y criterio acerca de la comunicación, y también se indaga sobre los papeles fundamentales como manuales o reglamentos para llevar el liderazgo del Centro que tienen a bien dirigir; bajo tales parámetros, se cuestiona también sobre el supuesto de actuación frente a un conflicto entre la dirección y el profesorado del mismo; se pregunta además sobre el criterio personal acerca del líder educativo, su característica y el tipo de liderazgo que se ejerce entro del establecimiento, así como los valores que se desempeñan en los agentes que son parte directa del proceso de enseñanza. El apéndice 5 muestra el formato y las preguntas realizadas en las entrevistas.

ENCUESTA A JEFES DE ÁREA

La encuesta a jefes de área fue dirigida al 25% del total del universo existente dentro de la institución, específicamente al área de Ciencias Naturales, Estudios Sociales, Matemáticas, Inglés y Lenguaje. La encuesta realizada a los jefes de área del plantel se subdivide en varios criterios de respuestas, así se tienen preguntas con respuestas dicotómicas y de opción múltiple. A manera general, a breves rasgos se pregunta en base a la organización de la institución en la que labora, su esquema, normas y papeles formales con lo que se sustenta, así como el clima laboral; su administración y liderazgo dentro del centro educativo son preguntas de fundamental interés para el trabajo, de igual manera los juicios acerca de la manera de mejorar el desempeño y progreso de la institución, recabando también información sobre los departamentos didácticos dentro del establecimiento y las funciones que éstos cumplen dentro del plantel. El apéndice 1 muestra el formato, las preguntas y las opciones de respuesta que contenían estas entrevistas a los directivos.

ENCUESTA A DOCENTES

De 69 docentes que existen en la Institución, se encuestó a una población de 21 docentes, es decir al 30%. Las encuestas realizadas a los docentes de la institución, tuvieron 3 clases de opciones para ser contestadas, siempre, a veces y nunca. Las partes y preguntas principales fueron en torno al liderazgo tanto en función del rol docente, cuanto en torno a la unidad educativa, la gerencia educativa dentro del plantel ocupa también un punto esencial; se toma en consideración también el proceso de enseñanza - aprendizaje y los métodos de los mismos, en cuanto a aceptación de los propios maestros, padres de familia, directivos y alumnos. Así mismo, toma en consideración el nexo entre el docente y el plantel; es decir, sus relaciones interpersonales con compañeros, directivos y la gestión en sí misma que conlleva el Instituto. El apéndice 2 muestra el formato y las preguntas de la encuesta realizada a los docentes.

ENCUESTA A ESTUDIANTES

La encuesta realizada a los estudiantes de la Institución gira alrededor del 1.4% de 1500 alumnos. La encuesta se aplica en torno al proceso al que ellos están sujetos en su diario vivir, de enseñanza - aprendizaje, donde se destacan preguntas

relacionadas a los docentes, sus metodologías, métodos y actitudes; a las autoridades y su involucramiento en el proceso; así como se toma en consideración los valores y actitudes que se propagan dentro del establecimiento. En la encuesta se refirieron a cuatro tipos de respuestas que los estudiantes debieron haber contestado, así se tiene desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo, pasando por de acuerdo y desacuerdo. Respuestas tipificadas para obtener resultados fiables y de tal modo que el encuestado no deba ser identificado, sino más bien otorgue respuestas acorde a su criterio. El apéndice 3 muestra el formato y preguntas realizadas a los estudiantes del establecimiento.

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Con respecto a la encuesta realizada a padres de familia del “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris” se formularon a 15 personas, es decir a 0.6% de los 2500 padres de familia que existe en la entidad. Esta encuesta fue planteada en base a la estructura fundamental del establecimiento, queriendo de este modo obtener información de los entes que son parte directa de la Institución, mas tienen una visión más amplia, ya que su enfoque es desde fuera del establecimiento. Así, se entablan preguntas relacionadas con las autoridades y maestros, en cuando a su gestión dentro de la Institución y del proceso de enseñanza - aprendizaje que evocan en la misma. Las respuestas pautadas giran en torno a tres posibilidades de siempre, a veces y nunca; donde los padres de familia de manera anónima respondieron, y se obtuvieron resultados fiables con cierto margen de error, como en toda técnica de entrevista donde el investigador no interviene para cambiar los resultados. El apéndice 4, muestra el formato de la encuesta realiza a padres de familia.

3.3 Método y procedimientos

La investigación fue realizada mediante métodos descriptivos, analíticos y sintéticos lo cual permitió explicar y analizar el objeto de estudio. Es decir, la información de la presente investigación se la obtuvo mediante la técnica de encuestas debidamente procesadas y entrevistas minuciosas, además de la utilización de fuentes bibliográficas y de información interna de la institución, para lo cual fue necesario aplicar la lectura para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos para el estudio de caso.

Identificando más minuciosamente el procedimiento, se puede mencionar que la investigación se ha realizado mediante el método analítico – sintético, ya que facilita la exploración del objeto de estudio conjuntamente con la correlación entre elementos y a su vez permitirá abstraer los conceptos y valores.

Además se utilizó el método estadístico, que permitió organizar la información obtenida en la aplicación de las encuestas y entrevistas; esto facilitará la validez, confiabilidad y verificación de la hipótesis.

El contexto general del trabajo investigativo se desarrolló bajo parámetros considerados como normales; es decir, tanto el espacio y condiciones bajo las cuales se procedió a realizar la observación, entrevistas y encuestas fueron las idóneas, sin ningún tipo de presión por parte del investigador ni ninguna autoridad que pueda hacer que el proceso investigativo cambie súbitamente por respuestas esperadas o que tengan tendencias que el investigador espera.

Los pasos desarrollados para la realización de la toma de datos dentro del Instituto, fue en primera instancia una breve introducción, induciendo a los miembros de la muestra hacia el tema, y para que conozcan el motivo de la misma y las implicaciones que conlleva las respuestas confiables y con la mayor veracidad posible. Acto seguido se procedió a poner en práctica los instrumentos de observación, claro está que ésta se realizó en los diferentes grupos en horas determinadas y distintas. Una vez terminada de realizar la toma de datos, se procedió a la tabulación de los mismos.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. La gestión

Concepto

En primera instancia es necesario dar una concepción general del término gestión como tal, que en sí procede del latín *gestiō*, el cual según el Diccionario de la Real Academia española lo conceptualiza como “Acción y efecto de administrar” (Diccionario de la lengua española 2001:1135), bajo este contexto se puede llegar a la idea de que la gestión involucra una serie de pasos o procedimientos cuyo fin es llegar a un objetivo, de este modo la gestión puede ser aplicable en cualquier campo de conocimiento donde implica llegar a un fin.

La gestión educativa es un tema relativamente nuevo, ya que data de los años ´60 en Estados Unidos, por lo que es una disciplina que se está desarrollando y perfeccionando con el pasar del tiempo. Esta disciplina busca aplicar los términos generales de la gestión pero con aplicación a la educación, desarrollándose dentro, más bien, de un campo de acción más que de una teoría general.

A la gestión con un enfoque educativo, se llega a entender a ésta como un proceso dentro del cual se involucran varios actores institucionales para realizar transformaciones en la entidad con el fin de mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades y aspectos para llegar a los fines planeados y anhelados referentes a la educación; cabe mencionar que se debe mejorar, desde el enfoque que algún aspecto siempre puede ser superior; fortalecer para transformar un aspecto en algo eficiente, en algo sólido; y por último, se debe desarrollar desde el enfoque de crear, innovar, renovar las estrategias utilizadas. La gestión educativa está compuesta por cuatro dimensiones, éstas son la pedagógica y didáctica, la administrativa, la socio-humanística o comunitaria y la organizacional; éstas deben trabajar de manera conjunta y organizada para llegar a los objetivos planteados.

Importancia

La gestión educativa debe presentar un perfil integral y coherente de toma de decisiones lo cual será fundamental para definir los objetivos de la institución, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos. Esta definición de objetivos permitirá obtener ventajas para el futuro, lo cual se extrae de

las oportunidades y amenazas del contexto, así como también de los logros y problemas de la entidad.

Para esto es necesario involucrar a todos los actores que se relacionan con la institución y definir el tipo de educación que se quiere brindar. Si bien el director es el que debe estar al frente del proceso, pero es el equipo quien aporta y ejecuta acciones para que se enriquezca este procedimiento.

La gestión emerge de la necesidad de coordinar la acción humana que en aprovechamiento de otros recursos como estructura, estrategia, sistema, estilo, capacidades y talento humano se permite llegar a los objetivos de la institución, de este modo, existe una interacción tanto dentro de la entidad que servirá para reflejar o exteriorizar el entorno o contexto.

De este modo, para ejemplificar la situación de actores internos dentro de la institución educativa se hace referencia al círculo en donde pertenecen los alumnos, profesores, directivos, docentes, técnicos que gestionan toda una metodología planificada para exteriorizarla.

El término gestión también puede ser reemplazado o sustituido por administración, ya que sus cualidades entran también dentro de esta área, sin embargo, en América Latina se ha utilizado el término gestión por ser más genérico que administración y también por ser una actividad dentro de la cual intervienen varios factores y actores y ya no es tan vertical la ejecución de acciones como en la administración.

Hay que tomar muy en cuenta que la administración o gestión de una institución educativa difiere bastante de lo que sería una empresa, por tener como objetivo principal la formación de seres humanos y por tanto “el resultado variará según el individuo” (Cassasus 2000:7).

Tipos

Dentro de la gestión educativa existen tipos o modelos generales que representan marcos conceptuales que son aplicados para el cambio institucional. Estos modelos son:

- Normativo

- Prospectivo
- Estratégico
- Estratégico institucional
- Calidad total
- Reingeniería
- Comunicacional

Todos estos tipos procuran ser una solución al modelo anterior, es decir cada una de ellas trata de superar a la anterior y tratan de representar efectividad para la toma de decisiones y ejecución de objetivos de la institución.

El Modelo Normativo hace referencia a un futuro lineal, es decir para este modelo el futuro es único y cierto, y por lo tanto se aplicó técnicas del presente con proyección al futuro. Trabaja de modo que la sociedad es un ente estable, no dinámico; este modelo perteneció al sistema educativo tradicional, y fue aplicado por los años ´60.

Sin embargo para la década de los ´70 aparecen inconformidades por el hecho de que el futuro previsto no era tan previsible como se lo veía en la década anterior y se crea el modelo prospectivo ya que se llega a la conclusión de que el futuro no es explicado por el pasado, entonces se reconstruye un futuro a partir escenarios, lo que quiere decir que el futuro es múltiple e incierto, es decir se flexibiliza el futuro en la planificación.

A partir de este modelo que consistía en llegar a un futuro deseado con varios escenarios, se crea la necesidad de aplicar normas que permitan llegar a ese futuro, es decir, relacionar la organización con el entorno, y es aquí donde empieza la estrategia, el nuevo modelo que permite la relación entre los recursos con los que cuenta una organización. Este modelo fue instaurado en la gestión educativa en los años ´90.

Este modelo es comprable con el pensamiento militar, es decir existe una idea competitiva de organizaciones y recursos humanos que son aliados y a la vez enemigos. Por varias circunstancias, entre ellas la crisis petrolera en América Latina, produce la desintegración de la institución como un todo y es vista como

varias unidades de gestión que determinan objetivos propios. Esto es conocido como la descentralización educativa. A este modelo se lo conoce como estratégico situacional.

Debido al tipo de trabajo insertado en el Japón de “calidad total” se retoma para aplicar dicho modelo al sistema educativo por los años ´90 en América Latina. Consiste en introducir la calidad al interior de la entidad a través de la planificación, control y la mejora continua. Identifica procesos, necesidades y plantea normas para de esta manera reducir márgenes de error. Y es aquí que se considera al alumno como un usuario al que hay que darle una educación de calidad en base a sus necesidades, que a la vez genera nuevas preocupaciones por los resultados y los procesos. Pero valdría determinar qué se entiende por calidad.

El modelo de reingeniería busca adaptarse al nuevo concepto de globalización y aparecen nuevos retos, como por ejemplo que los cambios no bastan, es por eso que se inserta un cambio cualitativo más no cuantitativo de la administración. Por otro lado, por la descentralización del sistema, el usuario ya puede discernir y demandar mayor exigencia en la calidad. Todo esto lleva a la necesidad de realizar un cambio estructural, de una sustitución del modelo tradicional de considerar a la sociedad como un ente previsible, por un nuevo replanteamiento. En este contexto el modelo consiste en una reingeniería total sin tener que mejorar lo existente sino cambiarlo substancialmente.

Este modelo de reingeniería, conlleva a tratar de entender los procesos, los elementos que se han dado en las anteriores etapas y se toman acciones que son entendidas a través del lenguaje. Es aquí donde aparece el último modelo comunicacional.

El modelo comunicacional concibe a la organización como “redes comunicacionales” (Flores 1996:12), que representan acciones lingüísticas que permiten afirmar, declarar, ofertar, aclarar, etc. dentro de la gestión institucional.

4.2. Liderazgo Educativo

Concepto

Hablar sobre liderazgo involucra remontarse a los tiempos antiguos donde ya grupos de personas se unían entre sí para lograr un objetivo o fin, si bien es cierto

la palabra como tal era un término desconocido para aquel tiempo, es a partir de este tipo de hechos que comienza a tener validez el liderazgo; mas es a partir del siglo XXI que los estudiosos comienzan a investigarlo como tal, llegando así a determinar al liderazgo como un proceso en el cual se llega a influir en un determinado conjunto de personas para llevarlos o acarrearlos hacia el logro de objetivos pre-determinados, como se puede intuir debe haber una persona o un ente que sea capaz de influir en el grupo para lograr los objetivos, tal ente es denominado líder y es quien posee algún tipo de autoridad, que según sus rasgos le van otorgando o clasificando su poder, es así que las primera teorías del liderazgo se concentraron en el líder como tal; es decir, comenzaron por investigar dos puntos de los líderes, sus rasgos físicos (los investigadores llegaron a la conclusión que es imposible identificar rasgos determinados que existan en todas las personas líderes y que los distinguieran de los demás); y cómo tal líder interactuaba con el resto del grupo.

El Diccionario de la Real Academia Española conceptúa a liderazgo como “situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (Diccionario de la lengua española 2001: 1376) , involucra términos como superioridad que es lo que el liderazgo plasma sobre un grupo de personas que van hacia un fin, obtener fines cada vez mejores o superiores bajo determinados aspectos es el resultado de una organización que toma de manera primordial el liderazgo para la calidad; tomando en consideración de manera única al ámbito empresarial y el liderazgo enfocado para la calidad cabe tomar en consideración la definición que el Sr. Toyota, propietario de una reconocida fábrica de automóviles que lleva su propio nombre, expresa “liderazgo es lograr que las personas realicen lo que la dirección espera, pero dentro de un ambiente agradable y donde estén contentos” (Lepeley 2007:23); en definitiva lo que trata el liderazgo es alcanzar que un grupo de personas lleguen a un determinado objetivo bajo determinados parámetros, tales parámetros deben ejercer una fuerza sobre los miembros de grupo, de tal modo de tener como resultado el objetivo u objetivos planteados.

El liderazgo, al igual que los valores, la educación, la gestión, ha tenido muchas conceptualizaciones o intenciones de darle una definición, sin embargo, el denominador común de este apartado es la acción de influir positivamente en un grupo, trabajando con entusiasmo para cumplir los objetivos y las metas

planteadas. El éxito del líder son sus rasgos y las conductas, o los llamados factores situacionales denominados así en años posteriores a la década de los '40; y si bien, las teorías creadas han sido experimentadas para el aporte científico no dejan de ser controversiales en el momento de la práctica.

Tipos

Para enunciar la teoría de Shell (Semprún y Fuenmayor 2007: 6), surgen tipos de liderazgo como:

Líder autócrata

Líder benévolo

Líder burocrático

Líder buropático

Líder liberal

Líder democrático

Características de cada tipo

Líder autócrata: Hace referencia a que todas las decisiones dentro de la organización se centren en el control y la autoridad, de este modo los colaboradores sólo deben llevar a cabo el trabajo asignado por el líder.

Líder benévolo: Por el contrario, el líder promueve a que las decisiones sean tomadas por los colaboradores, lo cual es beneficioso porque el grupo toman más interés en el cumplimiento de los objetivos, sin embargo hay el peligro que los colaboradores empiecen a sugestionar el conocimiento líder y puede ir perdiendo liderazgo.

Líder burocrático: Esta es la faceta más utilizada dentro de las organizaciones y es la que hace referencia a la utilización de reglas y regulaciones a bases de poder, es decir, el líder utiliza estos sistemas para obtener control a base del poder. La ventaja es que ningún colaborador puede irrespetar las reglas organizacionales, pues puede resultar con graves sanciones.

Líder burocrático: Este tipo de líder empieza por controlar a los colaboradores en donde demuestra su inseguridad, y se manifiesta mediante un rígido cumplimiento de las reglas. Por crear más y más reglas se resiste al cambio.

Líder liberal: la productividad del líder es baja y no se usa el poder y casi no interactúa con el resto de la organización. La ventaja es la creatividad que aplican los colaboradores para poder resolver problemas, sin embargo para lograr esto se requiere de altos niveles de disciplina por parte del grupo.

Líder democrático: este tipo de líder crea tareas más productivas, existe más cooperación, gran satisfacción por los resultados y es que consiste en el líder cree que el poder se deriva de la subordinación del grupo

De este modo se puede incluso conceptualizar el liderazgo desde el punto de vista psicológico, representado por el rol de la personalidad y en sociología como la “influencia que se puede ejercer sobre una colectividad” (Semprún, Fuenmayor 2007:4). En este sentido, la sociología moderna determina que el líder actúa como tal por el poder que se le otorga sobre los subordinados. Además se pretende reflexionar sobre cómo es y de dónde proviene la naturaleza de un líder.

Si bien desde épocas antiguas se ha ejercido el liderazgo, como se lo mencionó anteriormente, el término es relativamente nuevo. Algunos autores han manifestado en sus investigaciones la estructura del liderazgo bajo cuatro categorías:

1. Relaciones humanas y participativa como el de crear equipos y comunicar.
2. Seguridad en uno mismo que se lo representa en la competitividad y control.
De esto depende el poder y la influencia.
3. Innovación en la solución creativa de problemas.
4. Capacidad de lograr el orden y la razón, además de la toma de decisiones y la administración de tiempo.

De este modo, según Chiavenato, existen diferencias entre líderes tradicionales y líderes contemporáneos. Los líderes tradicionales se caracterizan por el autoritarismo, obediencia, el líder es aislado, existe una fuerte y marcada posición jerárquica, más que líder es un héroe, sus habilidades se especializan en ciertas áreas, se ejecutan objetivos a largo plazo, énfasis en el mando y control, se guarda muchos conocimientos de la organización, se preocupa por la competencia.

En cambio el líder contemporáneo es asimilador, creativo, innovador, comparte conocimientos, crea consenso, accesible y sencillo, gran capacidad para resolver problemas, experiencia en varias áreas, entrenador, perspectiva global, crea espíritu de colaboración, conocimiento de la competencia.

Hasta aquí se ha analizado o por lo menos se ha dado un breve rasgo sobre el liderazgo como tal, mas ahora corresponde situarlo dentro del campo educativo, obteniendo de esta manera el liderazgo educacional, el cual de manera obvia tiene su fundamento en la teoría del liderazgo, pero tomando características propias de medio, naturaleza y contenidos del mismo.

Liderazgo educacional es el proceso que desarrolla el maestro o docente dentro de la educación, la persona que ejerce las veces de líder es el maestro dentro del aula de clases, éste se llama líder educativo, quien debe conocer y dominar las funciones de su puesto de trabajo, así como sus deberes y derechos que le involucran en el mismo, pero es en realidad la capacidad de guiar a un grupo hacia un objetivo el factor que delimita la calidad de un buen líder educativo, la manera, técnicas, metodologías empleadas para llevar a los discentes hacia el conocimiento (fin de la educación) es el principal argumento y los puntos imprescindibles a partir de los cuales se muestra un buen liderazgo educacional dentro del aula de clases, un punto esencial lo tiene el interés del líder educativo en mejorar la educación en todos los campos que éste pueda abarcar, si bien esto sería un tanto subjetivo, es oportuno mencionar que es a partir de las ideas de los líderes que se pueden lograr grandes cambios, y no solo hablando del campo educacional, sino también en cualquier campo de la vida cotidiana; el liderazgo educacional debe dar apertura al progreso de todos y cada uno de los que se encuentran dentro del grupo, generando nuevas ideas, realizando un compendio de las necesidades de todos para a partir de eso poder llegar a niveles superlativos de liderazgo, tomando en consideración todos los puntos de vista y ofreciendo soluciones óptimas que propicien un buen ambiente, que motiven al grupo a llegar a los objetivos, porque lo que primero se necesita es un cambio de actitud de los estudiantes para poder llegar a un verdadero liderazgo educacional dentro del aula de clases.

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

Vale señalar algunas de las características que debe poseer un líder (Ortiz):

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

4.3. Diferencias entre directivo y líder

Es necesario conceptualizar los dos términos; por un lado, el directivo, a decir del Diccionario de la Real Academia Española es “que tiene facultad o virtud de dirigir” (Diccionario de la Lengua española 2001:830); por otro lado conceptualiza líder como “Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”, y es justamente en este punto que, de manera estricta surge la primera diferencia entre directivo y líder, el directivo tiene la facultad, lo que quiere decir que puede o no hacer uso de ella, y será de su consideración cuánto énfasis ponga en la misma; es así que el líder es innato (aunque es necesario mencionar que éste se puede ir formando a través de procesos de enseñanza más sus capacidades personales) y éste no puede decidir cuándo o no ocupar su capacidad de líder, simplemente de manera natural y autónoma lo es.

Para tener una idea más clara y concisa sobre las diferencias entre dirigir (que de manera teórica realiza el directivo) y liderar (que es la acción que realiza un líder), el cuadro 4.3.1 sintetiza de manera clara los puntos.

Dirigir	Liderar
• Está legitimado por la organización y sus estructuras	• Está legitimado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás
• Orientado a clientes y a resultados	• Orientado a resultados y a clientes (internos y externos)
• Orientado a las normas y procedimientos	• Orientado hacia la visión y un proyecto compartido
• Enfocado en las tácticas	• Enfocado en las estrategias
• Visión cortoplacista	• Visión a medio y largo plazo
• Centrado en rutinas	• Centrado en actividades importantes y urgentes que exigen agudizar el ingenio
• Eficiencia	• Eficacia
• Imita	• Origina y ayuda a buscar nuevas perspectivas
• "Know-how" (tecnología)	• "Know-why" (filosofía)
• Conduce	• Guía y muestra un camino
• Organiza y gestiona los recursos disponibles	• Motiva y genera compromiso emocional
• Se encarga	• Forma opinión
• Gestiona	• Crea: nuevas ideas, nuevas estrategias, nuevas políticas, nuevas metodologías
• Planifica, organiza, controla, delega y realiza ajustes o modificaciones	• Visión de futuro
• Mantiene y acepta el "status quo" y las reglas establecidas	• Cambia el "status quo"
• "Problem-solvers"	• "Problem-finders"
• Rol fijado	• Rol construido
• Sabe utilizar la tecnología	• Conocedor de las personas y potencia sus valores
• Énfasis en los recursos físicos y materiales	• Énfasis en sus recursos emocionales
• Exige capacidades técnicas	• Exige integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores que comparte con sus colaboradores
• Controla y supervisa los resultados	• Forma y asesora a sus colaboradores (coach)
• Aquí y ahora	• Externo y futuro

Fuente: Vadillo, Palomo. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, pp. 20-21

Cuadro 4.3.1 Dirigir vs. Liderar

Con lo estipulado en párrafos anteriores no se quiere llegar a la conclusión de que directivo y líder ocupan puestos antagónicos dentro de una organización, más bien se debe llegar a concluir que los dos puestos se equilibran; directivo viene de "directo" y eso es justamente lo que hace un directivo nato, llegar directamente a los objetivos; mientras que el líder viene de *leader*, quien es la persona que guía, que lleva a un grupo hacia el objetivo, pero ocupando otro tipo de estrategias, de métodos; de esta manera ambos lo que desean es llegar a los objetivos propuestos. Lo que se necesita dentro de las organizaciones para que éstas sean exitosas es una combinación entre directivos y líderes, combinar las capacidades y competencias de cada uno de ellos, de tal modo que dé como resultado una organización que sabe a dónde quiere ir, que conoce los procesos, las técnicas, etc., y que se ocupa de las personas que están dentro del mismo y de sus necesidades. El objetivo entonces es educar a personas directivas pero con el liderazgo como destreza innata.

4.4. Los valores y la educación

Referirse a valores involucra analizar un tema subjetivo que va más allá del proceso de enseñanza que se imparte en el aula de clases, implica a cada persona y su propia visión del mundo; en sí la palabra valor puede tener algunos enfoques, de manera estricta el valor es la utilidad que tiene algo según una necesidad, incluso desde este punto de vista hablar de valor es algo relativo, ya que va a depender de manera proporcional a la necesidad del individuo o el bienestar que éste muestra frente a algo. Otro enfoque correspondiente a valor se lo expide desde el campo moral, otra temática subjetiva y debatible para el ser humano; los antiguos filósofos como Sócrates y Platón ya tomaban en cuenta el valor de los seres humanos; axiología es una rama de la filosofía y es el término que se utiliza al estudio de los valores y el juicio valorativo.

El término valor puede tener muchas acepciones, así por ejemplo en forma general se considera al valor como algo bueno, así tenemos la verdad, la belleza, etc. que son ideales que el ser humano las busca para hacerlas propias. A partir de la psicología, el valor es una disposición síquica del ser humano, es una propiedad, es una orientación que el hombre lo interioriza en forma de actitud. En este sentido, haciendo referencia a la educación, tal vez esta sea la forma que el educando pretenda incentivar al alumno, es decir, formar su carácter, su actitud en torno a la interiorización de los valores. En el orden sociológico, los valores se relacionan más bien con el sentimiento colectivo, formas de actuar a nivel grupal. Entre estos conceptos, también cabe indicar el orden moral que es la forma de “usar” la libertad del ser humano, es la forma de posicionarse dentro de un orden normativo como parte de la dignidad humana, a partir de la conciencia.

De este modo se toma en cuenta que hablar de valores, sin duda alguna, merecería hacer un análisis exhaustivo desde la concepción propia del término, pasando por sus diversos enfoques, lo que daría como resultado un estudio muy extenso, es por eso y más allá de alguna cuestión filosófica que lo que se va a abordar son los valores morales, que están ligados estrictamente a las personas, y hace referencia a todos los elementos que se encuentran presentes en las personas y los hacen valorables o apreciados para determinados fines morales, lo que lleva a la persona a acrecentar su dignidad.

Enfocarse a educación involucra procesos en donde existen docentes y discentes, y donde hay un lazo permanente entre éstos, formando así una cadena de enseñanza – aprendizaje. Entonces, es necesario ahora analizar los valores morales en la educación; en primera instancia es importante mencionar la Reforma Curricular, la cual rige para todos los planteles educativos que imparten educación pre-básica, básica y bachillerato, en donde se toman a consideración cuatro ejes fundamentales sobre los cuales se cimienta la Reforma en sí denominados ejes transversales, uno de ellos es la educación en la práctica de valores; se debe tomar en consideración que el mundo de los valores abarca la realidad toda del ser humano, incluyendo entonces los valores considerados como positivos y negativos, concepciones que les otorga las personas mismas de acuerdo a su consideración, parte de esta premisa que los seres humanos priorizan ciertos valores a partir de los cuales se estima se cumpla o se trate de llegar a una meta que involucra al desarrollo de la sociedad.

Ahora nace la pregunta, ¿por qué involucrar los valores en la educación? , esta pregunta puede ser respondida con una frase y es que los valores están estrechamente involucrados en el desarrollo de la sociedad, lo cual al fin y al cabo es la meta de todas las naciones, los valores como el amor, honestidad, cooperación, felicidad, humildad, respeto, responsabilidad, unidad, paz, sencillez, etc. son la base fundamental para educar personas listas para enfrentar los nuevos retos y el desarrollo de las sociedades todas. Cabe en este punto tomar una frase de Thomas Füller (1608 – 1661, eclesiástico e historiador inglés) “los valores morales nos dan identidad y autonomía” y es justamente esto lo que necesita la sociedad, por un lado identidad, identidad de seres humanos, de involucrarnos unos con otros y llegar a entender lo fundamental de unirnos como seres humanos en pro del desarrollo mundial; la autonomía es un punto clave, dentro de ésta se establece la libertad, con la que todos los seres humanos nacemos y cada uno hace uso de ella a bien tenga; en fin, son los valores humanos los que dan dignidad al hombre.

La educación en valores se rige en construir criterios en los alumnos (refiriéndose estrictamente al plano educacional) para orientar su vida y considerar decisiones supuestas como correctas, no se debe imponer los valores en los educandos, lo que se trata es de ir formando los valores, cuestión que los discentes discernan y los consideren en pro de su diario vivir. Un punto necesario es mencionar que los

valores se van formando desde que una persona nace, o al menos desde que tiene uso de razón, y este proceso comienza desde el núcleo familiar y las ideas que los miembros de la familia consideren como correctas en pro de la vida del niño; a partir de eso llega el niño a la escuela y será ahí donde los maestros complementen su educación en valores; es preciso mencionar que otro factor importante que está involucrado de manera directa en los valores en la vida de una persona es el ámbito social, ya que es éste el que de una u otra manera estructura, esquematiza y evalúa los valores en las personas y la incidencia de los mismos tanto en el ámbito personal cuanto a nivel de la sociedad.

Educar en base a valores es entonces el reto educativo actual, donde se necesita formar personas íntegras, con valores propios y sobre todo con criterios formados para utilizar dichos valores a nivel personal como decisión propia, y para la resolución de problemas cotidianos, esto, sin duda alguna ayudará para que en un futuro en las naciones todas prevalezca los valores considerados como positivos y se logre un desarrollo integral en base a la justicia, la paz, el respeto, el amor, etc., puntos fundamentales dentro de la sociedad.

El objetivo o la meta de la educación no deben consistir solamente en transmitir a través de diversas metodologías las ciencias exactas, o sociales, o naturales, que si bien son muy importantes no son en sí los conocimientos más importantes del ser humano. Esta transmisión de conocimientos se verá complementada cuando se interiorice la importancia de establecer juicios multidisciplinarios en donde se incluya el sentimiento del ser humano, es decir la forma de ver y actuar ante un mundo cambiante y compuesto por la interacción del hombre.

En sí, se han formulado muchas teorías, axiomas, hipótesis alrededor de lo que se denomina valores, pero ha sido muy poca la investigación para saber cómo poder aplicar y transmitir este sustrato de la persona y mejorarlos como seres humanos.

Para Latapí, la formación en valores se ha ausentado dentro de las aulas de clase por tres motivos fundamentales; en una primera instancia porque la formación en valores se la ha relacionado con la educación en la religión, tema que ha sido muy debatido dentro de la educación ya que en la actualidad lo que se busca es una formación laica; lo que interesa básicamente es la educación en conocimientos tecnológicos y científicos, sin tomar en cuenta a los valores como parte de la formación del ser humano.

En otra instancia se fundamenta la ausencia de formación de valores por las nuevas ideologías de “emancipación” como parte de la educación, es decir que al momento de impartir valores como parte de la educación, supuestamente se trata de obligar o de implantar formas tradicionalistas de convivir, situación que ya estaría “fuera de moda”.

Y una tercera instancia hace referencia a la multiplicidad de ideologías humanas, que ya no permiten tener a los valores como denominador común, que dentro de un mundo globalizado ya no es posible pensar al unísono, y saber que los valores constituyen una manera de relacionarnos como seres humanos.

A lo largo de la historia, a los valores se los han insertado o han clasificado dentro de la religión, la cual ha procurado transmitir cómo debe ser un hombre deseable, un ideal de ser humano, elaborando un conjunto de normas que el hombre debe cumplir para acceder al bien. Sin embargo, esto ha ido cambiando de acuerdo a la época. Es así, que también los valores han sido vistos actualmente dentro del contexto cultural, y por mencionar algunos, está el tema de los derechos humanos enfocado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Otra temática en la actualidad es la promulgación de la paz y la comprensión mundial, que se ha practicado a partir de la Segunda Guerra Mundial, y una tercera instancia es la educación para la democracia, en donde se cree se resumen muchos valores relevantes y que beneficiará a una convivencia respetuosa.

Existen varias teorías acerca de la moral, entre las que están la psicoanalítica, que explica las dinámicas del inconsciente, es decir que los valores se crean a partir del inconsciente, que se exponen de algún lugar escondido dentro del ser humano. Se cree que las fuerzas junto con el espíritu de autoconservación da como resultado la formación de los valores en el ser humano.

El enfoque conductista afirma la aplicación de valores mediante el estímulo reacción del ser humano. El sociológico se enfoca en los procesos colectivos que determinan las preferencias y conductas sociales y cómo esas normas influyen en los valores de los individuos. El enfoque cognitivo – evolutivo o el desarrollo del juicio moral hace mención a que la moral se forma a través de estadios sucesivos, es decir que el niño se forma a través de leyes externas para consolidar su

autonomía de adulto y pone el juicio o elemento cognitivo para desarrollar la moralidad.

Esta teoría ha sido llevada a cabo en forma de experimentos en los centros educativos de la siguiente manera:

- Una mediante la discusión de “dilemas morales” que sirve para que los alumnos mismos esclarezcan sus conflictos morales. Se propone problemas a los alumnos que pueden ser de carácter escolar mismo o de carácter privado, y ellos deben debatir sobre los valores que están en juego y cómo debería resolverse el problema.
- Esta discusión de “dilemas morales” se la puede hacer también dentro de las materias curriculares, para que se abra esa discusión ya sea en geografía, historia, y lograr esclarecer dichos valores puestos en juego.
- Otra forma es con la organización de cursos especiales, en donde especialmente los maestros se sensibilicen ante los aspectos morales y sean familiarizados con el juicio moral.
- Y por último está la vivencia de valores, en donde se cree mediante la organización de valores y se las conviva dentro del establecimiento educativo.

Sin embargo, aunque la puesta en práctica de este teorema haya conllevado a una convivencia de los valores, ha tenido algunas falencias dado que no han sido comprobadas empíricamente para conocer el éxito de su postulado, luego no se tiene conocimiento cómo funcionarían en diferentes contextos culturales, por otro lado se confía demasiado en que esta convivencia de valores seguirán siendo practicados por los alumnos, como se centra en el juicio moral puede prescindir de los elementos afectivos, sociales y culturales que son igualmente importantes.

En conclusión, se puede tomar en cuenta que en la realidad se han creado múltiples teorías acerca de los valores, se los ha rechazado en cierta medida por creer que son de corte religioso, o por no ser compatibles con la ideología que se predica, sin embargo, este tema es demasiado ambiguo y subjetivo. En América Latina se ha llegado a la conclusión de que la formación de valores debe ser enfatizado tanto en el ámbito familiar como escolar, ya que si sólo se imparte en una de las dos partes, será visto más bien como una imposición, y eso no servirá de nada.

La educación moral debe actuar como un eje transversal que no sólo se inserte en una materia de la malla curricular, sino que se lo maneje dentro de todas las áreas del conocimiento, ya que al fin y al cabo para enfrentar la vida, la moral y los valores no son sólo forman parte de un área de la vida, sea el trabajo, el hogar, sino que los valores son practicados para cada uno de los momentos que el ser humano enfrenta.

Luego de este exhaustivo análisis dentro del marco teórico, se puede revisar la importancia que poseen estos conceptos dentro del sistema educativo, definiciones que no son contempladas dentro de un marco individual o analizadas por separado, sino que corresponden a un mecanismo conjunto que deben ser aplicadas en las entidades educativas para que el ser humano sea formado íntegramente, y tenga la madurez y la capacidad suficiente para la toma de decisiones que constituirá dentro de su vida futura.

Todos estos elementos son relativamente nuevos, y gran parte de ellos han sido retomados de la administración de empresas, sin embargo, luego de un estudio exhaustivo de la puesta en práctica en el área de la educación se ha insertado y contextualizado de una buena forma, tomando en cuenta al individuo no como un mero instrumento de transmisión de conocimientos sino dotándolo y considerándolo como un ser capaz de discernir.

Se ha visto la necesidad de ir transformando el sistema educativo tradicionalista por un nuevo sistema de profesionalización en la educación, en donde intervenga la gestión educativa; el liderazgo educacional; sabiendo que el líder y el dirigente tiene su gran diferencia; y sobre todo la necesidad de insertar en la educación, los valores, tema de gran envergadura e importancia en el mundo actual, que no debe ser visto como un axioma moralista de tradición sino como una instancia que va de la mano con el conocimiento universal porque permite ver al ser humano no sólo como instrumento científico y tecnológico sino como ser espiritual que a más de impartir conocimiento es capaz de transmitir sensibilidad en cada una de sus acciones.

4.5 Diferencia entre Dirigente y líder

De manera obvia dirigente es la persona quien dirige; tomando una vez más la conceptualización de líder del Diccionario de la Real Academia Española dice:

“Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora” (Diccionario de la Lengua española 2001: 1176); es claro mencionar que la principal diferencia radica en el poder de cada uno de estos dentro de una organización, así un dirigente se encuentra concebido como una autoridad dentro de un grupo, mientras que un líder, posee una cualidad tan innata que simplemente no es concebido como tal en un organigrama institucional. El cuadro 1.1 expuesto anteriormente, expresa de manera muy concreta las diferencias directas entre el dirigir y el liderar. El dirigente simplemente dirige, es decir, guía o muestra el camino para llegar a los objetivos, y el poder que tiene para encaminar al resto se lo otorga la institución, bajo parámetros específicos que reglamenten el perfil del dirigente (generalmente son tomados en consideración únicamente parámetros cognitivos y de experiencia en el cargo) ; mientras que el líder dirige y va con el grupo hacia los objetivos, el grupo lo sigue o se deja dirigir motivado por la persona como tal y no con algún tipo de condición; el poder del líder radica en sí mismo, y su clasificación dependerá de cómo éste tome el cargo.

Un dirigente da las reglas para que el grupo las siga, un líder expone las propuestas para editar, cambiar o eliminar según criterios y necesidades del grupo. Un dirigente analiza, sintetiza, esquematiza, pone énfasis en su intuición y experiencia, puede llegar a cambiar de estrategias en un punto dado, es una persona que ve el futuro y lo mide con cuantificadores de tal modo que sean evaluables para a partir de dichos resultados comenzar con la invención de nuevas soluciones o propuestas para la entidad como tal; en cambio, el líder simplemente tiene las actitudes, aptitudes, cognición, habilidades, destrezas que le hace capaz de influir en la organización y alcanzar que ésta se dirija hacia la dirección que el líder crea conveniente en pro de los objetivos planteados. Es de manera obvia que al tomar en consideración estos puntos otra diferencia entre sería la personalidad de cada uno de ellos, de marcada diferencia y dependiente muchas veces del poder que le es asignado.

Al dar los enfoques anteriormente revisados, no tiene la intención de mostrar a un dirigente como una persona que lo único que hace es dar reglas para que un grupo las siga; es aquí donde entra el verdadero sentido de la educación, donde se deben otorgar criterios claros y concisos sobre lo que se espera obtener de los educandos (al referirse a educandos se refiere a las personas que están pasando por el proceso de enseñanza – aprendizaje) y empezar a forjar una mezcla de dirigentes

con líderes, que prevean el futuro, que otorguen soluciones concretas y acertadas dentro de todos los campos que le competen a la entidad, pero con visión de líderes, con capacidad de relacionarse con las personas y de manera propia hacer que el grupo de personas le otorguen cierto tipo de poder para poder dirigirlos.

4.6 Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

En primera instancia es necesario fijar las variables que se consideran para determinar el liderazgo, éstas son:

- ✓ Las características el líder.
- ✓ Las actitudes, necesidades y otras características personales de los seguidores.
- ✓ Las características de la organización, como sus propósitos, su estructura y la naturaleza de las actividades a desarrollarse.
- ✓ El medio económico, social y político.

Como se puede observar, estos puntos pueden ser cuantificables hasta cierto modo, existiendo otros que son cualidades innatas de los líderes y aún más, algunos de ellos son característicos propios del medio, lo cual es algo fijo que es imposible cambiar a menos que exista un cambio poblacional total, algo totalmente ideal y subjetivo. Desglosando los puntos anteriores, se tiene en primera instancia las características del líder, en este punto no se menciona a qué tipo de características se está mentando, pudiendo ser éstas físicas o personales, de manera obvia, y de acuerdo a estudios realizados por los investigadores, no existen características físicas fijas que existan en todos los líderes, por lo que se debería descartar este punto, entonces a lo que se refiere es a las características propias del líder, incluyendo éstas su actitud, su aptitud, su forma de resolver los problemas, su carácter e incluso su inteligencia interpersonal para socializar con las personas, entre otras.

En una segunda instancia se menciona las actitudes, necesidades y otras características personales de los seguidores, esto no involucra al líder, sino más bien al grupo, y la interrelación que pueda generar el líder con cada uno de los miembros de la organización, como se sabe cada persona es un mundo distinto, pero es preciso correlacionar las características de cada uno para llegar a tener un

grupo sólido que llegue a los objetivos planteados de manera eficaz. En un tercer punto se menciona a la organización pero desde el plano de los propósitos que ésta tenga y las actividades a desarrollarse, que netamente corresponde al grupo de personas, pero esto dependerá obviamente del líder que los guía y se pone al mando para llegar a los fines estipulados. Y por último, el medio económico, social y político, éstos son sin duda alguna factores que están presentes en cada trabajo, en la vida cotidiana mismo, incluso en el núcleo familiar intervienen estos aspectos; lamentablemente para las naciones se depende estrictamente de estos puntos de orden social para poder involucrar un desarrollo, estos tres puntos son un símil a una radiografía de la sociedad toda, de manera muy penosa, sobre todo en nuestras naciones tercermundistas estos puntos no pueden ser complementados y cada uno de ellos tira por su lado, dando como resultado pueblos sin un norte al cuál ir, mendicidad en las calles, miles de familias pobres, etc., etc.

Todo lo explicado anteriormente se relaciona a las características que se toman en cuenta para evaluar a un líder, en este sentido es necesario analizar las ideas y enfocarse al líder educativo; es decir, al líder cuyo campo de batalla son las aulas educativas y cuyo grupo de trabajo son los discentes. Hablar de requisitos involucra contemplar las condiciones necesarias que debería o que debe tener un líder, si bien esto es algo muy subjetivo, ya que no necesariamente todos los líderes educativos pueden cumplir con los requisitos, pero sin embargo siguen teniendo una calificación de líderes dentro del aula de clase. Es necesario tomar en cuenta la controversia que se origina a partir de los líderes, ya que muchos optan por decir que los líderes nacen y no se hacen; es decir, tienen cualidades innatas que se les fue otorgadas desde el momento mismo de su concepción, tal vez por herencia genética; en cambio, la contraparte supone que sí se puede forjar líderes sin necesidad que éstos hayan nacido con dicha cualidad. Esto realmente es una dura controversia, y lamentablemente no se puede descartar ninguna, mas lo que sí se tiene claro es que existen los líderes dentro de cualquier ámbito, los requisitos tomados en cuenta son:

- ✓ Trabajar en pro de su propio interés, sin necesidad de esperar alguna presión externa para hacerlo;
- ✓ Saber aterrizar los objetivos del grupo de clase, enmarcándolos dentro de las posibilidades externas que ofrece el plantel;

- ✓ Tener desarrollada su inteligencia interpersonal, de tal modo que le permita tener una excelente interrelación con los alumnos, así como conocer las características propias de cada uno, con lo que se llega a conocer el contexto general del aula de clase y a partir de esto generar nuevas ideas, cambiar las que existen, reestructurar;
- ✓ Saber tomar decisiones de manera oportuna, de tal modo que se tomen medidas preventivas antes que las correctivas;
- ✓ Resolver problemas que se generan dentro del aula de clase también es un punto a su favor y un requisito indispensable para mantener el correcto orden y llegar a los objetivos que se esperan;
- ✓ Ser una persona que motive a los alumnos;
- ✓ Demostrar entusiasmo en su diario enseñar;
- ✓ Inspirar a los alumnos hacia el aprendizaje;
- ✓ Mantener un entorno y un ambiente agradable para que el proceso de enseñanza –aprendizaje se lo dé de mejor manera;
- ✓ Prepara sus clases, de tal modo que conozca del tema de manera cabal a partir de lo cual se puede ser un guía para los aprendices;
- ✓ Saber auto controlarse en situaciones que lo ameriten, sin perder en ningún momento el sano juicio por relevantes que sean el contexto a solucionar.
- ✓ Tener una imagen de sí mismo como líder de un grupo de aprendices.

Estos son algunos de los requisitos que debe cumplir un líder educativo, si bien es cierto la lista se pudiera extender con muchos puntos más, es necesario resumirlos de manera muy general, y aclarar una vez más que algunos líderes pueden mostrar un requisito más desarrollado que el otro, sin llegar a pensar obviamente que éste se convierta en un mal líder, lo que se ha tratado es de enlistar una serie de requisitos que pueden ser o no llenado a carta cabal, pero se los puede clasificar como base de un verdadero líder educativo. Es necesario mencionar, que a existe una clasificación de líderes, y estos se otorgan según el poder del mismo y la forma de desempeñarse dentro del cargo, para la presente se ha tratado de otorgar

requisitos muy generales sin caer en especificaciones que al fin y al cabo no es tema primordial del presente trabajo.

Al referirse a cualidades se entiende al conjunto de caracteres, sean éstos propios o adquiridos que distinguen a una persona, específicamente hablando para el caso al líder educativo, éstas se pueden resumir en los siguientes puntos, las cualidades de un líder educativo deben ser:

- ✓ Honestidad
- ✓ Capacidad;
- ✓ Tolerancia;
- ✓ Inteligencia;
- ✓ Paciencia;
- ✓ Creatividad;
- ✓ Comunicación;
- ✓ Empatía;
- ✓ Claridad para lo que hace y debe hacer;
- ✓ Disposición a aprender en cada momento;
- ✓ Llegar siempre a dar lo mejor de sí para realizar las cosas;
- ✓ Actitud positiva y dinámica sobre la toma de decisiones y resolución de problemas;
- ✓ Visión de futuro, tomando medidas preventivas;
- ✓ Tener autoridad más que en forma de poder, en forma de moral.
- ✓ Disposición a asumir nuevos retos;
- ✓ Muestra tenacidad y no se deja llevar de los problemas;
- ✓ Constancia.

Éstas son solo algunas de las cualidad propias que debe tener un líder educativo dentro del aula de clases, un líder no se deja vencer por los obstáculos que

encuentra en el camino, más bien toma de ellos para a partir de eso generar nuevas soluciones, nuevas ideas.

Hablar de habilidades involucra las destrezas que debería presentar un líder educativo, a continuación se enlistan algunas de ellas:

- ✓ Habilidad de creer y confiar en el grupo;
- ✓ Habilidad de tratar a todos los alumnos por igual;
- ✓ Habilidad de comunicación para llegar a los padres de familia;
- ✓ Habilidad de crear entes novedosos que propicien al conocimiento;
- ✓ Habilidad de crear prácticas confiables, motivadoras, seguras para asegurar el aprendizaje en los educandos;
- ✓ Habilidad de comprender rápidamente a las personas y conocer las metodologías apropiadas para cada tipo de carácter de los miembros del grupo;
- ✓ Habilidad de ser visionario y enfocarse en la educación que se requiere impartir en pro de la sociedad, y no regirse a los modelos y teorías obsoletas de educación.
- ✓ Habilidad de negociación con todos los entes que conforman el plano educativo.
- ✓ Habilidad de autocrítica.

Las habilidades en sí no siempre involucran destrezas físicas, las aquí especificadas únicamente son habilidades generales que deben tener los líderes educativos, específicamente los docentes, porque en realidad ellos son los líderes, quienes deben procurar por todos los medios guiar, ir con un grupo de alumnos hacia el conocimiento, pero siempre cimentado en los valores, la justicia.

Concluyendo sobre el tema, los requisitos, cualidades y habilidades que se especifican para los líderes educativos tan solo son lineamientos claves para evaluar un verdadero liderazgo dentro del aula, pero en realidad calificar a un líder educativo va a depender de varios factores tanto personales, cuanto ajenos al educador, estos son las características propias de cada uno de los miembros del

grupo, las aspiraciones del grupo como tal y también de la sociedad toda. Hablar de bases rígidas y únicas es algo superficial, ya que un verdadero líder educativo puede o no cumplir con todas ellas, mas eso no justifica evaluarlo como malo o bueno; donde realmente el trabajo de un líder puede ser observable es en el resultado, en los objetivos cumplidos por el grupo y la satisfacción de los miembros del mismo. Cuando se observa a personas incluidas en la sociedad, con ánimos de cambiar el rumbo de la misma, es ahí donde verdaderamente se sabe que existieron líderes en su proceso de aprendizaje que lo motivaron y tales lineamientos de conocimiento se ven reflejados en el presente y futuro de la población toda.

5. DIAGNÓSTICO

5.1 Los instrumentos de gestión educativa

5.1.1 El manual de organización

El manual de organización de la Institución lo conforman una serie de documentos que especifican detalles exactos en relación a la dirección y administración del establecimiento educativo, en torno a los antecedentes, atribuciones, estructuras y funciones que cumple cada uno de los componentes jerárquicos que conforman el Instituto.

Este manual es de gran utilidad en cuanto a que define los puntos básicos en los cuales la Institución se torna una organización que, sin lugar a dudas, tiene una forma y una estructura que lo componen y dentro de la cual se manejan todos los ámbitos correspondientes al ámbito educativo, donde se exponen estructuras jerárquicas, atribuciones de los componentes tanto internos cuanto externos, entre otros. Las autoridades, personal administrativo y docentes son los entes hacia los cuales está dirigido expresamente este manual, y en el cual se debe regir todo el establecimiento para tener así un funcionamiento apropiado y óptimo. (Ver apéndice 6)

5.1.2 El código de ética

El Código de ética en la educación puede establecerse bajo parámetros de los principios éticos de los actores institucionales que se orienta a encaminar la conducta o comportamiento social de las autoridades, docentes, alumnos, administrativos y de servicio. Cuenta con un manual de uso que se desarrolla alrededor de la aplicación adecuada del código en las entidades de educación.

La ética se relaciona con la cultura de un pueblo, de una comunidad y por ende el profesor debe manifestar sus actitudes frente al medio donde se desenvuelve y respeta la escala de valores que la sociedad tiene, lógicamente tomando en cuenta también sus derechos, para que este sistema de valores se perfeccione y se supere.

La ética se fundamenta en comportamientos y actitudes aceptados por los componentes de un sistema, el cual tiene obligatoriedad en su cumplimiento. El no

acatamiento del Código de Ética implica una sanción moral y por ende un castigo mayor que la sanción legal por ocasionar el repudio de los demás.

En tal sentido, dimensionando al “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris”, existe un respeto entre las autoridades, el personal docente, administrativo y el alumnado; en que el docente lleva a práctica el código respetando al alumno, sin diferenciación de raza, cultura, sexo, religión o nacionalidad.

El objetivo de integrar este eje transversal a la malla curricular es ofrecer pautas que permitan a los estudiantes crear y fortalecer sus escalas valorativas; crear espacios interactivos para formar al ciudadano acorde con los requerimientos de la sociedad; llevar a los estudiantes al conocimiento y la práctica de nuestros valores culturales y coadyuvar a la transmisión y al enriquecimiento de los valores morales y culturales comunes.

Para la formación en valores habrá que promover:

El conocimiento de sí mismo, de potencialidades y limitaciones de cada uno;

El reconocimiento de la naturaleza humana y con conocimiento, reflexión sobre su dimensión ética y moral.

La autoestima, confianza en sí mismo y sentido positivo ante la vida;

El conocimiento, comprensión, respeto y defensa de la igualdad de los derechos esenciales de todas las personas, en concordancia con la declaración universal de los Derechos Humanos Art. 1 que dice: “... los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos sin importar su condición”. (Ver apéndice 7)

5.1.3 El plan estratégico.

En el aspecto técnico pedagógico se puede revisar en el diagnóstico que existe una introducción que ofrece a la sociedad, seres humanos, con sólidos conocimientos, con valores éticos y con una gran formación humana.

El Instituto cuenta con 3 autoridades principales, entre ellos existe una excelente relación y un liderazgo consolidado. La vicerrectora tiene una relación organizacional de aspectos pedagógicos con los diferentes jefes de área; con esto

los directivos quieren mantener una coordinación y una toma de decisiones en beneficio de la institución y la comunidad educativa.

En este sentido, sí existe un liderazgo representada por la señora rectora quien ejecuta y administra cada una de las dependencias que conforman el instituto. En cada una de ellas inserta confianza, respeto, una buena interrelación, con todo esto ha logrado mejorar y mantener una buena calidad académica, por lo que la institución ha sido reconocida por su liderazgo.

Dentro de la relación profesor - alumno existe una relación que conlleva el aprendizaje con actividades propuestas dentro y fuera de las aulas con sentido de hablar, de hacer y de actuar eficientemente en cada una de las tareas asignadas para poder desarrollarlas individuales o grupales donde existan diálogos, propuestas, conclusiones, que escojan su visión y su interpretación para el futuro. Esto conlleva a que el profesor es un líder dentro de su aula en que el alumno saca a flote sus capacidades intelectuales para interpretar lo aprendido. (Ver apéndice 8)

5.1.4 El plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo Anual corresponde a un documento de tipo formal, catalogado como un instrumento de planificación, en donde su principal objetivo es determinar los objetivos que seguirá la Institución educativa durante un período determinado, con el fin de llegar de especificar de manera concreta las consignas a realizar para cumplir con el objetivo global de la organización.

Para el caso, es importante considerar el POA como un instrumento de fundamental importancia para la presente investigación, ya que es en el aquí donde se especifican y se esclarecen los lineamientos de gestión y liderazgos que tiene y que espera el Centro Educativo para un período determinado, es en base a la programación que se puede predecir y conocer los lineamientos básicos para un correcto desempeño de todos los miembros del esquema de la Institución en cuestión. (Ver apéndice 9)

5.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

Por su naturaleza, el proyecto institucional del Instituto tiene en uno de sus puntos el proceso participativo ininterrumpidamente para que la institución recupere la autonomía y el liderazgo de la comunidad y de la sociedad. Este instrumento es muy importante porque de ello depende la calidad de cada uno de los integrantes.

El PEI nos proporciona oportunidades para mejorar las condiciones del trabajo del docente frente a la sociedad y compartir con los estudiantes sus conocimientos y experiencias. Abren nuevas formas, una relación pedagógica humana con cada uno de los seres que conforman esta institución.

Por su función, establece un sistema de valores que imparte los fundamentos para emitir la ética y la moral, el respeto a los demás, valorados en la enseñanza de mantener un equilibrio entre cada uno de sus integrantes. (Ver apéndice 10)

5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

Dentro de los objetivos y fines institucionales, en cuanto a valores se propone en el Art. 2 la formación integral del educando, orientándolo al conocimiento real de la problemática social, cultural, política y económica del país en búsqueda del bienestar personal, familiar y social.

En otro aspecto, se menciona en el Art. 5 la formación en los estudiantes de valores de libertad, solidaridad, responsabilidad y participación que les permita una actitud positiva frente a la vida.

En cuanto a la figura del rector se insertan un sinnúmero de deberes por parte del Ministerio de Educación, referentes a la gestión y al liderazgo. Estas disposiciones conllevan responsabilidades tales como el fomento de la ejecución, participación, designación, planificación de múltiples ejes que promueven la organización de la institución.

En uno de los valores premia al alumno que se destaca en su disciplina y en su aprovechamiento por haber alcanzado y haber dejado en alto el nombre de la institución. Este planteamiento es de suma importancia ya que se incentiva al alumnado a ser un líder dentro de la institución y fuera de ella.

El Vicerrector es la segunda autoridad del plantel y también ejerce responsabilidades frente a las funciones de trabajo, planifica las actividades técnico – pedagógico en coordinación con los jefes de área; con esto coordina, elaboran, ejercen un informe de cada uno de los estudiantes, de su rendimiento, de su aprovechamiento, existiendo una estadística positiva o negativa de su gestión.

En este sentido, en el “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris” se da pleno cumplimiento de estas obligaciones por parte de las autoridades, así como también se procura que los estudiantes logren dichos objetivos. (Ver apéndice 11)

5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

5.2.1 Misión y visión

La misión del Instituto señala:

"El Instituto Tecnológico Superior Los Shyris" es una institución educativa con 8º, 9º y 10º año de educación básica, bachillerato, sección nocturna y nivel superior. Ofrece a la sociedad bachilleres en ciencias con especialización en: Ciencias Sociales, Físico Matemáticas, Químico-Biológicas; bachilleres técnicos en: Comercialización y ventas, Aplicaciones Informáticas y Contados Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración; sección nocturna con educación básica y bachillerato en Ciencias de Comercio y Administración; y Nivel Superior, con título de Tecnólogo en Análisis de Sistemas: todos ellos competentes, responsables y honestos, producto de una educación integral.

El Instituto cuenta con una organización profesional eficiente; una infraestructura física y tecnológica que garantiza un ambiente acogedor, y que ofrece, además, capacitación y formación para que sus egresados se inserten en el mundo laboral, técnico y profesional".

Por otro lado, la visión reza:

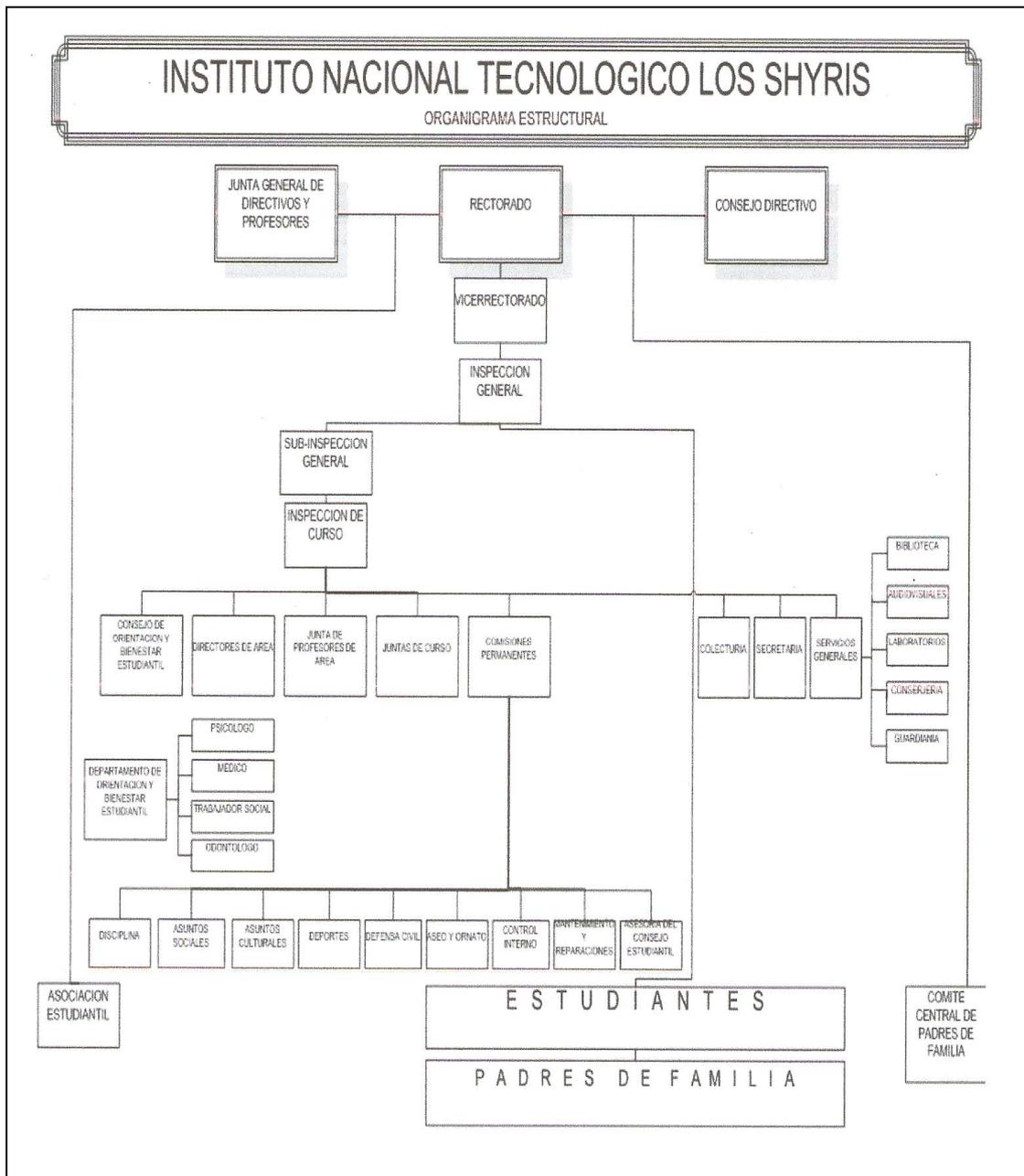
"El Instituto Tecnológico Los Shyris” es una institución educativa líder en su zona de acción, con una estructura organizada, moderna y eficaz, que favorezca el desarrollo general y global de las potencialidades individuales de todos sus integrantes y que, gracias a su excelente nivel académico, a la práctica de valores

y al desarrollo de herramientas básicas del pensamiento, permite a nuestros estudiantes enfrentar con éxito los requerimientos del presente milenio".

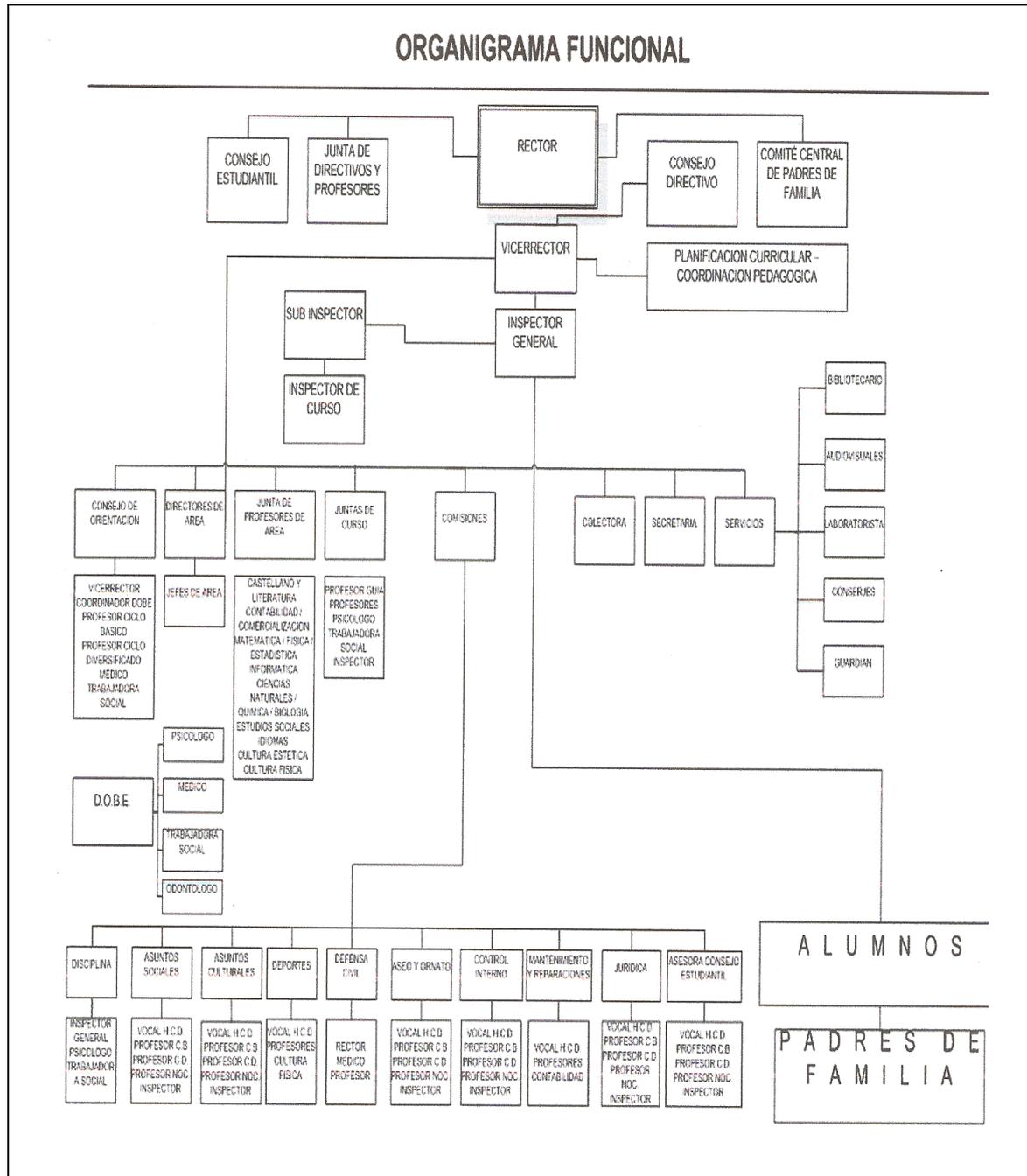
5.2.2 El Organigrama

Con respecto al Organigrama, el Instituto cuenta con dos, uno desde el enfoque estructural y, otro desde el punto funcional. A continuación se detallan los dos, ambos de suma importancia para conocer la estructura de organización de la Institución.

Organigrama estructural



Organigrama funcional



5.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

- Funciones por áreas

AREA ADMINISTRATIVA

El área administrativa de la institución lo conforma:

Rector

El Rector es la primera autoridad nominadora y el representante oficial y legal del Instituto. Sus funciones, atribuciones y responsabilidades, a más de las establecidas en las Leyes y Reglamentos, se citan a continuación algunas de ellas:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constantes en Leys y Reglamentos de Educación.
- ✓ Resolver los asuntos que se presentaren referentes al orden, disciplina y administración del Plantel, inclusive, asuntos de tipo legal en primera instancia y de acuerdo con su gravedad.
- ✓ Promover y participar, acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente, administrativo y de servicio.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, plan de estudios, horarios, programas educativos, así como por el régimen disciplinario de la institución.

Vicerrector

El vicerrector es la segunda autoridad del Establecimiento, algunas de sus funciones, deberes y atribuciones, son:

- ✓ Ejercer el asesoramiento y la respectiva supervisión pedagógica.
- ✓ Elaborar trimestralmente el cronograma de actividades.
- ✓ Llevar el registro de las actividades y sugerencias pedagógicas y dar a conocer al personal docente.
- ✓ Revisar permanentemente las calificaciones obtenidas por los estudiantes, de los diferentes cursos y paralelos, para tomar acciones e informar a las juntas de curso.

Inspector general - jefe de recursos humanos

Son algunas de las funciones, deberes y atribuciones del Inspector General - Jefe de Recursos Humanos:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constates en Leyes y Reglamentos de Educación y las disposiciones del Código de la Niñez y Adolescencia, en todo cuanto corresponda a sus funciones.
- ✓ Informar a los padres de familia sobre el comportamiento de sus representados, en coordinación con el DOBE y Profesores Guías.
- ✓ Organizar y distribuir el trabajo del Personal de Servicio del plantel controlando su estricto cumplimiento.
- ✓ Dialogar con los estudiantes que observen novedades en su comportamiento dentro o fuera del Plantel.

Secretario

El secretario será un profesional del ramo nombrado de acuerdo con lo que determina la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa. Las funciones, deberes y atribuciones del Secretario son:

- ✓ Organizar las labores de secretaría del Plantel.
- ✓ Responsabilizarse de la recepción, trámite y despacho de todos los documentos que tengan relación con la actividad educativa como: matrículas, certificados, títulos, calificaciones, circulares, oficios, etc., así como la correspondencia oficial del Instituto.
- ✓ Orientar al personal, padres de familia, estudiantes del Instituto en trámites y documentos relacionados con este Departamento.
- ✓ Obtener información actualizada tanto del Ministerio de Educación como de otras entidades públicas en lo referente a trámites administrativos y otros en los que tengan intereses los miembros de la comunidad educativa del Instituto.

Colecturía

La colecturía está integrada por:

- Colector
- Contador especializado en la materia y,

- más personal que fuere asignado de acuerdo con el presupuesto y necesidades de este departamento.

Son algunas de las funciones, deberes y atribuciones del colector:

- ✓ Responsabilizarse conjuntamente con el Rector del manejo de los fondos del Instituto.
- ✓ Participar en avalúos.
- ✓ Elaborar roles de pago.
- ✓ Elaborar la proforma presupuestaria y poner en consideración del H. Consejo Directivo.

Los Contadores y Auxiliares son personas dependientes de Colecturía y estarán sujetos a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, algunas de las funciones, deberes y atribuciones que cumplen son:

- ✓ Acatar y cumplir responsablemente las labores que les asigne el Jefe de esta Sección.
- ✓ Revisar movimientos de la Caja Chica, de acuerdo con lo que determina la Ley.
- ✓ Llevar los registros contables de la institución.

AREA ORGANIZATIVA

El área administrativa lo conforma:

Consejo Directivo

Son algunas de las funciones, deberes y atribuciones del H. Consejo Directivo, a más de las sentadas en el Reglamento General de la Ley de Educación:

- ✓ Elaborar el P.E.I con la respectiva comisión.
- ✓ Fomentar publicaciones de textos, revistas y folletos de valor científico educativo.
- ✓ Conocer y ratificar los contratos de prestación de servicios personales que requiera la Institución.

- ✓ Designa las comisiones permanentes y de actividades extracurriculares.

Junta General de Directivos y Profesores

Son algunas de las funciones, deberes y atribuciones de la Junta General de Directivos y Profesores, a más de los establecidos en la Ley de Educación Media y Reglamento General de Educación Media, las siguientes:

- ✓ Sugerir soluciones a los problemas surgidos en la Institución que fueren expuestos por el Rector o por uno o más profesores.
- ✓ Analizar el reglamento Interno y sugerir las modificaciones de acuerdo con las innovaciones legales y reglamentarias.

De la junta de profesores de curso

Son algunas de las atribuciones, funciones y deberes, las siguientes:

- ✓ Determinar las medidas pedagógicas y estratégicas didácticas, que mejoren el aprovechamiento de los estudiantes del paralelo; debiendo realizar, en la próxima Junta, la evaluación correspondiente.
- ✓ Coordinar el trabajo de las Juntas de Área.

De la junta de directores del área

Son algunas de las funciones, deberes y atribuciones de la Junta de Directores del Área:

- ✓ Elaborar el Pal Anual de Actividades.
- ✓ Coordinar las actividades planificadas por las diferentes áreas.
- ✓ Resolver, mensualmente, las consultas de carácter técnico - pedagógico que fueren presentadas o cuando la situación lo ameriten.

De la junta de profesores del área

Son algunas de las funciones, deberes y atribuciones de la Junta de Profesores de Área, a más de los contemplados en el Reglamento General de la Ley de Educación, las siguientes:

- ✓ Planificar las actividades a desarrollarse en el presente año lectivo, tomando en consideración los informes presentados.
- ✓ Coordinar acciones con las Juntas de Curso y el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil a fin de conseguir cambio de actitudes den los estudiantes.

De los profesores guías de curso

A más de los contemplados en la Ley y Reglamento de Educación, son algunas de las funciones, deberes y atribuciones de los Profesores guías:

- ✓ Organizar actividades previas a la elección de la Directiva del Curso.
- ✓ Atender a padres de familia, cuando el caso lo amerite.
- ✓ Coordinar y asesorar a sus alumnos en las diferentes actividades extracurriculares que organice el Plantel.
- ✓ Acompañar y supervisar a sus alumnos en las movilizaciones cívicas, sociales y deportivas, en los casos que sea requerido, en compañía del respectivo Inspector.

Del Consejo de Orientación y Bienestar estudiantil Institucional (COBEI)

Éste Consejo estará conformado por:

- El Vicerrector.
- El coordinador del DOBE.
- El Inspector General.
- Un representante de los Profesores Guías del Ciclo Básico, un representante de los profesores guías del Ciclo Diversificado.
- Un médico designado.

Algunas de sus funciones, deberes y atribuciones son:

- ✓ Planificar anualmente las actividades y formular políticas que guíen las labores de orientación y bienestar estudiantil del plantel, considerando lo dispuesto en la Ley de la Familia y entregar dicha planificación al Rector.

- ✓ Vigilar, permanentemente, el buen desarrollo y cumplimiento del Plan de Orientación.

- Funciones por Departamentos

Componen los Departamentos de la Institución:

Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil Institucional (DOBEI)

Está integrado por:

- Psicólogo educativo - Orientador (Coordinador)
- Psicólogo educativo - Orientador (Subcoordinador)
- Orientadores.
- Trabajador Social.
- Médicos.
- Odontólogos.
- Y más profesionales necesarios.

Algunas de sus funciones, deberes y atribuciones están contempladas en el Reglamento General de la Ley de Educación y en el Reglamento Especial. Algunas de sus funciones son las siguientes:

- ✓ Elaborar el Plan anual de Actividades del Departamento, de conformidad con los Reglamentos y disposiciones técnicas pertinentes, presentarlo al Consejo de Orientación.
- ✓ Coordinar y participar con criterio técnico en la organización y distribución de los paralelos, tomando en consideración a los alumnos nuevos y repetidores del Instituto.
- ✓ Programar actividades encaminadas a lograr la adaptación y bienestar del alumno en el ambiente escolar, familiar y social.
- ✓ Orientar a los alumnos y padres de familia del Ciclo Básico para la selección y ubicación en las diferentes especializaciones del Ciclo Diversificado.

- ✓ Organizar y coordinar las actividades de Asociación de Clases, conjuntamente, con los profesores guías.
- ✓ Evaluar, permanentemente, los planes y programas de actividades del Departamento y poner en práctica las sugerencias presentadas por sus miembros, luego del análisis correspondiente.

5.3 El clima escolar y convivencia con valores

5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

Dentro de esta temática es interesante manifestar la importancia que existe dentro de los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos, es decir, que el alumno es el creador de sus propios modelos y es ahí donde el profesor debe constituirse en líder para llevar a cabo estos vínculos pedagógicos. El profesor como líder maneja su sistema como guía de una construcción y el alumno debe cimentar el conocimiento impartido, dentro del cual se respeta la guía y valora cada uno de elementos estructurales de la educación y de la sociedad.

En este sentido, dentro del Instituto Los Shyris existe una modalidad de enseñanza que otorga valor a los saberes con criterios, sean estos de diferentes pensamientos, religión, etnia o género. Dentro de esto se evalúa la capacidad de pensamiento, y el desarrollo y realización del hombre como persona.

5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores

En las dimensiones organizativas y operacionales el profesor busca las técnicas y métodos de enseñanza actualizadas basándose en las nuevas tecnologías para poder distribuir tareas así como también trabajos individuales y grupales encaminados en mejorar y mantener una calidad pedagógica dentro del aula, organizando normas, reglas, disciplina para una enseñanza óptima conduciendo a una comunicación íntegra en cada uno de los elementos integrantes, conjuntamente con el profesor, quien es líder de fortalecer estos lazos, utilizando el espacio adecuado en cada una de sus ejecuciones así como también el uso tiempo para evaluar las tareas impartidas.

5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores

La planificación estratégica está basada en un plan de organización de cada una de las instancias que conforma la institución, estas se deben ir cumpliendo en el transcurso del año lectivo.

El personal administrativo es el encargado de ejecutar este plan con los recursos humanos y financieros evaluando que la ejecución esté bajo el control de acciones propicias. En una institución el rector o la rectora es la máxima autoridad administrativa que coordina conjuntamente con las personas encargadas de la parte financiera; ellos deben realizar un informe de los movimientos económicos de la institución. En el manejo de estos registros contables de la institución están encargadas de las personas aptas para esta labor.

Al finalizar cada año en las asambleas generales se da un informe de los movimientos contables, de los pasivos y activos con los que cuenta la institución al término de cada año. El Estado promueve un presupuesto anual para las ejecuciones de remodelación, construcción, implementación, pagos a maestros y administrativos.

Estos rubros deben ser informados adecuadamente y bajo parámetros éticos y veraces a las máximas autoridades que es la Contraloría en el caso del “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris”, que vale recalcar que es de tipo fiscal.

5.3.4 Dimensión comunitaria y valores

Los actores de la educación deben conocer que la personalidad del educando está contextualizada a la realidad comunitaria que nace y se desarrolla, lo que quiere decir que el camino hacia la auto realización del sujeto es a la vez producto de la vivencia comunitaria de los valores, de la respuesta a los problemas del entorno, y es ahí la capacidad que el ser humano debe acoger para transformar a la sociedad mediante sus valores consolidados.

Los valores no van exclusivamente a sentido económico o de teneres materiales, sino más bien al de una personalidad que reconozca al otro como parte de integral del servicio, lo que incluye el dar, reconocer y respetar a los demás.

Los valores deben ser vividos y practicados ante la comunidad, situación que se establece día a día dentro de la Institución, por lo que se procura incentivar, dar ejemplo, inculcar a los alumnos especialmente para que se lleve a cabo estas antecedentes.

5.4. Análisis FODA

5.4.1 Fortalezas y Debilidades

El análisis de las Fortalezas y Debilidades de la organización, para el caso de la Institución Educativa, es un reflejo de la situación interna de la misma, lo cual permitirá percatarse los puntos a favor y en contra dentro de la misma, lo que conlleva a poder tomar y considerar medidas de regulación para que las debilidades pasen a ser fortalezas, de esta manera se estaría optimizando la organización, recursos y tiempos de la Institución.

Una vez tomados en consideración los puntos anteriormente mencionados, se procede a realizar un análisis de las fortalezas encontradas en el plantel educativo.

Fortalezas:

Gestión administrativa:

- Administración por procesos administrativos enfocados a la excelencia académica.
- Infraestructura física especializada para la prestación de servicios académicos.
- Procesos de control para evaluar el rendimiento en función del establecimiento de objetivos y metas.
- Ubicación física privilegiada de fácil acceso al estudiantado.
- Equipamiento tecnológico de punta para la agilidad de comunicación y cumplimiento de las obligaciones asignadas a cada colaborador.
- Asignación de responsabilidades al personal en función de procesos de evaluación permanentes que garanticen el cumplimiento de objetivos y metas planteadas.

Gestión académica:

Personal docente:

- Asignación de personal docente acorde a experiencia y conocimiento.
- Personal docente con titulación de tercero y cuarto nivel.
- Aulas totalmente equipadas para apoyar el proceso de aprendizaje en cada materia.
- Formación de profesionales acorde a las necesidades del país.
- Formación de profesionales emprendedores con visión para el fomento de la competitividad y crecimiento.
- Enfoque gerencial en la especialidad para dotar de conocimiento complementario que le permita sustentar los proyectos desarrollados.
- Educación enfocada en valores y principios para entregar al país profesionales de alto rendimiento comprometidos con el desarrollo.
- Convenios con el sector privado y público para el desarrollo de prácticas pre profesionales que permitan aplicar los conocimientos obtenidos y obtener experiencia administrativa.

Gestión de investigación:

Investigación:

- Estructura desarrollada para convertir a la investigación en una de las fortalezas del Instituto.
- Investigación orientada a la adopción de tecnología de punta para el mejoramiento de la planificación.
- Organización, dirección y control de empresas y proyectos.

Gestión de vinculación con la comunidad:

Vinculación:

Desarrollo de convenios de gestión con empresas privadas y públicas para la aplicación de procedimientos desarrollados por las facultades y escuelas en

beneficio de los estudiantes, quienes con su participación apoyan su proceso formativo.

Debilidades

Gestión Administrativa:

- Socialización de Manual de procesos administrativos.
- El proceso administrativo se encuentra en una fase de implementación de estandarización, lo que genera desajustes hasta la adopción del mismo.
- Necesidades de estandarización de imagen corporativa.
- Necesidad de aprobación de reglamentos internos para la gestión de las actividades y regulación de los procesos.
- Sistema interno de comunicación deficiente, poco ágil y precisa en la transmisión de información y comunicación varias personal administrativo.
- No existe un proceso completo de entrenamiento para obtener un máximo rendimiento del personal desde el instante que ingresa a la institución. Centro de entrenamiento dirigido.

Gestión académica:

Personal docente:

- Limitado número de personal docente con titulación de cuarto nivel.
- Sistema de capacitación limitado con poca cobertura.
- Incumplimiento parcial del sistema de evaluación docente.
- Limitada especialización en docencia educativa académica.
- Modelo educativo en transformación por competencias.
- Procedimiento académico sin documentación completa de contenidos académicos de las diferentes materias existentes en cada malla curricular.

Gestión de Investigación:

Investigación:

- No existe personal especializado en investigación por lo que los proyectos desarrollados responden a la voluntad de los participantes antes que a un sistema estructurado en función de una metodología aplicada.
- No existe una estructura unificada de investigación a nivel nacional.
- Limitada formación de docentes investigadores.
- No existe una estructura administrativa de incentivo a la investigación por lo que su incidencia actual es muy baja.

Gestión para la vinculación con la comunidad:

Vinculación:

- Carencia de una estructura especializada para fomento de actividades en el área de vinculación.
- Estructura limitada con carencia en la definición de objetivos y metas en el área de vinculación.

5.4.2 Oportunidades y amenazas

Las oportunidades y amenazas que se reflejan en el Instituto son de tipo externo, donde su incidencia y corrección no dependerá únicamente de factores dentro de la Institución, para el caso, estos parámetros deben ser considerados en función del entorno y la sociabilización que tiene el establecimiento. Se procede, ahora a analizar las oportunidades en las cuales está inmersa la institución y que, sin duda se podrán convertir en fortalezas si son encaminadas y tomados como puntos internos.

Oportunidades

Gestión administrativa:

Procesos administrativos:

- Desarrollo de mecanismos tecnológicos que faciliten la comunicación, seguridad e información entre los diferentes centros académicos superiores.

Equipamiento:

- Avance tecnológico presenta de hardware, software y bienes muebles necesarios.

Personal administrativo:

- Mercado laboral más capacitado y acorde a las necesidades del presente y futuro.
- Mejor preparación del personal presenta mejores oportunidades de selección del recurso humano.

Gestión académica:

- Personal docente:
- Personal docente más preparado y con mayor docencia para hacer de la selección un verdadero proceso de búsqueda de los mejores profesionales en las áreas de enseñanza requeridas.

Académico:

Mayor exigencia por parte de los estudiantes potenciales de programas enfocados a la realidad nacional.

Gestión de investigación:

Investigación:

- Mayor facilidad en la participación de la información, avances, solución de problemas a través de foros, wikis, chats y demás.
- Amplia necesidad de proyectos en las áreas de producción, administrativas, técnicas que requieren la implementación de nuevas técnicas que optimicen los recursos y maximicen los beneficios esperados.

Gestión de vinculación con la colectividad:

Vinculación

- Sector productivo, financiero, administrativo, etc. tiene necesidad en el impulso de procesos que permitan mejorar su gestión y demandan estudios que enfoquen sus recursos a los objetivos planteados.
- Demanda de una mayor presencia del Instituto en la solución de problemas nacionales por parte del mercado en general.
- Necesidad de una participación más activa del Instituto en la búsqueda de soluciones económicas, administrativas, industriales, etc.

Amenazas:

Gestión Administrativa:

Procesos administrativos

- Mayores niveles de competitividad aceleran los tiempos de adopción de servicios de calidad a todo nivel y aumentan la presión para que lo que no cumple desaparezca del medio.
- Mayor tecnología obliga la constante inversión en infraestructura capaz de sostenerla y transformarla en servicio eficiente.
- Cambio de reglamentos y leyes de educación superior generan inestabilidad de trabajo que afecta los programas de crecimiento.
- Situación económica del país impacta negativamente en el estudiante potencial incrementado la demanda en la educación gratuita.

Personal administrativo:

- Mayor preparación de personal eleva los niveles de remuneración incrementando presupuestos para recursos humanos necesarios para el cumplimiento de las actividades necesarias.

Gestión académica:

Personal académico:

- Poco interés por la especialización en la gestión educativa impide disponer de una planta docente especializada en la educación como profesión principal.

Académico:

Implementación de modelos académicos internacionales muy poco enfocados a la realidad nacional.

Gestión de investigación:

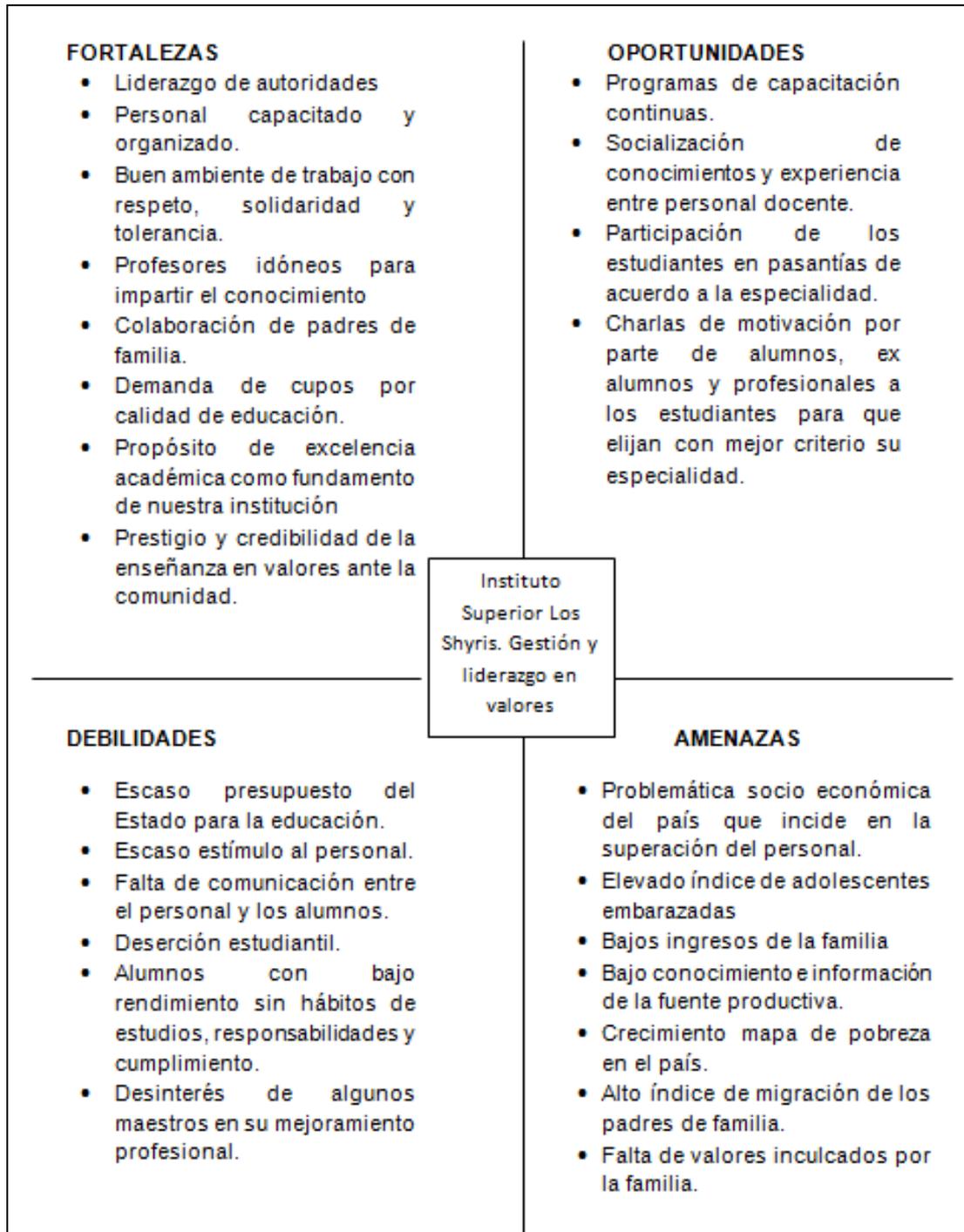
Investigación:

- Migración de talentos y proyectos fuera del ámbito nacional por el poco o nulo existente en nuestro medio, debido a que reciben un mayor sustento y rentabilidad.

5.4.3 Matriz FODA

TABLA 6.

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS



Fuente: Instituto Tecnológico Superior Los Shyris

5.5. Resultados

Los resultados obtenidos, a través de la aplicación de las técnicas investigativas como encuestas y entrevistas, muestran datos exactos en función de opiniones y criterios de los entrevistados, para el caso Directivos, Profesores, Padres de familia y estudiantes. Es preciso correlacionar los datos obtenidos en función del contexto a través del cual se desarrolla la Institución como tal; se trata, entonces, de una Institución de tipo fiscal, ubicada en una zona urbana de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. Entonces, es preciso revisar los resultados obtenidos, a través de su resumen y síntesis a través de tablas, en las cuales se puede observar la frecuencia del evento y el porcentaje que ocupa el mismo, respectivamente para cada pregunta formulada. Los siguientes puntos muestran las tablas de los resultados obtenidos de las encuestas a Directivos, profesores, estudiantes y padres de familia, así como de la entrevista realizada a Directivos; luego de los cuales existe un pequeño párrafo resaltando los puntos más importantes.

5.5.1 De la encuesta a Directivos

Las entrevistas de los directivos

Tabla 7

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

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
El Director (Rector)organiza tareas en una reunión general cada trimestre	2	25
Coordinadores de área	4	50
Por grupos de trabajo	1	12.5
Trabajan individualmente	1	12.5
Otros	0	0

En la tabla anterior se observa que el 50% de los Directivos entrevistados consideran que mediante los coordinadores de área se establece la organización de los equipos de trabajo; como dato siguiente, el 25% discurre que es el Rector quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.

Tabla 8

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	20
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	80
c. El valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

En la tabla 8 se establece que el 80% de todos los Directivos del Instituto consideran los resultados obtenidos en la Institución para medir el tamaño de la misma, esto ante únicamente el 20% de los mismos que consideran el número de miembros de la Institución.

Tabla 9

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Sí	3	60
No	2	40
TOTAL	5	100

Considerando el manual de normas, existe una disyuntiva, ya que únicamente el 60% de los entrevistados (aunque esta muestra es considerada como mayoría, mas en comparación con la muestra total el dato es casi la mitad de toda la población) conocen las tareas de cada uno de los miembros de la Institución y el manual de normas que rige en la misma, y, un 40% no lo conocen.

Tabla 10

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Está liderado por:	f	%
Director	0	0
Rector	5	83
Consejo Directivo	1	17

El clima de respeto y el consenso en la toma de decisiones, especificado en la Tabla 10, se observa que el 83% de los directivos consideran que el Rector es quien lidera el clima de respeto y el consenso en la toma de decisiones.

Tabla 11

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	2	40
b. No	3	60
TOTAL	5	100

En la tabla 11, se observa que el 60% de Directivos piensan que no existe una delegación para la toma de decisiones para resolver conflictos, frente a un 40% que piensan que sí lo hay. Esto refleja una clara confusión con respecto a quién toma decisiones dentro de la Institución por ende existe una falta de liderazgo dentro del sistema organizacional.

TABLA 12

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	100	0	0	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes	3	60	2	40	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	0	0	5	100	0	0
d	Trabajo en equipo	4	80	1	20	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	5	100	0	0	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	5	100	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0	1	20	4	80

En la tabla 12, la administración y liderazgo del centro Educativo, promueven la excelencia académica, existiendo un 100% de apoyo a este criterio; en el desarrollo profesional de los docentes el 60% de los docentes opina que siempre está presente este punto; en la capacitación continua de los docentes se destaca que sólo a veces ocurre esta actividad; el trabajo en equipo se lleva a cabo en un 80%; la vivencia de valores institucionales y personales es considerado en un 100% según la encuesta planteada; en el ítem de la participación de los padres de

familia en actividades programadas se puede observar que sólo a veces existe dicha participación activa de los padres de familia; y, finalmente se estima que nunca existe una delegación de autoridad a los grupos de decisión.

TABLA 13

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	40	3	60	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	5	100	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	60	2	40	0	0
d	Se desarrollan con estudios de gerencia	2	40	2	40	1	20
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	3	60	2	40	0	0

Con respecto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, consideradas en la Tabla 13, y, tomando como punto referencial las respuestas donde la mayoría de directivos coinciden, resulta que tales habilidades son innatas a veces en un 40%. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo es considerada como una actividad que se logra a veces, es decir de manera esporádica; las habilidades de liderazgo que se adquieren a partir de la experiencia se promueve en un 60%, dando el mismo resultado en la capacitación continua. Existe un emparejamiento en el aspecto que se desarrolla con estudios de gerencia, donde los Directivos coinciden con que siempre pasa eso en un 40%, y con el mismo porcentaje lo consideran que a veces.

TABLA 14

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	80	1	20	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula	2	40	1	20	2	40
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	60	2	40	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	80	1	20	0	0

La tabla 14 asigna la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución donde, el uso de la información de resultados de desempeño de los agentes de la Institución (estudiantes, docentes y directivos) para conocer lo que falta mejorar tienen un resultado del 80% en la categoría siempre y en un 20% de que sólo a veces se desarrolla este ítem; a la mejora en los mecanismos de control corresponde a siempre el 60% y sólo a veces el 40%; la existencia de ambientes cordiales de trabajo priman en la Institución en un 80%, a saber de los Directivos, mientras que la disminución del número de estudiantes por aula cae en una ambigüedad, en los dos extremos, siempre y nunca, con un dato exactamente igual al 40% y en el a veces en un 20%.

TABLA 15

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo escolar, Consejo Académico, etc.)	5	100	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	100	0	0	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100	0	0	0	0
e	Otros	0	0	0	0	0	0

De los organismos que se encuentran en la Institución, es obvio que los Directivos conocen que hay los de Dirección, de Gestión, de Coordinación y Técnica; coincidiendo todos de manera unánime con un 100% con la categoría de siempre.

TABLA 16

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	60	1	20	1	20
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	80	1	20	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	80	0	0	1	20
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	80	1	20	0	0

En la tabla 16, se consideran las actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores, donde siempre llevan a cabo una evaluación o seguimiento global de alumnos, reflejado en un 60% según las encuestas; establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo tiene un porcentaje del 80% y un 20% en que sólo a veces se desarrolla; tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecen medidas oportunas para resolverlos y corresponden al 80% dentro del rango “siempre”, sin embargo también opinan que nunca se lleva a cabo dicho proceso en un 20%; y coordinar las actividades de enseñanza - aprendizaje que se propaga a los alumnos, actividades que están notoriamente especificadas por los Directivos, existe cierto tipo de dudas por parte de algunos de ellos por los resultados observados en un 80% siempre y en un 20% a veces.

TABLA 17

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución,	1	20	4	80
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	60	2	40
d	Mantener actualizada la metodología.	4	80	1	20
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	100	0	0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	4	80	1	20
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	40	3	60
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	80	1	20
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	40	2	60
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	80	1	20

Con respecto a las acciones de los departamentos didácticos, los Directivos coinciden en que organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia en un 100% al igual que se promueven la investigación educativa y proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros. Lo que la mayoría coincide

es que no formulan propuestas al equipo directivo y al claustro en base a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la Institución, reflejándose en su resultado en un 80% y, no elaboran una memoria periódica donde se valore el desarrollo de la programación didáctica, práctica docente y resultados obtenidos, según el 60%; en lo concerniente a elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de las materias o áreas correspondientes, mantener actualizada la metodología y, colaborar con el departamento de orientación pues aunque la mayoría de Directivos conocen estas actividades, un porcentaje menor asume que no lo conoce, lo que puede traer serias implicaciones en la toma de decisiones y liderazgo en la Institución.

TABLA 18

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico?	3	60	2	40

La gestión pedagógica en el Instituto, datos explícitos en la tabla 18, coincide la mayoría de la población encuestada que fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y entorno geográfico, existiendo una ligera diferencia con los Directivos que no consideran esta acción como tomada en cuenta dentro de la gestión. Todo lo manifestado se refleja en que la gestión pedagógica sí fomenta la producción de diagnóstico en un 60% y no fomenta la producción de diagnóstico en un 40%.

TABLA 19

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	3	60	2	40
b	Plan estratégico.	4	80	1	20
c	Plan Operativo Anual	5	100	0	0
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	5	100	0	0

La tabla 19, expresa el material de planificación educativa que se emplea dentro de la Institución, y se destacan en un 100% el Plan Operativo Anual y el Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes, así como el Plan Estratégico con el 80%. Con respecto a la reingeniería de procesos, existe un 60%, y un 40% en que éste material no está dentro de la planificación, aunque sin lugar a dudas, es una mayoría los que piensan que sí hay este material.

5.5.2 De los Profesores

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	23.8	12	57.1	4	19
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 escolarización.	17	81	4	19	0	0
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	17	81	4	19	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 central educativo.	10	47.6	10	47.6	1	4.8
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	14.3	14	66.7	4	19
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	57.1	8	38.1	1	4.8
7	En el proceso de enseñanza - aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	90.5	2	9.5	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director - rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	9.5	12	57.1	7	33.3
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros.	1	4.8	7	33.3	13	61.9
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	8	38.1	13	61.9
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	47.6	10	47.6	1	4.8
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director - Rector del centro educativo.	12	57.1	9	42.9	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	17	81	3	14.3	1	4.8
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera.	19	90.5	2	9.5	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	38.1	11	52.4	2	9.5
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	71.4	6	28.6	0	0

La entrevista a los profesores, entes fundamentales dentro del espacio educativo, cuyos datos lo muestra la Tabla 20, se deduce que siempre el liderazgo de la Institución en mención está ligado a la búsqueda de innovación y cambio por medio de análisis de la escolarización; la gerencia educativa se promueve en función de todos los integrantes del proceso educativo; se fundamenta un trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio; los valores son eje fundamental mediante los cuales se forja al estudiante; los directivos son quienes mantienen liderazgo dentro del establecimiento tanto en el área académica cuanto en el área administrativa - financiera; y, la base de los valores para la toma de decisiones.

Con respecto al rol del docente líder visto como un sujeto para cuestionar ordenes exigentes, a la resistencia por parte de los padres de familia, compañeros o Director del establecimiento cuando se imparten nuevos métodos de enseñanza; y, en el ámbito de las actividades de integración donde existe participación de todos los miembros que conforman el centro educativo tanto internos cuanto externos; son puntos en los cuales los maestros consideran que únicamente a veces surgen estas actitudes.

Un punto fundamental es que, nunca los profesores se sienten poco integrados en el establecimiento y, tampoco existe desacuerdo en función del Director del Plantel.

5.5.3 De los estudiantes

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES		CA		A		D		CD	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Director - Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	19	17	81	0	0	0	0
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	2	9.5	10	47.6	9	42.9	0	0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	14.3	11	52.4	4	19	3	14.3
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases.	5	23.8	10	47.6	5	23.8	1	4.8
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	7	33.3	7	33.3	5	23.8	2	9.5
6	Los docentes inician la clase de frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	12	57.1	8	38.1	1	4.8	0	0
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	19	12	57.1	3	14.3	2	9.5
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	7	33.3	8	38.1	5	23.8	1	4.8
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	14.3	3	14.3	9	42.9	6	28.6
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	33.3	10	47.6	2	9.5	2	9.5
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	7	33.3	7	33.3	5	23.8	2	9.5
12	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	47.6	9	42.9	1	4.8	1	4.8
13	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	33.3	10	47.6	4	19	0	0
14	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	23.8	13	61.9	2	9.5	1	4.8

De la entrevista a los estudiantes, datos explícitos en la tabla 21, se puede destacar que los discentes están completamente de acuerdo al afirmar que los maestros empiezan sus clases con frases motivadoras y que, dentro de clases existe el espacio suficiente para dar opiniones. Por otro lado, los estudiantes concuerdan en un acuerdo en que el Rector tiene en cuenta las opiniones de los demás miembros de la institución; el liderazgo en función de la realización de tareas se observa cotidianamente; rara vez se observan nuevas ideas en clase; el

maestro incentiva y propone actividades nuevas en clase; y, se realizan trabajos en equipo bajo parámetros de instrucciones claras. Un punto importante a considerar es que, los estudiantes piensan que los docentes se interesan por sus problemas.

5.5.4 De los Padres de Familia

Tabla 22

RESULTADOS DE LA ENCUESTA PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia.	13	86.7	2	13.3	0	0
2	El liderazgo del docente orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	14	93.3	1	6.7	0	0
3	Usted cree que el docente promueve la investigación a nivel educativo para desarrollar un producto y participar a cada uno de los estudiantes.	13	86.7	2	13.3	0	0
4	Los docentes mantienen liderazgo y gestionan la educación dentro de la institución.	12	80	3	20	0	0
5	Las actividades de integración se desarrollan con ámbitos deportivos y socio culturales con la participación de las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	86.7	2	13.3	0	0
6	Los valores predominan dentro de la institución con ejemplos de docentes, estudiantes y padres de familia.	12	80	3	20	0	0
7	Los métodos de enseñanza que imparten los docentes son innovadores para sus hijos.	14	93.3	1	6.7	0	0
8	Usted cree que los profesores dan oportunidades para que el estudiante exprese sus opiniones dentro del aula.	12	80	3	20	0	0
9	Cree usted que los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de la institución.	13	86.7	2	13.3	0	0
10	El proceso de enseñanza - aprendizaje de los valores es el eje transversal de la formación integral de sus hijos.	13	86.7	2	13.3	0	0

Los padres de familia son un ente fundamental dentro del desarrollo del proceso de enseñanza, así, sus opiniones quedan expresados en la Tabla 22, donde los datos configuran que los padres de familia coinciden en que siempre el Rector y los docentes tienen en cuenta las opiniones de los demás miembros del establecimiento; el liderazgo en función de la tareas y su realización se observa cotidianamente; los docentes promueven la investigación; los maestros mantienen el liderazgo; las actividades de integración involucra a todos los entes que conforman el establecimiento; los valores predominan dentro del a Institución; los métodos de enseñanza impartidos son innovadores; los docentes muestran

compromiso en función de la gestión y liderazgo del establecimiento; y, los valores son eje transversales a partir de los cuales se forma al estudiante.

5.5.5 De la entrevista a Directivos

Matriz 2

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

De la matriz anterior, concerniente a la entrevista a Directivos, como se dió a conocer, se trataban de preguntas abiertas, es decir, los directivos podían contestar en función a su criterio y conocimiento. Hay respuestas específicas con respecto a la comunicación y lo relacionado con lo que cuenta el Centro Educativo, mas es preguntas más específicas como en relación a la gestión, liderazgo y valores, las respuestas son muy ambiguas y, aún más, no son específicas.

5.5.6 Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1.	Antivalores en los líderes y el mal manejo a sus seguidores.	Mal formación de su personalidades y continuas equivocaciones en el manejo de sus seguidores.
	No sentirse integrado entre los compañeros de aula.	Autoestima baja que conduce a practicar actividades no relacionadas con sus estudios.
	Los profesores no se interesan por los problemas de los estudiantes.	Bajo rendimiento de los alumnos y falta de confianza y relación entre alumno profesor.
Problema 2.	Actividades no relacionados a los estudios en las horas libres	Ocasionar consecuencias en su salud física y mental
	Falta de capacidad en las toma de decisiones para resolver los problemas.	Se profundizan los problemas sin hallar una solución coherente.
	Exceso de alumnos por aulas.	Falta de atención de los estudiantes.
Problema 3.	Desacuerdo en las relaciones con los directivos.	Incapacidad para la toma de decisiones de algunos de los miembros por desacuerdos.
	Profesores que oscilan entre los 51 a 60 años.	Falta de actualización continua en su enseñanza pedagógica.

Es de importancia citar la matriz de problemáticas ya que se obtiene de una manera objetiva los principales problemas que afectan la gestión del liderazgo y valores de la Institución. La obtención de estos datos se obtuvo del análisis del diagnóstico institucional y de las tablas estadísticas.

5.6 Discusión

Es importante tomar en consideración como punto transversal la encuesta a directivos, ya que son ellos quienes guían el rumbo de la Institución y en quienes el tema de liderazgo y gestión en la organización debe estar claro para ser reflejado en el establecimiento. Según el 50% de los datos obtenidos la organización de la institución está liderada por los coordinadores de área, seguidos por el Director, punto fundamental; dicho punto se contrapone a los datos obtenidos acerca de que es el Rector quien toma las decisiones y que, según los datos, no se delega para la toma de decisiones. Punto que se complementa ya con la entrevista a estudiantes y padres de familia, quienes consideran que sus opiniones son tomadas en consideración para la toma de decisiones, las cuales sin duda pasan por el Consejo Directivo, mas es el Rector del Plantel quien toma las decisiones y elabora el clima de respeto dentro del establecimiento.

Con respecto a los aspectos a tomar en cuenta para medir el tamaño de la institución, los datos evidencian que el 80% toman en cuenta los resultados obtenidos en la Institución, este punto es esclarecedor ya que los Directivos son conscientes del constante cambio que sufren los miembros de cualquier organización, por lo que a tomar en consideración principal son los resultados que se obtienen; los mismos que deberían ser actualizados periódicamente.

Las tareas de cada miembro se encuentran en un manual de normas, dato que la mayoría de personas encuestadas los confirman, mas es alarmante conocer que el 40% de Directivos desconocen de la existencia de este tipo de manuales. Acotando sobre puntos anteriores en donde en concesos es el Rector quien toma las decisiones, es claro mencionar que no es una respuesta unánime, lo que quiere decir que los Directivos aceptan el hecho que el Plantel educativo no únicamente se rige por el Rector, sino que cada miembro de la Institución es responsable de una parte para formar un solo conglomerado.

De lo anteriormente manifestado vale destacar, que según la gestión con un enfoque educativo, se lo llega a catalogar como un proceso dentro del cual se involucran varios actores institucionales para realizar transformaciones en la entidad con el fin de mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades y aspectos para llegar a los fines planeados y anhelados referentes a la educación, líneas explícitas en el Marco teórico del presente trabajo en función de la conceptualización de gestión para la calidad. Como se observa, y al correlacionar los datos obtenidos con la teoría expuesta es claro que, dentro la Institución se ejerce una gestión que inclina su trabajo hacia la calidad y excelencia académica, ya que no únicamente es el Rector quien toma las decisiones, como se lo hacía en las escuelas de educación tradicionales, ahora, todos los miembros son parte integral y fundamental del plantel educativo, por lo que las opiniones y toma de decisiones son consideradas en conjunto.

Con respecto a la administración de los Directivos y su liderazgo, es esencial considerar los aspectos que son aceptados como permanentes en la mayoría de personas encuestadas, esto evidencia que la excelencia académica (100%), el desarrollo profesional de los docentes (60%), el trabajo en equipo (80%) y la vivencia de valores institucionales (100%) son tomados en consideración como aspectos fundamentales, aspectos que deberían ser aprovechados por la institución para profundizar en una educación de calidad, y catalogar los aspectos mentados como ejes a través de los cuales se forja la excelencia educativa en el plantel en mención y, forjar el liderazgo en base de elementos que son considerados como permanentes dentro de la Institución y, a partir de ellos acrecentar los aspectos óptimos en pro del desarrollo institucional.

Un punto importante se destaca al momento de que la mayoría de encuestados considera que el liderazgo que se necesita para dirigir una institución se logra a partir del estudio de las teorías (100%), motivo por el cual este aspecto se encuentra muy relacionado con la capacitación y experiencia del cuerpo administrativo que rige la Institución, bajo este enfoque, se acepta el hecho de que la teoría aún sigue ocupando un lugar importante en la actualidad, y que ésta, enfocada hacia del liderazgo puede acrecentar los puntos referenciales mediante los cuales se dirige y encamina un establecimiento.

Otro aspecto esencial para conocer la forma de liderazgo dentro de la Institución son los aspectos que se estimulan para mejorar el desempeño y progreso del establecimiento en cuestión, estos radican en dos: la existencia de ambientes cordiales de trabajo (80%) y el uso de la información acerca de los actores de la educación (80%), para conocer los puntos donde se debe mejorar o cambiar.

En relación a los organismos que se encuentran presentes en la Institución, los Directivos coinciden en que el establecimiento existen los siguientes organismos: De dirección (100%), de gestión (100%), de coordinación (100%) y técnica (100%). Este conocimiento es fundamental, ya que es claro y obvio que los Directivos de una Institución deben conocer las partes en las cuales se dirige y rige el establecimiento, para de esta manera manejar la toma de decisiones y delegar responsabilidades de forma clara y precisa.

Para poder dirigir un establecimiento es muy necesario el conocer las actividades que desempeña cada miembro que conforma la Institución, de manera especial el equipo educativo o didáctico, que al fin y al cabo serán los responsables del proceso de educación. Las actividades son: establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo (80%), tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos (80%) y, coordinar las actividades de enseñanza que se proponga en los alumnos (80%) Es predecible que, el equipo toma en consideración a todas las áreas que conforman el establecimiento, y no se centra únicamente en los estudiantes. Motivos de los cuales los Directivos están muy conscientes.

Otro punto esclarecedor para analizar la gestión y liderazgo que promueve el foco de investigación son los departamentos didácticos, los cuales otorgan el soporte académico tanto para maestros cuanto para estudiantes, de los cuales se desprende que sus actividades innatas y conocidas son dos: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia (100%) y, promover la investigación educativa y proponer actividades (100%). Es claro, entonces, que para muchos de los Directivos no es claro las funciones específicas que tiene el Departamento Didáctico, esto se observa en los datos, donde existe bastante confusión en las responsabilidades del Departamento en cuestión.

Como es claro, y según los datos arrojados por las entrevistas, se puede observar que en el establecimiento educativo operan con planificaciones de actividades y,

como se mencionó en puntos anteriores, cada miembro conoce y sabe de las responsabilidades y acciones que tiene a su cargo, en el Instituto en mención rige el Plan Operativo Anual (POA) (100%) y proyectos varios que son dirigidos a directivos y docentes (100%), quienes, al fin y al cabo son quienes llevan los moldes para la enseñanza dentro del establecimiento.

De este modo se ha analizado los datos con respecto a los Directivos del Plantel, resta ahora realizar un análisis general de los datos que otorgaron los Docentes, quienes y, según los resultados, no tienen una concepción clara acerca de liderazgo, mas conocen que éste está ligado a la búsqueda de innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante (81%); con respecto a la gerencia que brindan dentro del aula, es claro que las técnicas empleadas son otorgar un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante (81%), donde se promueve la investigación y el trabajo en equipo para la toma de decisiones, y, los valores son ejes fundamentales para su proceso de enseñanza - aprendizaje.

También es claro que existe cierto tipo de resistencia por parte de los padres de familia al momento de aplicar algún tipo de técnica o método de enseñanza nuevo por parte del maestro, este es un dato predecible, ya que, el ser humano de por sí se rehúsa a cambios, y más aún cuando se trata de la educación de sus hijos.

Con respecto a la encuesta a estudiantes, clientes directos de la educación se obtienen datos en donde los discentes consideran que el Rector tiene en cuenta sus opiniones (81%), por ende, son escuchados por parte de los dirigentes de la Institución, las expectativas que ejercen sobre ellos los maestros también son claras, ya que esperan que todos realicen el mismo trabajo y, son motivados para realizarlos de la mejor manera, con actividades innovadoras y otorgando las oportunidades necesarias para poder desarrollar de mejor manera. Los estudiantes, así mismo son conscientes que están siendo educados en valores y que el docente trata de seguir un modelo de liderazgo (57%).

Los padres de familia, clientes indirectos de la educación pautan un punto muy importante, donde se dice que el liderazgo se ve reflejado en la realización de tareas y esto se ve observado en la cotidianeidad; esta consideración enfoca a que el proceso de enseñanza aún tiene cierta concepción de la escuela tradicional, donde el liderazgo del docente se centra en hacer cumplir su planificación mediante las tareas, que al fin y al cabo es lo que los padres de familia observan a diario, lo

que retrocede al proceso de enseñanza. El liderazgo dentro del aula de clases se debe ver reflejado en el aprendizaje de destrezas de los educandos, lo cual no siempre será visible en la realización o no de tareas, sino en la capacidad de aprendizaje de los mismos.

Con respecto al mismo grupo poblacional en cuestión, consideran que los métodos de enseñanza que son aplicados en sus hijos son innovadores (93.3%) y que, ellos son educados en valores (80%) y, además los docentes rigen el liderazgo y gerencia dentro del Establecimiento (86.7%) , estos puntos son predecibles, ya que cabe recalcar que los padres de familia únicamente observan el proceso desde afuera y cómo éste es reflejado en sus hijos, lo que significa que el trabajo de enseñanza por parte de la Institución está siendo receptado por los estudiantes, y por ende se ve reflejado en los padres de familia y su consideración en torno a estos puntos más relevantes.

Y con respecto a la entrevista a Directivos, es claro tomar en consideración que el 50% de ellos no esclarecieron los valores institucionales, en función de la especificidad de los mismos, dejando una puerta muy abierta al referirse que los educandos tienen la oportunidad de crecer como personas en valores individuales y sociales, mas es preciso reconocer que esta generalización deja un trecho muy grande entre lo que cada sujeto considera como crecimiento como persona. Este punto debería ser referencial y estudiado a fondo por parte de los Directivos, ya que son ellos quienes manejan el rumbo de la Institución y quienes deberían tener muy claro las metas en cuestión valores que se espera tener de los estudiantes.

6. CONCLUSIONES GENERALES

- Una vez efectuado el presente trabajo investigativo en el “Instituto Tecnológico Superior Los Shyris” se puede sacar de conclusión en primera instancia, que dentro del nivel de gestión y liderazgo existe sin duda alguna un método organizacional que procura sistematizar la estructura de la entidad, sin embargo es el Rector, según el 80% de los resultados en base a encuestas, quien lleva a cabo la toma de decisiones sin tomar en cuenta la ponencia de los demás actores que intervienen dentro de la Institución. Pero también vale tomar en cuenta que el 20% de ellos considera que en otros aspectos institucionales no es únicamente el Rector quien toma las decisiones, sino los miembros del Consejo Directivo, y se procura una toma de decisiones en base a criterios justificados, sugerencias y opiniones en torno a temas de diversas índoles.
- Dentro del trabajo investigativo se han identificado antivalores de los líderes del Instituto Tecnológico Los Shyris por lo que es evidente la necesidad de reemplazarlos por valores cuya solidez y fortaleza contribuyan a elevar la autoestima de los estudiantes.
- Será posible alcanzar gestiones eficientes, capacitación de liderazgo y cristalización de valores, dentro de la Institución trabajando mancomunadamente en miras hacia un mismo objetivo.
- La consecución de un sistema educativo de calidad implica la aplicación de instrumentos, cuya validez se haya comprobado técnicamente; además es necesario tener claro la clase de líderes que necesita la Entidad y los valores que deben caracterizarlos.

RECOMENDACIONES

- En cuanto al nivel de gestión se debe capacitar especialmente a los directivos, maestros, estudiantes y padres de familia en cuanto al contenido de la documentación respectiva para que sepan discernir los aspectos positivos y negativos que influyen dentro del campo educativo y pedagógico e incluso exigir sus derechos y deberes como parte del sistema formativo.

- Con respecto a la educación en valores es recomendable buscar o discernir una metodología complementaria para difundir y poner en práctica la perspectiva espiritual, dado que muchas veces estos valores son infundidos a nivel teórico, pero lo fundamental es que se planifique y ejecute tareas en cuanto a la práctica de valores para que de una u otra manera la sociedad en la que vivimos vaya reconociendo al ser humano como un individuo capaz de mejorar la relación basada en el respeto al otro
- También es necesario recomendar que el sistema de actores que conforman la entidad se interesen por conocer nuevas técnicas de liderazgo en base a teorías y prácticas ya establecidas y de este modo se maneje y se busque a líderes que sean capaces de mejorar el sistema educativo.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Talleres de preparación para docentes, alumnos y padres de familia sobre liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Los Shyris

2. Justificación:

Todo trabajo siempre se desarrolla de acuerdo al esfuerzo de quienes lo efectúan, tomando en cuenta que todo se basa en mejorar la calidad del bien común; todo aporte que se va a ejecutar en una organización o institución debe ser optimización de los recursos a través de la participación activa de todos quienes componen la institución. Ya que el liderazgo es la base fundamental para que una empresa u organización progrese y obtenga lo que busca la calidad, siempre el líder debe pensar en el bien común primero, en mejorar la eficiencia de la vida de cada uno de sus seguidores.

Con esto se pretende lograr que nuestro personal docente esté capacitado alrededor de este tema, ya que ellos son los protagonistas para que impartan conocimientos a nuestros jóvenes y de este modo estén en la capacidad de motivarlos para que se esfuercen en sus actividades y para lograr personas con criterio formado, formar personas críticas, analíticas, reflexivas y creativas, siempre pensando en el beneficio personal y social.

Se procura fomentar la unión y participación de toda la institución, con el propósito de formar organizaciones integrales y de este modo formar y mejorar sociedades venideras que serán el futuro de nuestro país. Además de desempeñar una función importante en la formación del carácter, tanto a nivel educativo como social, elemento indispensable para llevar a cabo el perfeccionamiento del hombre.

Según la Reforma Curricular consensuada para la educación, se define a los valores como elementos presentes en el ser haciéndolos apetecibles para determinados fines morales, éticos y religiosos. En buena hora, en los últimos años se ha incrementado el énfasis en la enseñanza de valores, involucrando en este sentido tanto a los padres de familia como a los educadores para que los jóvenes sepan discernir lo bueno de lo malo, de lo que vale o no vale, qué lo hará feliz o infeliz.

Además, la Reforma Curricular señala que el mundo de los valores abarca la totalidad de la existencia real, tomando en cuenta el grado de desarrollo a la que la sociedad se apunta, orientando las conductas humanas hacia la realización del bien moral tanto en el área personal-individual como comunitario-social. El valor pedagógicamente se le toma como un medio de la educación, que desempeña una función importante en la formación del carácter, tanto social como profesional, es un elemento indispensable para llevar a cabo el perfeccionamiento del hombre.

Si bien la educación en valores ha incrementado últimamente, como se mencionó anteriormente, sin embargo se ve que en la sociedad actual poco o casi nada se toma en cuenta los valores morales, éticos y religiosos; por lo tanto es evidente que la educación en práctica de valores aporta a la humanización de la población consiguiendo que con la convivencia social se logre una libertad con responsabilidad, con el propósito de conseguir autonomía para que cada ser humano pueda desempeñar su propio estándar de vida y por ende conseguir la felicidad.

3. Objetivos de la propuesta:

- Impartir conocimientos sobre liderazgo para mejorar la organización dentro la institución, para que de este modo todos los integrantes de la comunidad tengan el conocimiento de qué es ser un líder.
- Mejorar el proceso de aprendizaje y la formación de la personalidad de los jóvenes mediante la práctica de los valores para lograr una mejor relación humana entre los alumnos, institución, comunidad y sociedad.
- Determinar las causas principales por la que los jóvenes carecen de valores mediante visitas familiares, logrando una mejor relación institución-familia.

4. Localización y cobertura espacial:

A continuación se desarrollan los datos del centro educativo donde se llevó a cabo la investigación:

Nombre de la Institución: Instituto Tecnológico Superior Los Shyris

Rectora del Plantel: MSc. Hipatia Freire de Espinosa

Dirección: Avenida 6 de Diciembre y Cucardas Esq.

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Parroquia: El Inca

Teléfono: 2404325

Sostenimiento: Fiscal Laico

Tipo: Mixto

Secciones: Educación Básica 8^o, 9^o, 10^o Bachillerato en Ciencias (General), Bachillerato Técnico, especialización Contabilidad, Comercio, e Informática.

Funcionamiento: Jornada matutina (Ciclo Diversificado)

Jornada vespertina (Ciclo Básica)

Jornada nocturna

5. Población Objetivo:

Los actores involucrados dentro de la institución educativa serán beneficiados con una educación integral y de calidad, siendo en número los siguientes:

- 9 Directivos
- 5 Jefes de áreas (Ciencias Naturales, Estudios Sociales, Matemática, Inglés, Lenguaje).
- 69 docentes (de todas las asignaturas).
- 1500 alumnos (de diferentes especialidades).
- 2500 padres de familia.

6. Sostenibilidad de la propuesta:

Aquí se detallan los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta:

Recursos humanos:

RECURSOS HUMANOS	NÚMERO
Rectora	1
Personal Docente y Administrativo	90
Padres de Familia	500
Alumnos	500
Capacitadores y facilitadores	2

Recursos tecnológicos:

MATERIALES	UNIDADES
Computadoras	5
Video casetera	4
Infocus	4
Televisión	4
Retroproyector	4

Recursos materiales:

MATERIALES	UNIDADES
Afiches	50
Papelotes	100
Marcadores	50

Recursos económicos:

RECURSOS	SEMANAS	COSTO
Capacitadores y Facilitadores	5 días	1000
Material de oficina	5 días	150
Refrigerios	5 días	500
Total		1650

Recursos organizacionales:

RECURSOS	NÚMERO
Rectorado	1
DOBEI	8
Personal docente	69

7. Presupuesto:

A continuación se realiza un análisis del presupuesto partiendo que el presente proyecto recién se lo está desarrollando y es por ello que la totalidad del presupuesto es meramente un estimativo:

Presupuesto financiado con fondos de la institución mediante partida presupuestaria 530603 "Servicios De Capacitación"

Cuentas que intervienen:

Banco comercial	
Cta. Banco del Pichincha	Servicios de Capacitación
Cheque No. 005131 Valor \$1650	\$ 1650

Detalle de gastos:

2 Instructores	
Pago diario \$100	Servicios de Capacitación
Horario de 7h00 a 13h00 Durante 5 días	\$1000

Refrigerio diario

Asistentes 100 Durante 5 días	\$500
----------------------------------	-------

Material didáctico

Copias, marcadores, carteles y misceláneos	\$150
---	-------

TOTAL \$1650

El presupuesto está financiado y justificado con los respectivos respaldos.

8. Cronograma:

No	ETAPAS	ACTIVIDAD	Mes	Día	Día	Día	Día	Día	Día	RESPONSABLES
			1	1	2	3	4	5	6	
1.	Planificación	Preparación de desarrollo de talleres								
2.	Preliminares	Inscripción para talleres								
3.	Ejecución de Talleres	Talleres para maestros			x					Capacitador
4.		Talleres para padres de familia				x				Personal docente, 1 facilitador
5.		Talleres para los estudiantes					x		x	Personal docente, 1 facilitador
6.	Organización	Paneles				x			x	Personal docente, alumnado
7.	Evaluación	Visitas a casas de asistenciales					x			Personal docente, alumnado, padres de familia
8.		Socio dramas			x	x	x	x	x	Personal docente y alumnado

8. BIBLIOGRAFÍA

- Guillem, Manuel (2008). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. México: Pearson.
- Instituto Tecnológico Los Shyris (2005). *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*. Quito: Instituto Tecnológico Los Shyris.
- Latapí, Pablo (2001). Valores y Educación, en Conferencia *Cátedra Fin de Milenio*. México DF: UANL
- Lepeley, María Teresa (2007). *Gestión y calidad en educación*. México: Mc Graw Hill.
- Palomo Vadillo, María Teresa (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic editorial, Quinta edición.
- Real Academia Española (2001) *Diccionario de la Lengua española*. Madrid: Espasa, Vigésima segunda edición.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). *Administración*, octava edición, México DF: Pearson Educación, pp. 421-455.
- Semprún, Richard y Johanna Fuenmayor (2007). "Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿Una realidad o una ficción institucional?". En *Laurus*, año / vol. 13, No. 023. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Torres, Carlos (2008). *Gerencia Educativa, guía didáctica*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja, segunda edición.
- Valenzuela, Jaime (2009). *Evaluación de instituciones educativas*. México: Trillas.

Internet:

- Bozo, Carolina y VILCHES, Joselyn , La importancia de un Líder, <http://aprendiendoadesaprender.bligoo.com/content/view/172160/Liderazgo-Educacional.html>, revisado el 8-09-2010.
- Educación Inicial; <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP> revisado el 10-09-2010
- Fuentes, Eduardo, Liderazgo en el aula; <http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/477475/Liderazgo-en-el-aula.html>, revisado el 10-09-2010
- Liderazgo en el aula, <http://educacionydocencia.com/2007/09/13/liderazgo-en-el-aula/>; revisado el 10-09-2010.

Ortiz, Alexander; El liderazgo educacional, Un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad; http://www.elplan.org/liderazgo_educacional-1.html, revisado el 8-09-2010.

9. APÉNDICES

APÉNDICE 1

Formato de encuesta realiza a jefes de área

ENCUESTA A DIRECTIVOS

SEÑOR DIRECTIVO:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo del Centro Educativo en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real / clima escolar que existe en este establecimiento.

Le pedimos que lea atentamente cada una de estas preguntas.

Cada pregunta tiene 4 posibles respuestas, elija la que crea conveniente.

DATOS INFORMATIVOS

Nombre del Establecimiento Educativo:

Ubicación del Establecimiento Educativo

Provincia:

Cantón:

Sector Urbano () Rural ()

Tipo de establecimiento

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

CUESTIONARIO

1. Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?
 - El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
 - Coordinadores de área ()
 - Por grupos de trabajo ()
 - Trabajan individualmente ()
 - Otros ()

2. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:
 - El número de miembros de la institución ()
 - Los resultados obtenidos en la institución ()
 - El valor y tiempo empleados en la institución ()

Otros

()

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

Sí ()

No ()

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

Director ()

Rector ()

Consejo Directivo ()

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

Sí ()

No ()

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

SIEMPRE A VECES NUNCA

Excelencia académica

El desarrollo profesional de los docentes

La capacitación continua de los docentes

Trabajo en equipo

Vivencia de valores institucionales y personales

Participación de los padres de familia en las actividades programadas

Delegación de autoridad a los grupos de decisión

7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir su institución:

SIEMPRE A VECES NUNCA

Son innatas

Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo

Se adquieren a partir de la experiencia

Se desarrollan con estudios de gerencia

Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión

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

SIEMPRE A VECES NUNCA

El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar
La disminución del número de estudiantes por aula
La mejora de los mecanismos de control.
La existencia de ambientes cordiales de trabajo.

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

SIEMPRE A VECES NUNCA

De dirección (director(a), Consejo escolar, Consejo Académico, etc.)

De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)

De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)

Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)

Otros

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

SIEMPRE A VECES NUNCA

Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.

Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

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

SI NO

Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.

Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

Mantener actualizada la metodología.

Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.

Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ()

No ()

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

SI NO

Una reingeniería de procesos.

Plan estratégico.

Plan Operativo Anual.

Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APÉNDICE 2

Formato de encuesta realizada a docentes

ENCUESTA A DOCENTES

SEÑOR DOCENTE:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo del Centro Educativo en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real / clima escolar que existe en este establecimiento.

Le pedimos que lea atentamente cada una de estas preguntas.

Cada pregunta tiene 3 posibles respuestas, elija la que crea conveniente.

DATOS INFORMATIVOS

Nombre del Establecimiento Educativo:

Ubicación del Establecimiento Educativo

Provincia:

Cantón:

Sector Urbano () Rural ()

Tipo de establecimiento

- 8.1.1.1 Fiscal ()
- 8.1.1.2 Fiscomisional ()
- 8.1.1.3 Municipal ()
- 8.1.1.4 Particular Laico ()
- 8.1.1.5 Particular religioso ()

CUESTIONARIO

1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

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 escolarización?

Siempre ()
A veces ()

- Nunca ()
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante?
- Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
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 central educativo.
- Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza?
- Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje?
- Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
7. En el proceso de enseñanza - aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante?
- Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
8. Resistencia en los compañeros o director - rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza?
- Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros?
- Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo?
- Siempre ()

A veces ()
Nunca ()

11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director - Rector del centro educativo?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera?

Siempre ()
A veces ()

Nunca ()

15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APÉNDICE 3

Formato de encuesta realizada a estudiantes

ENCUESTA A ESTUDIANTES

SEÑOR ESTUDIANTE:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo del Centro Educativo en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real / clima escolar que existe en este establecimiento.

Le pedimos que lea atentamente cada una de estas preguntas.

Cada pregunta tiene 4 posibles respuestas, elija la que crea conveniente.

DATOS INFORMATIVOS

Nombre del Establecimiento Educativo:

Ubicación del Establecimiento Educativo

Provincia:

Cantón:

Sector Urbano () Rural ()

Tipo de establecimiento

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

CUESTIONARIO

1. El Director - Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes?
Completamente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Descuerdo ()
Completamente en desacuerdo ()

2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes?
Completamente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Descuerdo ()
Completamente en desacuerdo ()

3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar?
- Completamente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Descuerdo ()
Completamente en desacuerdo ()
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases?
- Completamente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Descuerdo ()
Completamente en desacuerdo ()
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo?
- Completamente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Descuerdo ()
Completamente en desacuerdo ()
6. Los docentes inician la clase de frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario?
- Completamente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Descuerdo ()
Completamente en desacuerdo ()
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen?
- Completamente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Descuerdo ()
Completamente en desacuerdo ()
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes?
- Completamente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Descuerdo ()
Completamente en desacuerdo ()
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes?
- Completamente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Descuerdo ()
Completamente en desacuerdo ()

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APÉNDICE 4

Formato de encuesta realizada a padres de familia

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

PADRE DE FAMILIA:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo del Centro Educativo en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real / clima escolar que existe en este establecimiento.

Le pedimos que lea atentamente cada una de estas preguntas.

Cada pregunta tiene 3 posibles respuestas, elija la que crea conveniente.

DATOS INFORMATIVOS

Nombre del Establecimiento Educativo:

Ubicación del Establecimiento Educativo

Provincia:

Cantón:

Sector Urbano () Rural ()

Tipo de establecimiento

- 8.1.1.5.1 Fiscal ()
- 8.1.1.5.2 Fiscomisional ()
- 8.1.1.5.3 Municipal ()
- 8.1.1.5.4 Particular Laico ()
- 8.1.1.5.5 Particular religioso ()

CUESTIONARIO

1. El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
2. El liderazgo del docente orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
3. Usted cree que el docente promueve la investigación a nivel educativo para desarrollar un producto y participar a cada uno de los estudiantes?
Siempre ()

- A veces ()
Nunca ()
4. Los docentes mantienen liderazgo y gestionan la educación dentro de la institución?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
5. Las actividades de integración se desarrollan con ámbitos deportivos y socio culturales con la participación de las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
6. Los valores predominan dentro de la institución con ejemplos de docentes, estudiantes y padres de familia?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
7. Los métodos de enseñanza que imparten los docentes son innovadores para sus hijos?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
8. Usted cree que los profesores dan oportunidades para que el estudiante exprese sus opiniones dentro del aula?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
9. Cree usted que los docentes están comprometidos con la gestión y el liderazgo de la institución?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
10. El proceso enseñanza – aprendizaje de los valores es el eje transversal de la formación integral de sus hijos?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APÉNDICE 5

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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