



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
TULCÁN, DURANTE EL AÑO 2010 - 2011"*

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

ESTUDIANTE:

VERÓNICA JANNETH GARCÍA IBARRA

DIRECTOR :

Dr. Arturo Almeida

CENTRO UNIVERSITARIO TULCÁN
2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 28 de marzo de 2011

Mgs.
Arturo Almeida
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 por los fines legales pertinentes.

.....
Dr. Arturo Almeida

CESIÓN DE DERECHOS

Loja, 5 de abril de 2011

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

f.....

Nombre: Verónica Janneth García Ibarra

CI. 040138139-7

AUTORÍA

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

f.....

Nombre: Verónica Janneth García Ibarra

CI. 040138139-7

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación sobre la “Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Instituto Tecnológico “Tulcán”, durante el año 2010 – 2011”, se lo dedico de manera muy especial a mi esposo y a mi querida hija, que en todo momento me apoyaron para que continúe con este importante paso en mi vida profesional, infundiéndome ánimo y confianza para escalar cada uno de los obstáculos que se me presentaban.

A mí, madre y hermanas que con su apoyo constante y consejos abnegados, me recordaba en todo momento con amor y constancia que puedo lograr éste objetivo propuesto.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, y las fuerzas necesarias para emprender y concluir este maravilloso proyecto de vida, comprometiéndome a retribuir lo que a mí se me ha brindado, trabajando y aportando de forma positivo al desarrollo educativo de nuestro país.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme abierto las puertas y permitirme alcanzar mis objetivos propuestos, a todos y cada uno de mis tutores a lo largo de estos dos años, ya que contribuyeron con sus conocimientos para mi formación académica, a la Mgs. Mariana Buele Maldonado, coordinadora académica por su excelente dirección para la elaboración de éste presente trabajo. Y al Director de Tesis Dr. Arturo Almeida que de igual forma con sus conocimientos ha permitido que concluya este trabajo de investigación.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Yo, Lic. Edgar Cruz Martínez, rector del Instituto Tecnológico Tulcán, autorizo a la Sra. Lcda. Verónica Janneth García Ibarra, realizar la investigación para la elaboración de su tesis que versa sobre el tema:

*“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES
EN LA ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO
TULCÁN, DURANTE EL AÑO 2010 - 2011”*

Particular que pongo en conocimiento para los fines que considere convenientes.

Atentamente,

Lcdo. Edgar Cruz Martínez

RECTOR

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA					i
CERTIFICACIÓN					ii
ACTA DE SECIÓN					iii
AUTORÍA					iv
DEDICATORÍA					v
AGRADECIMIENTO					vi
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL					vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS					viii
1.- RESUMEN					1
2.- INTRODUCCIÓN					2
3.- METODOLOGÍA					5
3.1.- Participantes					5
3.2.- Materiales e Instrumentos					7
3.3.- Métodos y procedimientos					10
4.- MARCO TEÓRICO					13
4.1.- La Gestión: Concepto, importancia y tipos					13
4.2.- Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características					15
4.3.- Diferencias entre directivo y líder					18
4.4.- Los valores de la Educación					26
5.- DIAGNÓSTICO					36
5.1.- Los instrumentos de la Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores					36
5.1.1.- El Manual de Organización					36
5.1.2.- El Código de Ética					43
5.1.3.- El Plan Estratégico					43
5.1.4.- El Plan operativo Anual (POA)					44
5.1.5.- El Proyecto Educativo Institucional (PEI)					45
5.1.6.- Reglamento interno y otras regulaciones					46
5.2.- La Estructura Organizativa del Colegio					47
5.2.1.- Misión y Visión					47
5.2.2.- El Organigrama					48
5.2.3.- Funciones por por Áreas y Departamentos					50
5.3.- El Clima escolar y convivencia con valores					50
5.3.1.- Dimensión pedagógica curricular y valores					51
5.3.2.- Dimensión Organizativa Operacional y Valores					51
5.3.3.- Dimensión Administrativa, Financiera y Valores					52
5.3.4.- Dimensión Comunitaria y Valores					52
5.4.- Análisis FODA					52
5.4.1.- Fortalezas y Debilidades					52
5.4.2.- Oportunidades y Amenazas					53
5.4.3.- Matriz FODA					54

5.5.- Resultados				56
5.5.1.- De los Directivos				56
5.5.2.- De los Profesores				70
5.5.3.- De los Estudiantes				73
5.5.4.- De los Padres de Familia				76
5.6.- Discusión				82
6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALE				87
7.- PROPUESTA DE MEJORA				89
8.- BIBLIOGRAFÍA				106
9.- ÁPÉNDICE				107

1. RESUMEN

El tema de mi trabajo investigado es: **“Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Instituto Tecnológico “Tulcán”, durante el año lectivo 2010 – 2011”**; mismo que lo he realizado en la institución en la que me eduque, y que actualmente laboro como docente, ubicada en la provincia del Carchi, cantón Tulcán, siendo una de las pioneras en la educación dentro de la provincia y destacándose por sus logros alcanzados en lo académico a nivel nacional, en la que he realizado un diagnóstico de la gestión administrativa que realizan las autoridades, con el objetivo de contribuir a buena formación de quienes se educan en este prestigioso plantel.

Para la elaboración del diagnóstico de la institución, aplique la técnica de la encuesta, dirigida a 6 directivos entre los que se encuentran el rector, vicerrector y cuatro jefes de área, además conté con la colaboración de 25 docentes de diferentes áreas, así como de 20 estudiantes del segundo año de bachillerato, quienes conocen los procesos administrativos que se manejan en la institución; además conté con la colaboración de 15 padres de familia, para lograr tener una visión clara desde todos los ángulos de la gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Tecnológico Tulcán.

Además realice entrevistas al rector, y vicerrector del plantel para conocer su punto de vista de la gestión administrativa que se lleva a cabo en la institución; gracias a la colaboración del rector, que me facilitó toda la documentación que posee la Institución pude obtener un diagnóstico y conocer las fortalezas, debilidades, así como las amenazas y oportunidades que tiene la institución en la gestión liderazgo y valores en la administración.

La técnica de la observación ha sido de vital importancia, así como la vivencia de las experiencias obtenidas a lo largo de los seis años como estudiante y actualmente los 4 años como docente, lo cual me ha permitido identificar el problema existente, así como formular una propuesta de mejora encaminada al fortalecimiento de las relaciones existentes entre todos los estamentos que conforman la institución, misma que contribuirá a la busque de una educación de calidad y calidez con miras a la excelencia educativa.

2. INTRODUCCIÓN

La problemática actual en la sociedad moderna, exige innovación en los procesos de gestión, liderazgo y valores en la administración de las instituciones educativas, para contribuir a la solución de problemas, por lo que todos los que estamos inmersos en el quehacer educativo debemos estar en constante evolución, y en este cambio el Instituto Tecnológico Tulcán no ha sido la excepción.

A lo largo de su vida institucional, ha sido pionero en la búsqueda de la excelencia educativa, más aún tomando en cuenta su ubicación, por lo que puedo mencionar que la problemática se ha incrementado, la influencia negativa que se evidencia en la sociedad actual, hace que tomemos conciencia de los cambios profundos que debemos estar dispuestos a realizar en miras de lograr una sociedad mejor, humanista y centrada en valores.

El cambio reciente de autoridades, ha traído grandes beneficios a la institución en todo ámbito, ya que muchas de las autoridades que manejaron la institución por más de una década, no se preocuparon por lograr un verdadero cambio en forma integral en la institución, no implementaron mecanismos de control que permita conocer el avance de la institución, ni tampoco la sometieron a una evaluación para trabajar sobre bases sólidas que permitan buscar la solución de problemas que cada vez más se fueron agudizando dentro de la institución.

Como resultado de ello tenemos docentes resistentes al cambio, mismos que no se encuentran comprometidos por innovar con el objetivo de buscar días mejores en el ámbito educativo, como docentes no reflexionamos, sobre el papel importante que jugamos en la vida de los adolescentes, en nuestras manos se encuentra gran parte de la responsabilidad, somos nosotros quienes con actitud de liderazgo debemos cimentar buenos valores en nuestros estudiantes formando seres humanos capaces de solucionar problemas.

En la actualidad las recientes autoridades posesionadas, tienen un trabajo duro y agotador, ya que tienen en sus manos la responsabilidad de cambiar la mentalidad de aquellos quienes se conforman con aplicar una educación tradicionalista, simplemente por cumplir con una formalidad, y tener un sustento económico para

sus familias; por lo que es importante que se aplique una buena gestión, liderazgo y los valores sean el pan del día en la institución.

Tomando en cuenta la problemática existente, será de gran importancia la realización de la presente investigación porque de ésta manera se logrará tener una visión de la realidad en la que se desenvuelve la labor educativa, para así contribuir a la búsqueda de soluciones, que permitan viabilizar los proyectos educativos tendientes a mejorar la calidad educativa en la institución.

La presente investigación irá en beneficio de los estudiantes quienes de forma directa e indirectamente son los principales perjudicados en la problemática existente en la institución, por lo que la búsqueda de una solución permitirá que se afloren de una mejor manera los procesos de enseñanza- aprendizaje tendientes a la búsqueda de la formación integral de los estudiantes.

En forma personal esta investigación ha sido profundamente enriquecedora en lo profesional, ya que he logrado tener un panorama más claro de la problemática existente y de su incidencia en el proceso de enseñanza aprendizaje, todos quienes somos parte de una institución contribuimos a que la misma avance acorde con las exigencias modernas, o que se estanque y no cumpla el fin para la que fue creada.

Por lo que esta investigación y los dos años de estudio realizado de Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Técnica Particular de Loja han contribuido a mi formación profesional, y a desarrollar en mí el deseo de superación para contribuir a la búsqueda de soluciones. Estoy convencida que la presente investigación contribuirá a la búsqueda de una sociedad mejor, en la que primen los valores, ya que la mejor arma para apagar los proyectiles encendidos es la educación, misma que contribuirá a la búsqueda de días mejores.

El diagnóstico realizado en esta institución ha sido como una brújula que ha permitido conocer la dirección correcta, para realizar una buena planificación y formular una propuesta dirigida a lograr una buena gestión de liderazgo y valores en la administración del Instituto Tulcán.

Es importante destacar la colaboración de las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia a la presente investigación, facilitándome los recursos necesarios para realizar el presente trabajo y de ésta manera poder realizar un diagnóstico, planificación y presentar una propuesta dirigida a contribuir el fortalecimiento de las relaciones de quienes forman parte de ésta institución, con miras a la búsqueda de la excelencia educativa.

Los recursos que hicieron posible el desarrollo del trabajo investigativo fueron la directrices proporcionadas en la cátedra de Proyecto de Gado I y II, pues mediante las guías y la asesoría de quienes están involucrados en ésta investigación me ayudaron para conocer cómo debía elaborar ordenadamente mi proyecto. La bibliografía complementaria, y el acceso a la Biblioteca virtual de la Universidad Técnica Particular de Loja me fue muy útil porque de aquí obtuve información que me ayudó a elaborar el marco teórico y en base a conocimiento científico elaborar la presente tesis.

La superación en el ámbito profesional, me ha motivado a no solo ser espectadora en la búsqueda de soluciones a la problemática actual, al contrario actuar de forma activa para aportar significativamente mediante la formulación de propuestas encaminadas a la búsqueda de soluciones.

Siendo la Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración, la clave para un buen manejo de las instituciones educativas, mi propuesta va encaminada a fortalecer las relaciones existentes de quienes forman parte de la institución, así como la capacitación para la aplicación del Modelo Educativo Institucional, con enfoque por competencias ya que consideramos que es importante que se tome en cuenta la aplicación de valores en todos los ámbitos de la enseñanza.

Convencida de que éste trabajo será de gran utilidad no solo para el Instituto Tecnológico Tulcán, sino para todos quienes hacemos parte del quehacer educativo, invito a su lectura, reflexión y análisis, para que de forma directa o indirecta contribuya a mejorar la Gestión, Liderazgo y valores en la administración de los centros educativos.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

La población a la que está dirigida esta investigación es el Instituto Tecnológico “Tulcán” que tiene 60 años de vida sirviendo a la comunidad carchense, destacándose por sus logros alcanzados en forma integral, el mismo que está conformado por autoridades, personal administrativo, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad vinculada a la institución.

TABLA N° 1

CLASIFICACIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES POR EDAD		
EDAD	F	%
20-30	19	17
30-40	29	26
40-50	48	44
60-80	14	13
TOTAL	110	100
POBLACIÓN TOTAL DIRECTIVO Y PROFESORES		

Fuente: Entrevista Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

Del análisis realizado se puede determinar que más de la mitad de la población docente del Instituto Tecnológico Tulcán son mayores de 40 años de edad, mientras que el 26% tienen entre 30 y 40 años de edad, mientras que el 17% tienen entre 20 y 30 años de edad. Obtuve la colaboración de las autoridades de la Institución las mismas que muy gentilmente me proporcionaron los datos necesarios para el desarrollo de la presente investigación.

TABLA N° 2

CLASIFICACIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES POR SEXO				
EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
20-30	8	15	11	19
30-40	13	25	16	28
40-50	23	44	25	43
60-80	8	16	6	10
TOTAL	52	100	58	100
POBLACIÓN TOTAL DIRECTIVOS Y PROFESORES			110	

Fuente: Entrevista Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

De la población total de docentes se determina que existe una diferencia mínima entre el número de docentes hombres y mujeres, cabe destacar que las estudiantes de la sección diurna son en su totalidad de sexo femenino, por lo que de la población docente aproximadamente se encuentran divididos entre docentes de género femenino, y docentes de género masculino.

TABLA N° 3

CLASIFICACIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES POR TÍTULO PROFESIONAL		
Título	f	%
a.- Humanidades Modernas.	0	0
b.- Bachiller en Ciencias de la Educación.	0	0
c.- Profesor de Educación Primaria.	0	0
d.- Profesor de Segunda Enseñanza.	8	7
e.- Licenciado en Ciencias de la Educación.	86	78
f.- Doctor en Ciencias de la Educación.	3	3
g.- Egresado en Ciencias de la Educación.	2	2
h.- Maestría.	7	6
i.- Tecnología.	2	2
j.- Otro.	2	2
k.- No Contesta.	0	0
TOTAL	110	100

Fuente: Entrevista Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

La mayoría de docentes posee título de licenciatura en ciencias de la educación correspondiente al 78% de la población total de docentes, mientras que según la observación realizada una parte de docentes está iniciando sus estudios de cuarto nivel, obedeciendo la exigencia académica que demanda la ley de educación vigente.

TABLA N° 4

CLASIFICACIÓN DE LAS ESTUDIANTES POR EDAD		
EDAD	F	%
10 – 12	425	24
13 – 14	385	22
15 – 17	811	45
18 – 20	153	9
TOTAL	1774	100

Fuente: Entrevista Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

La población estudiantil en la sección diurna es de sexo femenino, pese a que la institución es mixta se puede destacar que únicamente en la sección nocturna y superior se encuentran matriculados hombres y mujeres.

TABLA N° 5

CLASIFICACIÓN DE LOS ESTUDIANTES POR ESPECIALIDAD		
Título	F	%
a.- Educación Básica	835	47
b.- Ciencias Sociales	121	7
c.- Contabilidad	256	14
d.- Físico Matemática	249	14
e.- Químico Biológico	313	18
TOTAL	1774	100

Fuente: Entrevista Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

La muestra de la presente investigación ha sido seleccionada en forma aleatoria, de acuerdo a las directrices de la Universidad Técnica Particular de Loja, la encuesta fue aplicada al Rector, Vicerrector, cuatro Jefes de Área. También conté con la colaboración de veinte docentes, a quienes les solicité que contesten con la mayor franqueza para alcanzar los objetivos planteados.

Además apliqué la presente encuesta a 15 padres de familia entre los cuales se encuentran los miembros del comité de padres de familia, 20 estudiantes con características de liderazgo como presidentas y vicepresidentas de 2do año de bachillerato quienes tienen conocimiento de la labor educativa desempeñada por la institución.

3.2 Materiales e Instrumentos

3.2.1 Materiales:

Los materiales requeridos para la presente investigación son:

- El cuestionario para aplicar las encuestas y el banco de preguntas para aplicar la entrevista.
- Cámara fotográfica, filmadora y grabadora para evidenciar el trabajo realizado en la recolección de datos.
- Guía de observación; para registrar los aspectos importantes en el proceso de recolección de datos como base de la presente investigación.
- Computadora, necesaria para el desarrollo del informe

3.2.2 Instrumentos:

Para la recolección de información empírica se seleccionarán y utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

- La del fichaje, la cual posibilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumerarán y describirán las fuentes bibliográficas.
- La encuesta, que se utilizó para la recuperación de la información de campo. Esta servirá para obtener información y medir las variables por medio de

preguntas cerradas. Se aplicará a autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia del Instituto Tecnológico Tulcán.

- La observación directa , por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria para sostener el problema de investigación, la que se llevó a cabo con la utilización de hojas de codificación y poder analizar el contenido recabado y así lograr los resultados relacionados a los objetivos planteados en la investigación .
- La entrevista estructurada, la misma que será aplicada a directivos, mediante una guía previamente elaborada con la finalidad de obtener referencias para conocer, con mayor profundidad, el objeto de investigación y puedan expresar sus juicios de valor y de esta manera enriquecer el referente histórico y presente del problema.

3.3 Método y procedimiento

3.3.1 Método

La presente investigación es de tipo descriptiva - cualitativa por lo tanto, no se les asignará criterio matemático, es decir, no se utilizará la estadística inferencial. Su propósito elemental no será cuantificar el fenómeno, sino más bien explicarlo cualitativamente, y mediante el análisis relacional de los datos con las variables, identificar científicamente sus causas y consecuencias, la misma que consiste en una combinación de técnicas empleadas y provee de información profunda sobre actitudes, opiniones y conductas utilizando muestras estadísticamente representativas.

Con el propósito de cumplir con los objetivos, es pertinente la utilización de los siguientes métodos:

- El descriptivo, cuya implementación permitirá demostrar la orientación metodológica del objeto de investigación.
- El analítico, con el cual se logrará la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las causas y efectos del fenómeno estudiado y así poder ir aumentando el conocimiento de la realidad.

- El sintético que permitirá ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que aumentaron el conocimiento de la realidad que facilitaron la comprensión del objeto de estudio.
- El histórico, que ayudará al cumplimiento de los objetivos propuestos, para evidenciar el proceso histórico de la Gestión y Liderazgo del Instituto Tulcán y su relación con el problema en estudio.
- La Inducción, permitirá configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones.
- La Deducción, para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudarán a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.
- El Hermenéutico, se utilizará para realizar la interpretación bibliográfica que se revise en la construcción del marco teórico y permitirá el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.
- El Estadístico, como herramienta que permitirá organizar y graficar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas) y poder facilitar la comprensión de los datos para finalmente demostrar los indicadores propuestos en la hipótesis de investigación.

3.3.2 Procedimiento

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

También se procedió a organizar la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas. Se tomó como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado análisis y discusión de los resultados correspondientes.

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información, por su parte, en la que se realizó una integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, fueron analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

Esta parte del trabajo confirmó o rechazó las hipótesis. En las que se formuló las conclusiones del trabajo, las cuales nos permitieron determinar las inquietudes y problemáticas existente en la institución a partir del análisis realizado.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construirán niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos propositivos que contribuyan a mejorar los procesos de inter aprendizaje en base al uso de los medios tecnológicos, específicamente lo relacionado con la computación/ informática.

Finalmente, se procederá a la redacción y presentación del informe de investigación, para lo cual será necesario revisar nuevamente los objetivos, las categorías y principalmente, el marco teórico científico a objeto de que el informe estuviera estructurado con una lógica que implicará interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

En esta fase de la investigación, el referente teórico y los conocimientos experienciales, constituirán el pilar fundamental para interpretar los datos recopilados a través de las encuestas, guías de observación y diálogos informales.

4. MARCO TEÓRICO

4.1.1 La Gestión.-

La gestión es un proceso que sigue una serie de funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos propuestos por la institución a corto, mediano y largo plazo, utilizando ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

Kafedyan (1987:116) define a la gestión como “el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”.

Por lo que para realizar una buena gestión se necesita la colaboración de todos quienes conforman una empresa, desde los niveles administrativos que son especialmente los encargados de planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar hasta los niveles operativos pero siempre en busca de los mejores resultados para la organización a la cual representan.

La gestión por lo tanto es de vital importancia, y en el ámbito educativo no se encuentra aislada; ya que los directivos de las instituciones deben realizar una serie de gestiones en caminata al cumplimiento de la misión y la visión institucional.

Peters (1987:89) en cambio define a la gestión “....como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación....”

De lo anteriormente citado puedo desprender que si los directivos no son gestores de cambios positivos, es difícil que se alcance la excelencia educativa, ya que son las autoridades quienes dirigen todas las actividades de una institución, cabe destacar que con la colaboración de todos los componentes de la institución quienes aportan para el logro de una buena gestión institucional.

Entonces la gestión es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles, mediante cambios sistematizados que nos conducen a los objetivos deseados.

Como sabemos, la definición de gestión se encuentra vinculada en un lazo directo con la planificación de todos los elementos que afectaran e influirán en los proyectos que la empresa decida desarrollar a lo largo de su ejercicio.

La gestión por tanto requiere de un buen líder que encamine a la organización a cambios profundos que estén de la mano con las nuevas tendencias educativas para lograr así generar procesos de transformación profunda que vayan en beneficio de la juventud.

Tipos de Gestión:

- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

- **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.
- **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

4.1.2 Liderazgo Educativo.-

El liderazgo es motivo de investigación y a despertado gran interés entre quienes se dedican a la ciencia del comportamiento organizacional, ya que líder son personas que aunque no son muy conocidas tienen mucha influencia entre quienes los rodean; por tanto liderazgo es la capacidad que relaciona a la motivación de otros a ejecutar tareas para la buena marcha de las instituciones.

Unos de los investigadores que dedicó mucho tiempo al estudio del liderazgo y publicó un texto en el que empleó más de 7.500 fuentes distintas, (M.B. Bass, 1990: 235) proponen el siguiente concepto:

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

Por tanto el liderazgo es esencial dentro de las instituciones educativas ya que influye en los demás de manera positiva, es decir realizan sus tareas no por obligación sino más bien con todo el deseo de colaborar en todas las acciones para contribuir al adelanto de las organizaciones.

El liderazgo educacional es una cualidad y capacidad que todos quienes ejercemos la docencia debemos poseer, al momento de realizar nuestra labor en el aula, pero es esencial destacar que el profesor debe poseer una serie de cualidades, habilidades y destreza, pero sobre todo debe permanecer en constante actualización para que sea considerado un líder ante sus estudiantes.

El líder dentro de una institución educativa es la persona que dirige un grupo determinado, y partiendo de esta base un profesor líder debe ser una persona que tenga visión de futuro que sea motivador e idealista, debe promover cambios para no continuar con un sistema estático de educación donde el profesor es el emisor y los alumnos son los receptores.

El ser un ente positivo es muy importante dentro del aula, ya que el profesor mucho más allá de dirigir, es un ejemplo a seguir ya sea tanto en la entrega de conocimientos como en la entrega de valores para que sus estudiantes deseen reflejar sus actitudes y que todo lo que el profesor transmita dentro del aula lo acojan con agrado y con la plena seguridad de que pondrán en práctica.

De esta forma se entiende que para que un profesor sea bueno, debe tener espíritu de líder, y esto no es algo con lo que se debe nacer, esta es una condición que se

puede desarrollar con preparación y cultivando valores positivos para no solamente hablar sino actuar.

Marcela Chavarría Olarte (2004:216) define al profesor líder: “El verdadero perfil del profesor, lo forman la unión de los tres aspectos: el saber y el hacer, en relación con el ser. De esta manera, cada profesor cubre un perfil único e irrepetible. Nadie puede ser plenamente sustituido en aquello que como docente puede desarrollar, dado que se trata de una función personal y nadie puede ser sustituido en aquello que como persona puede desarrollar”.

El líder educativo debe ser un agente de cambio del paradigma educativo, esto es apoyar nuevas propuestas, tanto en el cómo, cuanto, para que, de la enseñanza, ya sea con nuevas metodologías o tecnologías. El líder debe partir utilizando la crisis a su favor, ya que los fracasos educativos son síntomas de que algo que funciona tiempo atrás ya no tiene validez y debe ser arreglado.

El líder debe pensar en grande, enseñarle a sus estudiantes que están para llegar donde ellos deseen llegar, con trabajo, dedicación. Debe ser un visionario capaz de inculcar sus sueños educativos en sus estudiantes, debe aclarar en sus estudiantes la idea que son el presente pero también el futuro de la sociedad.

Pensar que -también hacérselo saber a sus estudiantes- todos los seres humanos son capaces de aprender ya que poseemos un cerebro maravilloso, con el cual todos podemos hacer grandes cosas, debe también pensar que en cualquier aula de clase existen los potenciales genios del mañana y que en nuestras manos está el iniciarlos en su bagaje intelectual.

El profesor líder debe ser generoso, para entregar sus conocimientos y experiencias, nunca repetir mecánicamente “verdades inamovibles”, siempre estar dispuesto a cuestionarse y ser cuestionado, eso no implica una inseguridad, sino audacia para ir construyendo sobre la marcha.

Debe disponer de la capacidad de encontrar el punto de la sed de conocimientos que todos poseemos y utilizarlo a su favor, encontrarlo en todo y cada uno de sus estudiantes, persuadir que el conocimiento y el saber conduce a un camino para ser alguien más, nunca temiendo transgredir los status con tal de lograrlo.

Con todo lo anteriormente mencionado se puede destacar que dentro de la administración de una institución educativa es necesario que quienes estén al frente deben ejercer liderazgo en todas sus acciones, por lo que el estudio de lo que es en sí el liderazgo es de gran ayuda para todo docente ya que no solo debe ser líder frente a sus estudiantes dentro del aula, sino también que el liderazgo sirva para administrar y encaminar todas las acciones de quienes conforman una institución educativa.

4.1.3 Diferencias entre directivo y líder.-

- La diferencia entre los directivos y los líderes es que los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas.

En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. Por tanto los líderes tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos.

Según Parra (2006:179) menciona un concepto que me pareció muy interesante: “El liderazgo se define como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos”.

- Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de

evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio.

El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

- Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

- Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a cómo se hacen las cosas y la atención del líder a qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad.

- Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones.

Los líderes tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad.

A continuación he reunido algunos aspectos investigados para elaborar un resumen en un cuadro en el que se puede apreciar claramente las diferencias que existen entre un director y un líder

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTOR Y LÍDER

DIRECTOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • el directivo administra • el directivo mantiene • el directivo acepta la realidad • el directivo se focaliza en sistemas y estructuras • el directivo depende del control. • el directivo pregunta cómo y cuándo el directivo hace correctamente las cosas. • Se sustenta en la legalidad estatutaria y el procedimiento formal de designación. • Confía en la disciplina y solidez de la organización. • Responde a plazos estrictos. • Basta con SABER. • Siempre aspira a ser líder. • El carisma es institucional y se traspasa. • Confía más en la omisión (gradualismo). • Quiere que se respeten los principios. • Se inclina por la capacidad y la efectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • el líder innova; • el líder desarrolla; • el líder la investiga; • el líder en las personas: • el líder inspira confianza; • el líder qué y por qué; • el líder hace las cosas correctas. • Se sustenta en la legitimidad del mandato que asume. • Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores. • No está sometido a términos o fechas. • Debe SABER, HACER Y SER. • Suele transformarse en directivo, aunque no lo sea. • El carisma es personalísimo e intransferible. • Convence. • Es un arte. • Cree en la acción (transformación súbita). • Quiere que los principios se disfruten. • Capacidad, efectividad e ideología.

Fuente: Elaboración propia a partir de: Parra, M.G. (2006), Ética en las organizaciones Construyendo confianza, Madrid

4.1.4 Diferencias entre dirigente y líder.-

Existen muchas diferencias entre las acciones y actitudes de un dirigente y un líder a continuación detallo un listado de acciones que me permitirán extraer conclusiones de las diferencias entre estos:

- El dirigente puede medrar, puede aprovechar, puede utilizar, porque tiene poder. El dirigente acostumbra a imponer, es su criterio, es su concepción, fácilmente el dirigente se rodea de aduladores, de servidores que están pendientes de él más que de la función que deberían de desempeñar.
- El dirigente puede anular iniciativas, cualidades que pueden hacerles sombra, anular, opacar, es mejor anularlo de antemano antes que confrontar las ideas, las reflexiones y las obras.
- El dirigente puede destruir al que le incomoda, por eso margina, arrincona, deja de lado, no le da oportunidades a aquel que podría ser competidor.
- El dirigente fácilmente se deja llevar por la mezquindad, por ese ego tan profundamente incrustado en cada persona humana, tanto, que a él le gusta pantallear.
- El dirigente se escuda en formalidades externas vacías de espíritu y de contenido que nada tienen que ver con la auténtica función que debería desempeñar. El dirigente viene a ser una fuerza centrífuga que disgrega, dispersa, en lugar de unir y de congregar; el dirigente compra y trasmuta multitudes llevando a otros lugares, para presionar, para figurar, una imagen de sí mismos que no corresponde a la realidad y a los objetivos que se propone

En cambio el líder va más allá de las acciones de un dirigente a continuación presento contra argumentos a los presentados anteriormente de lo que diferencia a un líder de un dirigente:

- El líder razona, argumenta, expone, da motivos, no impone, no reprende sino que suelta y da las razones auténticas por las cuales él procede y pide tal proposición o acción. Estimula, invita y crea las condiciones favorables para transmitir ánimo a sus seguidores, sirve y sirve, y es el primero en servir,

ayuda, colabora, se identifica con la causa que defiende, se identifica con el débil y con el oprimido.

Y, eso sí, el líder se sacrifica, no espera que los demás sean los que aporten la copa a costa de su sacrificio, y..." ¡a disfrutar!. No. El líder es el primero que se sacrifica por los demás y no espera recompensa ni reconocimientos públicos ni halagos, él ama de verdad, no se aprovecha de nada ni de nadie, él abre caminos, inventa, descubre horizontes, marca las pautas y renuncia a posiciones cómodas que en un momento dado le podrían resultar más beneficiosas.

En cambio según Sailes, (1982: 150): "el líder es una especie de fuerza centrípeta, que une, que entusiasma, que arrebatata, el líder estimula, reparte tareas, facilita los medios, no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que él mismo. No inventa su imagen pública en laboratorio ni con grandes cantidades de dinero, sino que vive lo que transmite y esa es su mejor publicidad, y esa es su mejor imagen pública. Alienta, anima, y ejercita su imagen delante de sus comunidades".

- El líder no se acomoda ante el riesgo ni se acobarda ante los peligros, no tiene incomprendimientos, no teme a que no le entiendan y no tiene temor a que lo persigan, mantiene y defiende posiciones firmes y no posturas circunstanciales, transitorias, pasajeras, y oportunistas.
- El líder predica siempre la verdad y es consecuente en la verdad. La verdad de palabra con lógica y la verdad de obra en sus realizaciones.
No se atrofia, no se queda dormido, se renueva, se revitaliza, se siente rejuvenecer constantemente frente a su comunidad; va delante con la fuerza moral que le dicta su propia vida realizada.
- El líder reconoce, ciertamente, la valía y los méritos de los otros y los destaca, no tiene ningún complejo en reconocer que los demás también tienen capacidades, también tienen cualidades, y también le arriman el hombro.
- El líder es capaz de levantar al débil, de entusiasmarlo para que se sienta útil y fortalecido.

- El líder comprende el error, pero, eso sí, fustiga la maldad y la doblez, desenmascara la mentira y el engaño, no alardea ni se vanagloria de sí mismo ni de sus obras.

Con lo anteriormente expuesto creo que en la mayoría de instituciones educativas existen dirigentes pero tenemos ausencia de líderes que realicen cambios profundos en beneficio de la sociedad. Por lo que es importante mediante la educación ir formando líderes positivos y lograremos hacerlo si nosotros como docentes cultivamos cualidades como las anteriormente citadas.

4.1.5 Requisitos, cualidades, y habilidades del líder educativo.-

4.1.5.1 Requisitos del líder:

El líder educativo debe reunir muchos requisitos positivos que contribuyan en su totalidad al fortalecimiento de la institución que lidera, a continuación menciono algunos de ellos indispensables para la buena adhesión hacia quienes lo rodean, por lo que el líder debe:

- Saber enmarcar los objetivos de la institución educativa a las acciones de todos quienes conforman una institución.
- Ser portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio acorde a las nuevas tecnologías educativas.
- Poseer tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares de quienes conforman la institución educativa.
- Saber intuir y prever los problemas educativos para buscar soluciones.
- Entusiasta y motivador. Inspira a los demás con su visión de futuro.
- Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta en individual mediante una planificación estratégica que involucre a todos los estamentos educativos.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite.

Lo anteriormente expuesto resume bien lo mencionado por Manuel Guillen Parra(2006:180) en su libro *Ética en las organizaciones*, proporcionado por la Universidad Técnica Particular de Loja el mismo que me ha sido de gran ayuda para la formación personal como docente, el cual menciona tres requisitos fundamentales que debe poseer un líder y podemos incluir a los líderes educativos, menciona: “Al líder se le juzga y se le admira, no sólo por su eficacia, o capacidad para alcanzar *bienes útiles*, sino también por su atractivo, o capacidad para lograr *bienes agradables* y por su bondad, o capacidad para proporcionar *bienes éticos*.”

Entonces puedo destacar que un líder necesita cumplir estos tres requisitos, y no se puede negar que muchos líderes educativos los contemplan el uno o el otro, pero la influencia de un líder será mayor en la medida que se den todos ellos.

4.1.5.2 Cualidades del líder:

El líder necesita desarrollar muchas cualidades que los identifican y lo caracterizan de los demás, las principales son las cualidades cardinales que son: la prudencia, templanza, justicia y fortaleza; a continuación se detallo una serie de cualidades que giran en torno a las mencionadas y que necesita un líder educativo para desarrollar su labor con éxito:

- El líder deber ser muy diligente.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Debe tener buen r.
- 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 involucra a realizar acciones positivas.

- Adaptabilidad.
- Creatividad.

Con lo anteriormente mencionado puedo destacar una cita de Kouzers y Posner (2000:249) que mencionan sobre las cualidades de un líder: “....la integridad u honestidad es absolutamente esencial al liderazgo. Después de todo, si queremos seguir a alguien, tanto si es una batalla como en la sala de juntas, primero queremos asegurarnos de que esa persona es digna de nuestra confianza en la integridad de nuestros líderes.....”

Por último además de la citadas puedo destacar algo que personalmente me ha afectado, otra cualidad importante para ser un buen líder educativo es la justicia que deber ser reflejada en todo ámbito de su labor docente y administrativa para que nadie se siente perjudicado por las decisiones que se tomen dentro de una organización educativa

4.1.5.3 Conocimientos del líder.-

Un líder educativo debe poseer una serie de conocimientos necesarios para su buen accionar dentro de una institución, deber ser una persona que se actualiza constantemente para aplicar dentro de la institución para beneficio de todos quienes forman parte de la comunidad educativa. Pero enlisto a continuación una serie de conocimientos esenciales para un buen líder educativo:

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.
- Conocimientos de la nueva tecnología en la educación.
- Pero sobretodo conocimiento de relaciones humanas en la práctica de valores.

Por lo que podemos concluir que un líder es un ejemplo en la práctica de adquisición de conocimientos útiles para su labor docente, administrativa.

4.1.5.4 Habilidades del líder:

Conociendo al término Habilidad como la capacidad y disposición para realizar algo valiéndose de todos los medios que tiene a su alcance para conseguir algo, podemos mencionar que un líder educativo necesita desarrollar habilidades para el buen manejo de una institución educativa:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad para tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Por lo que el líder educativo debe actuar siempre con gracia y destreza en la ejecución de todas sus tareas para que cause adhesión a todos quienes lideran.

4.1.6 Los valores y la educación.-

Las Reformas Educativas puestas en marcha en los diversos países latinoamericanos han puesto a la Educación en Valores como eje clave del proceso de cambio en la forma de educar y aprender para propiciar desde la escuela la formación de ciudadanos conscientes de sus derechos y deberes, que sean protagonistas del progreso personal y general de la región.

Por ello, es importante desarrollar acciones que enriquezcan los conocimientos y la experiencia de los educadores, tanto en formación como en ejercicio.

En nuestro país en particular se habla de una educación por competencias que es la interacción del conocimiento, habilidades y valores para impartir una educación integral en nuestros estudiantes, por lo que las planificaciones macro, meso y micro están direccionadas a no solo impartir conocimientos y desarrollar destrezas como se lo venía realizando a lo largo de los años en nuestro medio ecuatoriano; sino más cultivar valores los mismos que le permitirán afrontar problemas de la mejor manera.

Pero que son los valores, Gómez (2003:126) manifiesta "...pedagógicamente hablando se puede decir que los valores son fuente de perfeccionamiento realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos, perfecciones que pueden comunicarse al hombre".

Por lo que es importante cultivar valores desde la infancia y acrecentarlos a lo largo de la vida.

A pesar de aquellos que pregonan haber perdido la fe en la escuela como lugar y agente de cambio en la forma de ser de niños y jóvenes que a lo mejor no crecieron en el mejor ambiente social o familiar.

Educación en Valores es una tarea nada fácil cuando se compite con la televisión donde los mensajes y contenidos les invitan al consumo antes que a la solidaridad, a la perfección antes que a la aceptación de los límites de cada uno. Ni menos cuando la propia familia o el grupo de amigos con que se convive a diario, no reflejan o practican actitudes justas o solidarias.

Educación en valores es no tanto centrarse en qué valores transmitir - porque eso sería algo más bien fácil en lo que ponerse de acuerdo - sino en qué condiciones debe reunir la escuela para que la persona -que es parte de ella- pueda aprender valorando las cosas que en principio estimamos como tal, construyendo su propio sistema de valores. Lo que no quiere decir valores nuevos, sino que organizarlos o priorizarlos de una manera distinta, singular, según lo que siente cada uno que debe ser su opción.

El ideal es que el alumno pueda interactuar con otro tipo de agentes y situaciones como la familia, las iglesias y los medios de comunicación de una forma singular y crítica. Si eso se logra, habría unos mínimos que potenciar. Esto significa que la vida en la escuela también debe estar presidida por el respeto a la autonomía de la persona, el cultivo del diálogo y la educación para una tolerancia activa: el reconocimiento y aceptación del otro, el implicarse en proyectos colectivos. Estas tres cosas, al margen de opciones de valor de mayor nivel, deberían ser los que cualquier escuela garantizara.

4.1.7 Importancia de una gestión desde los centros educativos

Las dimensiones de la gestión cobran importancia ante la necesidad de definir, delimitar y conceptualizar los ámbitos de competencia de esta disciplina en el complejo fenómeno social que se maneja dentro de la educación formal.

Creo que para abordar alguna dimensión, es necesario resaltar que las fronteras no están tan marcadas sino que se interrelacionan, ya que los espacios tanto macro educativos son entidades, aunque autopoiéticas, comunicadas con el exterior y por ende comparten la totalidad como parte estructural de un sistema.

Los distintos elementos que intervienen en este ámbito, pero sobre todo planteando que toda gestión ya sea educativa, escolar o pedagógica debe atravesar el espacio de lo educativo. Si no lo hace ésta se tornaría una tarea infértil y estéril para la propia gestión.

a) Importancia de traducir las necesidades sociales en retos transformadores desde la gestión. A pesar de que en las instituciones educativas se generan problemáticas que afectan la vida cotidiana de los sujetos que se mueven en dicho escenario y que se podrían volver retos para el cambio, son pocos los directivos preparados y dispuestos para éste, pues entre quienes se interesan en la innovación quizá la sobrecarga de tareas administrativas y burocráticas, así como el aislamiento de los esfuerzos, los conduzcan a una rutina de las prácticas pedagógicas y escolares, desplazando la actitud crítica base de una práctica innovadora.

A pesar de que existe un interés por generar procesos, definidos menos por la prescripción y más por acciones dirigidas a la comprensión y la reflexión por parte de los sujetos ante un mundo globalizado y cambiante, nos enfrentamos a distintas formas de resistencia en el campo educativo tanto en docentes como en directivos.

Paradójicamente surge, de manera imperiosa, la idea de las escuelas auto gestionadas y de una profesión docente que se regule a sí misma con menos dependencia de la burocracia externa, donde dicha autorregulación del sistema escolar cobre fuerza y vigencia. En ese contexto, se intenta construir un

profesionalismo docente y directivo con una práctica auto reflexivo, una insistencia en el trabajo en equipo a partir de una capacitación y profesionalización permanente.

Aunado a lo anterior, el fenómeno político-económico de la globalización ha generado una difusión masiva de la tecnología de la información junto con el mayor acceso global a las ideas; las políticas multiculturales, los nuevos estilos de liderazgo; los cambios rápidos y complejos en las fuerzas del trabajo que han transformado grandemente las relaciones productivas y por ende las opciones ocupacionales.

Por lo anterior y si partiésemos del supuesto de que la docencia es una profesión compleja, igualmente complejo sería entonces concebir la tarea de un directivo cuya gestión se centra en la transformación hacia la mejora desde la propia estructura real del contexto educativo.

b) *La participación, el currículum y el trabajo colegiado entre profesores*

Ante este escenario considero que los cambios en el espacio escolar podrán generarse a través de la participación social, motivada por el trabajo de los docentes y directores. Pero estos cambios conducen a nuevos compromisos y responsabilidades a otros sectores sociales.

Ya que si bien la responsabilidad inicial de la tarea se atribuye a los docentes y directores, al poder ellos ejercer una mayor acción para actuar sobre el contexto escolar en su conjunto, lo anterior no excluye a otros actores como el Estado, la sociedad civil, la comunidad escolar y los particulares, de nuevas responsabilidades en el escenario educativo tanto regional como nacional.

Sin embargo, lo anterior no se da de manera automática pues se requiere crear una estructura que permita el trabajo colegiado desde una racionalidad estratégica y comunicativa, así como formas de evaluación del trabajo colegiado, la rendición de cuentas y al mismo tiempo, en cada centro educativo, una dinámica dialógica que construya la innovación desde las situaciones cara a cara, que ofrezca soluciones a problemáticas concretas que afecten al colectivo dentro del ámbito educativo.

Estos procesos se darían efectivamente a partir de una gestión interna en las escuelas misma que a su vez sería de enorme importancia para entender la calidad de los resultados que en cada una se construyen, con la participación de todos; esto

se constituiría en formas de aprendizajes implícitas en la gestión. En el trabajo colegiado es importante también observar el alcance educativo que tiene la labor de un grupo de docentes cuando llega a conformarse como un auténtico equipo de trabajo. Los momentos de intercambio colegiado, son un soporte del esfuerzo por trabajar en equipo y construir las bases de conocimiento así como las acciones y disposiciones diarias que definirán las estrategias a futuro, esto es, construir desde el trabajo cotidiano la escuela que se quiere.

Se requiere, por otra parte, hacer frente a los problemas fundamentales del espacio educativo, ser claros y prácticos, promover el entendimiento, la conciencia y la acción comunicativa en las propuestas requeridas de naturaleza tanto individual como colectiva. Es importante señalar que, tanto el trabajo en equipo como el esfuerzo individual se conjugan y se potencian en el desarrollo de los docentes, ya que el trabajo en equipo y el individualismo no son incompatibles; pueden y deben armonizar entre ellos, si se pretende mejorar las escuelas.

De acuerdo con una propuesta de gestión basada en un modelo participativo, tanto los grupos de docentes y directores, “deben procurar derribar los muros del aislamiento entre ellos, promover y respetar, al mismo tiempo, el desarrollo individual propio y de los demás. Esto representa el reto más para la gestión escolar”. (Fierro, 1997: 45)

c) La importancia de los Consejos Técnicos.- Elevar la calidad educativa, es una tarea que desde la década de los años ochentas invadió los discursos educativos, en este proceso discursivo ha transitado de una calidad centrada en cifras como matrícula, deserción, reprobación, eficiencia terminal, número de alumnos por profesor, etc., a una calidad centrada en el proceso, esto es, no sólo en el dato estadístico sino en el aspecto de las situaciones vivenciales de la acción educativa: las relaciones maestro alumno, los procesos de adquisición del aprendizaje, la aplicación de los aprendizajes en situaciones concretas, etcétera. La calidad, por tanto, no solo implica exigencias a lo eficiente; sino valoración de procesos, medios y métodos idóneos, pertinentes y factibles para lograr la causa eficiente, esto es, la calidad exige no solo eficiencia sino eficacia.

Este aspecto de la calidad contextual y situacional, entendida desde el proceso, se ha venido realizando de manera colegiada entre los actores del escenario educativo:

autoridades, docentes, padres de familia y miembros de la comunidad, mediante diversas estrategias.

Una de ellas, que resulta fuente orientadora de las acciones educativas y que permitiría no solo transformar la práctica del personal directivo y docente sino detectar problemáticas y proponer soluciones de acuerdo a la cultura del contexto, es la operatividad de los Consejos Técnicos; los cuales se tendrán que convertir, de acuerdo con esta idea, en espacios de transformación, y concebirse desde un enfoque socio-político-educativo muy diferente a las primeras conceptualizaciones que de él se tenían.

Actualmente, se le concibe como estrategia que requiere la escuela o institución educativa para adquirir conciencia de su función, visión y misión dentro de la sociedad. Históricamente, los profesores de educación básica los vieron como reuniones administrativas o irrelevantes propias para la convivencia sin un motivo específico; sin embargo, esta idea poco a poco se ha ido erradicando de la mentalidad de los maestros, hasta convertirla en el espacio físico y temporal con el que cuenta la escuela o la institución educativa para el análisis y reflexión que permita evaluar, actualizar y resolver conflictos propios del proceso educativo y del contexto particular, lo cual permitiría evaluar y mejorar la institución en su conjunto para buscar o consolidar la calidad de la misma.

Se ha dicho que el espacio del Consejo Técnico, “debe ser un espacio abierto, horizontal, colegiado, donde se den la autocrítica, el diálogo, el consenso, la participación, el ejercicio de la libre expresión de las ideas y el respeto. En otras palabras, la acción comunicativa como condición para la democracia. Sin embargo, creo que, lograr esto constituye uno de los grandes retos de la gestión, es precisamente en esta tarea, y en otras más, en donde vemos que las fronteras de sus dimensiones se conjugan y entrelazan”. (Vera, 1992: 135.)

4.1.8 El proyecto educativo institucional (PEI)

EL Proyecto Educativo Institucional constituye un Plan de Desarrollo Institucional, dedicado al sostenimiento y desarrollo de una institución educativa. Es un instrumento de gestión para la mejora integral y continua de la calidad de la institución educativa.

Está concebido en tres segmentos consecutivos y complementarios:

- ✓ La Definición Institucional
- ✓ El Análisis Institucional
- ✓ La Estructuración del Plan de Desarrollo.

La definición institucional se logra a través de las siguientes partes:

4.1.8.1 El Entorno Institucional

Es la sumatoria de las realidades sociales de donde provienen los alumnos de la institución educativa. Se refiere a descripciones típicas de dichas realidades sociales, elaboradas sobre la base de las informaciones que la institución dispone de las familias de sus alumnos y que dan cuenta de los siguientes aspectos: el empleo, la distribución de los ingresos, los servicios a la vivienda, la salud y la educación.

Constituye un ensayo corto que proporciona una visión completa de las realidades sociales de los alumnos y que debe tener una constante actualización.

4.1.8.2 La Filosofía Institucional

Entendida como la exposición de los principios y valores que dirigen las acciones institucionales. Es necesario elaborar una exposición explicativa de dichos principios y valores, respecto de cómo son comprendidos por la institución educativa. Todos los instrumentos normativos institucionales deberán guardar concordancia con esta exposición de principios y valores.

4.1.8.3 La Misión Institucional

Constituye la identificación y concreción del para qué de la institución educativa. Es un pronunciamiento que fundamenta la razón de ser institucional; el fin institucional que tiene vigencia permanente a través de muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones.

El contenido central de la Misión Institucional no cambia a través del tiempo, a no ser que, la institución educativa haya cambiado su filosofía institucional, su oferta educativa o su grupo objetivo de educandos.

Para la concreción de la misión institucional existen una serie de manuales e instructivos de fácil acceso y consulta.

4.1.8.4. La Visión Institucional

Constituye la identificación y concreción del hacia dónde va la institución educativa. Es un pronunciamiento que fundamenta la dirección del desarrollo institucional; el deber ser institucional, constituye el horizonte institucional que debe tener vigencia por muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones. Para la concreción de la visión institucional existen una serie de manuales e instructivos de fácil acceso y consulta. (Cifuentes, 2003: 10)

El análisis situacional se concreta con las siguientes partes:

4.1.8.5 Descripción de los Ámbitos Institucionales

Una institución educativa está compuesta por cuatro ámbitos:

- Curricular: constituido por todas las construcciones curriculares que la institución posee y que dan concreción a cada una de las ofertas educativas.
- Equipo Humano: compuesto por los diferentes grupos de actores: directivos, docentes, estudiantes, administrativos y de apoyo, padres de familia. El equipo humano debe ser aquel que favorece la aplicación curricular.
- Financiero: referido a las políticas financieras institucionales, fuentes de sostenimiento económico, políticas presupuestarias, etc. Es el componente que posibilita la sostenibilidad económica de la aplicación curricular.
- Infraestructura: que comprende todas las edificaciones físicas, espacios físicos, equipamiento, materiales generales y documentos que dan soporte al funcionamiento institucional y a la aplicación curricular.

Cada uno de estos ámbitos debe ser descrito como un mecanismo de clarificación y dimensión de lo que realmente tiene la institución educativa. Aquí caben solo descripciones, más no juicios de valor

4.1.8.6 Análisis de los Ámbitos Institucionales

Cada uno de los cuatro ámbitos institucionales, luego de su descripción, deben ser analizados, con la finalidad de tener una imagen, lo más real posible, de su estado de situación actual. Para ello, es necesario utilizar dos técnicas muy conocidas en el ambiente educativo nacional:

- Elaboración de una matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), para disponer del estado situacional de cada uno de los ámbitos institucionales.
- Elaboración de una matriz de valoración de los factores internos y externos de la institución educativa, sobre la base del contenido de cada matriz FODA, con el propósito de lograr una identificación y jerarquización de las necesidades de cada ámbito institucional analizado.

La estructura del plan de desarrollo se logra con las siguientes partes:

4.1.8.7. Los Objetivos del Plan

El Plan de Desarrollo Institucional inicia con la identificación de los objetivos que den solución a las necesidades identificadas y jerarquizadas en lo correspondiente al Análisis de los Ámbitos Institucionales.

Para establecer los objetivos del plan será necesario analizar las necesidades encontradas para cada ámbito y, seleccionar aquellas que se van a tomar en cuenta para el plan, en lo cual, ayuda mucho la jerarquización que se haya logrado. Deberán establecerse objetivos para cada uno de los cuatro ámbitos institucionales.

4.1.8.8 Las Estrategias del Plan

Son el conjunto de formas globales que permiten el logro de cada objetivo del plan. Para lograr claridad y asegurar la efectividad de las estrategias se precisa construir un conjunto algorítmico de acciones globales que permitan, por anticipado, tener certeza del logro del objetivo.

Cada objetivo deberá ser logrado, por lo menos con la combinación de dos estrategias.

4.1.8.9. Las Actividades del Plan

Son los conjuntos algorítmicos de operaciones directas que dan ejecución a cada una de las estrategias del plan. Cada una de las estrategias es susceptible de ser desglosada en dichos conjuntos de acciones.

Existen algunas formas de presentación, pero lo que más se recomienda es la elaboración de una ficha de planificación para cada uno de los ámbitos institucionales y que, a más de las partes principales referidas a objetivos, estrategias y actividades, se incluyan especificaciones de tiempo, responsables y posibles costos.

4.1.8.10. Evaluación del Plan

Se refiere a la precisión de qué, cómo, cuándo y con qué se evaluará el plan. Deben contemplarse los componentes de evaluación del plan durante el proceso, en momentos intermedios a su aplicación y finales de su aplicación.

Es recomendable fijar el tiempo de vigencia del plan en años múltiplos de 3, por cuanto, cada promoción del bachillerato necesita tres años. Para la aplicación del Plan Institucional será necesario elaborar, año tras año, los respectivos Planes Operativos Anuales.

5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

5.1. Los instrumentos de gestión educativa, en donde se evidencia la gestión en Liderazgo y Valores.

Es importante destacar todos y cada uno de los instrumentos en los que se evidencia el trabajo planificado dentro y fuera de la institución, ya que mediante un diagnóstico de los instrumentos de gestión educativa lograremos evidenciar el liderazgo y valores que se manejan en la institución educativa para lo cual analizaré cada uno de los instrumentos y resaltaré como estos contribuyen a una buena gestión en liderazgo y valores:

5.1.1. Manual de Organización del Instituto Tecnológico Tulcán.

En el Instituto Tecnológico cuentan con un Anteproyecto de Manual de organización conocido también como Manual de Funciones en el que se evidencia la estructura organizativa de la institución pero que no se encuentra aprobado por el Consejo Directivo, ni tampoco se lo ha socializado, ya que es recién elaborado porque las autoridades anteriores no se habían preocupado en elaborarlo.

Por lo que el actual rector Lcdo. Edgar Cruz Martínez ha elaborado el siguiente anteproyecto de manual de organización con el que se propone como fundamental objetivo estratégico llevar adelante un proceso de modernización de la Administración del plantel, para lo cual requiere un compromiso de acción mutua de todos los responsables de la gestión institucional.

En esta línea a través del SENRES dentro del marco de los principios de la Constitución, leyes y reglamentos de las entidades educativas ha querido presentar como elemento de dirección y control un MANUAL DE FUNCIONES comprometiéndose al cambio y mejoramiento continuo y coordinado, como instrumento técnico y de guía para cumplir con todos los lineamientos que permitan la operatividad de la Administración de los recursos humanos al servicio de los integrantes de la Institución.

Una vez que he analizado el presente anteproyecto de manual de organización se que la administración de una institución educativa amerita responsabilidad y trabajo donde la exigencia sea parte de cada uno de los integrantes de la Institución

poniendo como contraparte la capacidad, honestidad y eficiencia para la búsqueda contante de la excelencia al servicio de la sociedad estudiantil.

Solo estableciendo políticas orientadas al mejoramiento del servicio de la Institución, sin temor a dudas de encaminarse en el sitio que a lo largo de los años lo ha venido manteniendo garantizando estabilidad e innovación del recurso humano cuyo desarrollo deberá estar estrictamente orientado a la satisfacción de las necesidades.

Por lo que es importante que el presente documento sea debidamente analizado, consensuado y aprobado, desligándose de egoísmos e intereses personales, siendo curiosidad exclusiva la reorientación del plantel hacia un futuro educativo de calidad, solo la aceptación de su labor como un servicio a los demás deberá ser la pauta para mejores días de cada uno de nosotros y con los demás.

Por lo que es importante y como primer punto del manual de organización es tener siempre presente la misión y visión del establecimiento:

- **MISIÓN:**

Nuestra Institución educativa de nivel superior de la ciudad de Tulcán, brinda servicios educativos de calidad a las adolescentes de 12 a 19 años en la sección diurna y de 15 en adelante en la sección nocturna, para la formación integral de bachilleres en Ciencias: Físico Matemática, Químico Biólogo, Sociales y el Técnico en Comercio y Administración, a través de procesos pedagógicos y curriculares adecuados, en el que participen todos los estamentos de la comunidad educativa. Ofrecer a los estudiantes todas las herramientas necesarias para que puedan ingresar con facilidad a los Institutos de Educación Superior y prepararles para elevar su nivel como personas, estudiantes y con identidad histórico – cultural.

- **VISIÓN:**

Somos un plantel de educación de nivel medio, modelo que responde a nuestra realidad y formará seres humanos solidarios, humanistas, éticos, pluralistas, con identidad y que respetan las diferentes formas culturales que, entiendan que deben renovarse científica y tecnológicamente comprometidos con el cambio social y personal; que asuman riesgos; responsables, investigativos, críticos, libres y justos en beneficio de la sociedad ecuatoriana.

- **OBJETIVOS:**

- Elevar el nivel de coordinación y apoyo de todos los involucrados en el proceso de gestión logrando una formación integral de los estudiantes.
- Desarrollar métodos, técnicas, e instrumentos de gestión mejorando la calidad de la educación, profesionalización y actualización de conocimientos.
- Motivar al desarrollo del pensamiento de autoridades, docentes, administradores, estudiantes a través de la investigación continua que incentiven la creatividad e iniciativa.
- Promover la coordinación e interrelación entre los diferentes estamentos del plantel y fuera del para el desarrollo del plantel en armonía y confraternidad.
- Fomentar la comunicación interactiva fomentando el trabajo mancomunado y sin discriminación.
- Propender en forma fundamentada al desarrollo integral del estudiantado para que la formación recibida le permita desempeñarse en la sociedad.

- **FACTORES POSITIVOS A ALCANZAR**

1. Capacidad Científica y Tecnológica de los involucrados en el proceso educativo comprometidos en la aplicación de los procesos claramente definidos y rendir cuentas a la sociedad.
2. Colaboración de la comunidad educativa, logrando un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades de la sociedad.
3. Trabajo en equipo tanto con el cliente interno y externo, aplicando una comunicación ágil, veraz y accesible.
4. Interacción y conservar entre los diferentes elementos del plantel para la obtención de resultados que permitan la innovación y desarrollo institucional.
5. Incentivar el trabajo que permitan el adelanto institucional, estableciendo estrategias, normas claras y sustentables.
6. Actualización del conocimiento a través de la innovación de los integrantes en las diferentes áreas del conocimiento para efectos con competitividad, los drásticos avances tecnológicos y científicos de la sociedad.
7. Coordinar acciones con entidades públicas y privadas que permitan el fortalecimiento educativo.

8. Responsabilidad de las acciones en las que nos comprometemos, tratando de corregir errores y aceptar críticas que beneficien nuestra labor y de la comunidad.

Con todo lo expuesto es necesario tomar en cuenta aspectos que son fundamentales para la labor educativa que todos nos hemos propuesto.

- Nuevos estilos de liderazgo
- Trabajo en equipo
- Liderazgo compartido
- Investigación permanente
- Servicio al cliente
- Polifuncionalidad
- Empleabilidad
- Principios y valores
- Gestión por resultados
- Mejoramiento continuo

Es decir miremos hacia el futuro proponiendo nuevas posibilidades de cambio, por más pequeño que sea el cambio, es más grande y fuerte la satisfacción del Quehacer, sabiendo hacer siempre al servicio de los demás.

Nada más hermoso que como Administradores y hecheros de la cultura no comprendamos nuestro gol de desempeño, que para que no se convierta en un círculo vicioso, con nuestra creatividad e iniciativa puesta en juego, lograremos un "Círculo Virtuoso".

Por lo demás que se quiera lograr como valor agregado, bien venido sea y sobra agradecer.

En cualquier nivel en el que nos encontremos, no existe mejor satisfacción que: Saber hacer, Saber estar, Querer hacer, Poder hacer elementos, nos llevan a un desempeño óptimo en lo personal y laboral, beneficiando a todos quienes necesitan de nuestra labor.

Es importante destacar las competencias que se exigen para el perfil de ocupación del rectorado dentro de la descripción del puesto del:

RECTOR

DESCRIPCION	RELEVANCIA		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Planificación estratégica	x		
Control directivo	x		
Capacidad de negociación	x		
Liderazgo	x		
Asertividad	x		
Vocación	x		

En este cuadro resumen podemos identificar la descripción de las habilidades que se necesita que desarrolle, así como la relevancia de dominio en cada uno de los indicadores, como son la planificación estratégica, que es de vital importancia para aplicar programas de desarrollo académico, así como lograr una buena gestión dentro del campo administrativo, el control directivo, capacidad de negociación, liderazgo, afectividad y vocación, son algunas de las habilidades que debe desarrollar la persona que se encuentra como rector de la institución.

Estos aspectos se encuentran dentro del manual de organización del Instituto Tecnológico Tulcán, así como los requisitos académicos que debe cumplir.

VICERRECTOR

DESCRIPCION	RELEVANCIA		
	ALTO	MEDI O	BAJO
Liderazgo	x		
Planificación estratégica	x		
Compromiso con los resultados	x		
Vocación de servicios	x		
Comunicación	x		
Control directivo	x		
Análisis y toma de decisiones	x		

Implementar la planificación, evaluación continua en los procesos académicos en las diferentes áreas y currículo orientado hacia los enfoques, paradigmas y modelos modernos, que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos sujetos a la normatividad y excelencia educativa, entre las competencias que debe desarrollar en el desempeño de sus actividades se encuentran la vocación de servicio, control directivo, análisis y toma de decisiones.

INSPECTOR GENERAL

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Liderazgo	x		
Impacto	x		
Comunicación	x		
Solución de problemas	x		
Vocación de servicio	x		
Manejo y desarrollo de personal	x		
Orientación a la eficacia	x		
Relación con el personal	x		
Compromiso con resultados	x		
Conducta profesional orientación a la eficiencia	x		

El Inspector General debe ejecutar, controlar y evaluar procesos de gestión organizacional y desarrollo del recurso humano a nivel docente, administrativo y docente de conformidad con el marco legal vigente en función de cumplir con los objetivos propuestos en la planificación, y debe desarrollar las competencias de liderazgo, impacto comunicación.

A continuación dentro del manual de organización se detalla el rol, las atribuciones y responsabilidades diarias, periódicas y ocasionales, interfaz, perfil de exigencias así como las competencias que debe desarrollar en cada uno de los puesto de trabajo

de la colectora, contadora, secretaria de educación media, secretaria administrativa, responsable del centro de cómputo, servidor público de servicios 1, servidor público de servicios 2, bibliotecaria, guardalmacén, médico.

El presente anteproyecto de manual de organización que posee el Instituto Tecnológico ayuda a fomentar una buena gestión ya que es importante que cada persona que desempeña una función administrativa conozca cual es el rol, las atribuciones, responsabilidades, el perfil de exigencias, así como las competencias que debe desarrollar, por lo que es importante que el anteproyecto de manual de organización sea debidamente analizado, consensuado y aprobado, desligándose de egoísmo e intereses personales, siendo lo más importante la reorientación del plantel hacia un futuro educativo de calidad.

5.1.2 Código de Ética

El Instituto Tecnológico Tulcán, debido a los múltiples conflictos internos que se han venido dando, no posee un código de ética por lo que las autoridades al ser conocedoras de mi Tesis desean que elabore un Anteproyecto de Manual de Convivencia para socializarlo con todos quienes conforman la institución, labor que es un reto para mi persona, pero con el apoyo y las directrices, así como con toda la bibliografía que me ha suministrado la Universidad Técnica Particular, de Loja deseo emprender este proyecto, para la institución a la cuál laboro.

Como primer paso las autoridades en la Asamblea General de Profesores han hecho conocer el tema de mi Tesis a los 110 profesores que laboran en la Institución, comprometiéndose a colaborar para la ejecución de todas las acciones necesarias que cumplan con éste objetivo, que por mucho tiempo las autoridades han deseado lograrlo, ya que es un documento legal que toda institución educativa debe poseer.

5.1.3 Plan Estratégico

La institución cuenta con un plan estratégico, el mismo que no ha sido actualizado acorde a las necesidades presentes de la institución, por lo que es importante que dentro de la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

se mencionen muchos aspectos internos y externos que afectan a la institución; sin embargo cabe destacar que muchos de los objetivos se encuentran dentro del presente plan estratégico son de vital importancia para la institución como el de mejorar el sistema de administración educativo, establecer sistemas de mejoramiento continuo, mejorar los controles de evaluación académica y de proyectos educativos, formular y aplicar el sistema de Recursos Humanos, mantener un buen sistema de comunicación en todos los estamentos de la institución, incrementar bachilleres con una nueva mentalidad, ampliar el posicionamiento educacional basándose en las necesidades de la provincia y el país así como mantener y mejorar los proyectos educativos, para lograr con los objetivos del presente plan estratégico es necesario la elaboración del plan operativo anual, así como el proyecto educativo institucional, reglamentos internos, etc.

5.1.4 El plan operativo anual (P.O.A.)

El Instituto Tecnológico Tulcán ha elaborado el Plan Operativo Anual para el año lectivo 2010 – 2011 en el que se ha sintetizado lo que las autoridades desean alcanzar plasmado mediante objetivos, políticas, estrategias, proyectos, acciones inmediatas, temporalización y responsables para el mejoramientos continuo de la institución en todos los aspectos.

Entre los objetivos planteados en el Plan Operativo de la Institución están el de implementar cursos de capacitación para los diferentes estamentos del plantel, retomar procesos de enseñanza aprendizaje, desarrollar y gestionar acciones tendientes a impulsar la Institución hacia una verdadera evaluación, seguimientos y rendición de cuentas, implementar estrategias de gestión para la consecución de infraestructura y equipos para el plantel, diseñar estrategias proceso y métodos de enseñanza, acorde con las necesidades e intereses de los alumnos, conseguir la consolidación de especialidades, elaborar el manual de convivencia.

Los puntos antes mencionados que se pretenden alcanzar son una evidencia de la gestión, liderazgo y valores que trata de aplicar dentro de la eficaz administración del plantel, es importante que para el cumplimiento, no sólo se necesita de la

participación aislada de las autoridades, sino más bien de todos y cada uno del personal docente así como de las estudiantes, y es deber del rector encaminar una actitud de liderazgo positivo para que los miembros de la institución sientan una adhesión a las actividades propuestas por las autoridades del plantel, todos con un mismo objetivo trabajar por la grandeza de la Institución.

5.1.5 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Considerando que el proyecto educativo institucional es un espacio permanente de reflexión, que busca darle sentido al proceso educativo mediante una reorganización de todas las actividades tendientes al cumplimiento de la misión y visión institucional.

El sistema educativo ecuatoriano, al igual que sucede a nivel mundial, ha sufrido en las últimas décadas un sinnúmero de cambios fundamentales tanto en su estructuración como en su proyección social; siendo los adelantos tecnológicos uno de los elementos que más han influenciado en estos cambios.

Las políticas educativas responden en forma directa a las exigencias que las teorías pedagógicas innovadoras han venido planteando tanto en el campo didáctico curricular como en el psicológico educativo, mediante la estructuración de éstas políticas educativas se pretende responder a las exigencias de la sociedad constituyéndose éstos postulados en los lineamientos genéricos que conducen a la educación tanto a nivel nacional como internacional, constituyendo de esta manera un reflejo directo de lo que requiere el mundo laboral ya que en la actualidad se maneja los niveles competitivos y complejos en su máxima expresión.

Las Secciones Diurna Nocturna y Superior en concordancia con esta nueva dinámica educacional, que rige el pensamiento pedagógico actual ha establecido como meta fundamental para su labor, la elaboración de una propuesta de Innovación Curricular y una sistematización de los lineamientos educativos que permitan ordenar, estructurar y generalizar en todos los establecimientos el funcionamiento de una cultura pedagógica acorde a las exigencias de la pedagogía contemporánea y el nivel académico del estudiante.

El plan educativo institucional se encuentra en proceso de elaboración, lamentablemente es triste mencionarlo que quienes dirigieron la institución anteriormente por casi 15 años consecutivos no se han preocupado en lo más mínimo por la preparación de los instrumentos de gestión educativa los mismo que son como una brújula que nos permite conocer el rumbo de la institución hacia la excelencia educativa, de ahí parte la importancia de la elaboración, ejecución y evaluación de los mismos, pese a lo antes mencionado las autoridades que actualmente dirigen la institución se encuentran estructurando estos instrumentos con el objetivo de mejorar su gestión y liderazgo educativo.

5.1.6 Reglamento Interno

En la actualidad la institución cuenta con un reglamento interno actualizado acorde a las necesidades del plantel, pero el mismo no ha sido socializado para que quienes conforman la institución conozcan los lineamientos a los que están sometidos dentro de su accionar educativo.

El mismo que contiene entre otras cosas los deberes y atribuciones que tiene el Rector, Vicerrector, Inspector General, Coordinadores de Bloque, Inspectores Profesores, personal docente, profesores guías de curso, el Honorable Consejo Directivo, la Junta General de Profesores, la Junta de Profesores de Curso, el Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil, lo médicos y odontólogo, las comisiones especiales, la comisión de adquisición, la comisión técnico pedagógica, la comisión de disciplina, la comisión jurídica, la comisión de planificación e investigación, la comisión de seguimiento académico, el personal administrativo y de servicios, el estudiantado.

Después de haberlo analizado el reglamento interno de la institución en su totalidad, es importante destacar que en éste se evidencia una buena gestión administrativa de las autoridades actuales ya que en el presente reglamento se encuentra plasmado todos los deberes, atribuciones así como las sanciones a las que están expuestos todos los miembros de la institución, pero falta socializarlos para que todos conozcan a lo que están sometidos como parte del Instituto Tecnológico Tulcán.

5.2. La estructura organizativa del Instituto Tecnológico Tulcán.

5.2.1 Misión y Visión

La misión y visión del Instituto Tecnológico Tulcán cumple con las exigencia de educación actuales manejando el modelos social crítico constructivista con un enfoque por competencias, busca el desarrollo integral de sus estudiantes involucrando en el aprendizaje lo cognoscitivo, procedimental y lo actitudinal.

5.2.1.1. Misión:

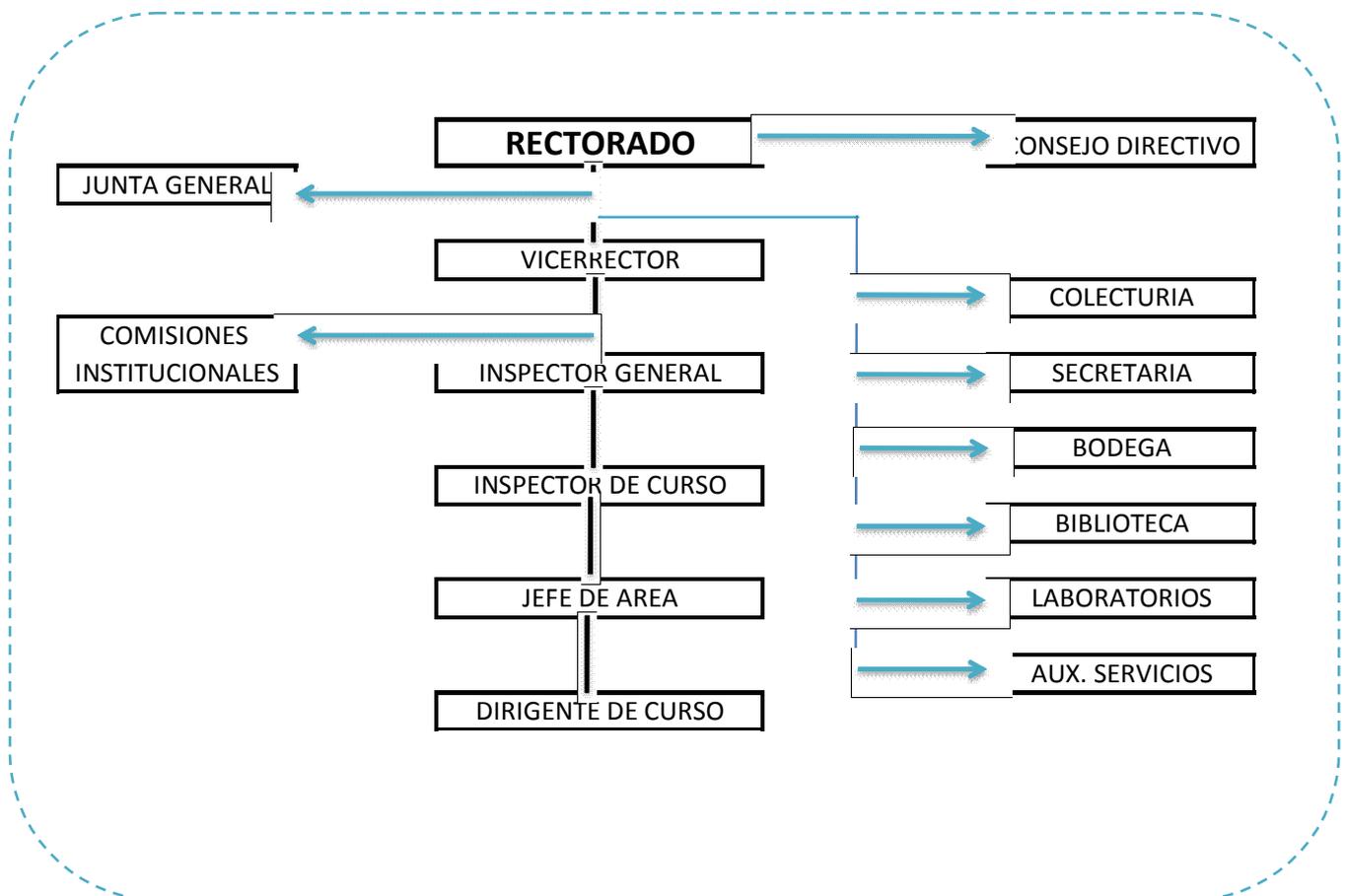
Nuestra Institución educativa de nivel superior de la ciudad de Tulcán, brinda servicios educativos de calidad a las adolescentes de 12 a 19 años en la sección diurna y de 15 en adelante en la sección nocturna, para la formación integral de bachilleres en Ciencias: Físico Matemática, Químico Biólogo, Sociales y el Técnico en Comercio y Administración, a través de procesos pedagógicos y curriculares adecuados, en el que participen todos los estamentos de la comunidad educativa. Ofrecer a los estudiantes todas las herramientas necesarias para que puedan ingresar con facilidad a los Institutos de Educación Superior y prepararles para elevar su nivel como personas, estudiantes y con identidad histórico – cultural.

5.2.1.2. Visión:

Somos un plantel de educación de nivel medio, modelo que responde a nuestra realidad que forma seres humanos solidarios, humanistas, éticos, pluralistas, con identidad y que respetan las diferentes formas culturales que, entiendan que deben renovarse científica y tecnológicamente comprometidos con el cambio social y personal; que asuman riesgos; responsables, investigativos, críticos, libres y justos en beneficio de la sociedad ecuatoriana.

5.2.2. El Organigrama

El organigrama de la institución está formado por las autoridades y organismos de la institución así como por los diferentes departamentos y laboratorios que posee la institución entre los organismos, autoridades, comisiones especiales, área administrativa tenemos, del organigrama analizado he podido destacar que la institución no posee un organigrama elaborado de acuerdo a la realidad de la institución, el organigrama me facilitó la secretaria del plantel, el mismo que indicó que no ha sido rediseñado.



5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

En el manual de organización de la institución se encuentra definido cada una de las funciones diarias, periódicas y ocasionales que deben realizar cada uno de los departamentos administrativos de la institución, este instrumento contribuye a una buena gestión del talento humano, ya que cada persona que labora en los diferentes

departamentos conoce las funciones que debe cumplir, es importante mencionar que quienes se sienten comprometidos con su trabajo no se conforman únicamente con cumplir con las actividades asignadas, siempre busca que hacer y prestan su ayuda a quien lo necesite y de ésta manera alcanzar la excelencia de la Institución Educativa.

Cabe destacar que dentro de la organización de la institución educativa las funciones que deben realizar cada una de las áreas no se encuentran definidas pero en el reglamento interno de la institución, se encuentra estipulado el trabajo de cada una de las comisiones que se manejan dentro de la institución.

5.3. El clima escolar y la convivencia con valores

Debido al modelo educativo que sigue el Instituto Tecnológico Tulcán podemos decir que uno de los ejes transversales en su malla curricular son los valores siendo parte principal en la aplicación de las competencias, en donde no solo prima la importancia del conocimiento, y las habilidades; sino también se ha tomado como parte indispensable el fomentar valores en los estudiantes, para de esta forma contribuir a la formación de seres humanistas, comprometidos con la sociedad en contribuir a la solución de problemas.

Por ello es importante dentro del estudio de las diferentes dimensiones relacionarlas con los valores que a continuación he analizado:

5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.

Considerar a las estudiantes sujeto de toda intervención educativa para que logre el desarrollo de sus potencialidades y se prepare para activar de manera eficiente en la sociedad siendo partícipe de los beneficios sociales y aporte de modo creativo a la solución de los problemas; los contenidos curriculares debidamente seleccionados que permitan el desarrollo óptimo del proceso de enseñanza-aprendizaje en los ámbitos: Instrumental, Científico, Técnico Profesional, y de Desarrollo Personal y Social.

Atención personalizada a estudiantes que requieran mayor acompañamiento por parte del docente, ya sea por razones de tipo académico, psicológico, social, etc.; con motivación y capacitación permanente al docente con la finalidad de lograr una mentalidad de cambio frente a las innovaciones planteadas por la institución.

Uso oportuno y adecuado de las nuevas tecnologías que faciliten la preparación de las estudiantes y permitan su fácil inserción en el mundo del trabajo y estudios superiores; reuniones permanentes con los padres de familia para que encuentren su estabilidad y equilibrio en el desarrollo de su misión como primeros educadores de sus hijas.

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

La organización operativa del Instituto Tecnológico Tulcán se encuentra distribuida por departamentos, áreas y comisiones para desempeñar un trabajo de excelencia, el mismo que contribuye a un buen manejo de la institución, cabe destacar que si los docentes enseñan a sus estudiantes competencias enriquecedoras para la vida, es de vital importancia que seamos nosotros como docentes que enseñemos con el ejemplo es así que dentro de la organización operacional de la institución se utilizan los valores como eje transversal en las actividades que realizan dentro y fuera de la institución.

Sin embargo es importante mencionar que dentro de la institución se ha evidenciado la falta de valores en algunos casos ya que muchos de nosotros somos resistentes al cambio, es importante mencionar el trabajo de las autoridades para lograr eficiencia, eficacia y calidad dentro de las labores que se realizan.

5.3.3. Dimensión administrativa financiera y valores

En cuanto a la parte administrativa financiera el Instituto Tecnológico Tulcán, se encuentra financiado en su totalidad por el estado siendo un establecimiento fiscal,

formando parte de sus ingresos otros valores como son la venta de especies valoradas y arrendamiento de los bares.

En el trabajo que desempeña el funcionario del plantel el principal objetivo es brindar un servicio de calidad, pero lamentablemente no se evidencia en algunos de los casos este tipo de servicio.

Los recursos financieros son asignados en función de los objetivos y más requerimiento del Proyecto Educativo Institucional.

5.3.4. Dimensión comunitaria y valores

Buscar la interrelación entre las Instituciones Educativas del sector, para formarnos en una visión real, más abierta, humanística, solidaria y de cooperación.

Impulsar a las estudiantes al conocimiento de la realidad socio-económica del sector y a la búsqueda de alternativas de solución conjuntamente con los padres de familia y docentes de la institución y de ésta manera crear proyectos que contribuyan a la solución de problemas locales.

5.4. Análisis FODA

5.4.1. Fortalezas

El Instituto Tecnológico Tulcán, posee múltiples fortalezas en el ámbito educativo, siendo uno de los institutos pioneros en la educación femenina de la provincia del Carchi, se ha destacado en el ámbito académico, deportivo, cultural, etc.

Y dentro del ámbito de la gestión, liderazgo y valores ha tenido grandes avances en los últimos años, con la posesión de las nuevas autoridades se ha logrado cambios que han ido en beneficio de la institución, y en el análisis que se ha realizado, se ha podido destacar que una de las fortalezas es que posee un modelo educativo social -crítico, constructivista con un enfoque por competencias, siendo uno de los ejes transversales los valores de quienes forman parte de la institución.

5.4.2. Debilidades

En el diagnóstico realizado he podido detectar debilidades que son importante destacarlas para lograr superarlas, valiéndonos de las fortalezas que posee la institución podemos buscar un equilibrio entre las fortalezas y debilidades, entre las debilidades puedo destacar que como resultado tenemos docentes resistentes al cambio, pese a que poseen un modelo educativo institucional acorde a las exigencias actuales, muchos de los docentes no lo aplican dentro del proceso de enseñanza aprendizaje.

Además la institución se ha manejado sin poseer un manual de convivencia que permita mediar las diferencias existentes entre los miembros que forman parte de una institución.

5.4.3. Oportunidades

La institución posee múltiples oportunidades, es decir factores externos que favorecen en buen desenvolvimiento de la gestión administrativa, entre una de las oportunidades que se pueden destacar es la acogida que posee la institución en el medio en el que se desempeña, autoridades locales, regionales y provinciales muestran su apoyo para aportar con la educación de la provincia.

Podemos destacar como una oportunidad que permite superar las debilidades, las becas y capacitación permanente que el gobierno nacional está impulsando, educación que nos ayudará como docentes a desarraigar la vieja metodología e innovar en nuevas formas de enseñanza para lograr una educación de calidad y excelencia.

5.4.4. Amenazas

Muchas de las amenazas, a las que se expone la educación en el Instituto Tecnológico Tulcán, son los antivalores extraídos de la desorganización familiar y social que vive nuestro país, lo cual cada vez se va agudizando, y como docentes no debemos ser indiferentes a tal realidad, debemos buscar formas de combatir este mas que tanto daño causa a la juventud.

Ya que en nuestras manos se encuentra contribuir a la formación de valores en los adolescentes, los mismos que se convertirán en un escudo que se reflejan en la buena toma de decisiones encaminadas a un mejor futuro.

5.4.5. Matriz FODA

ANÁLISIS	INTERNO
FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplica un modelo educativo social -crítico, constructivista con un enfoque por competencias, siendo uno de los ejes transversales cimentar los valores de quienes forman parte de la institución. ➤ Posee un reglamento interno actualizado en el que se evidencia la buena gestión y liderazgo administrativo de las actuales autoridades. ➤ Cuentan con un Plan operativo anual en el que se plasman los objetivos estratégicos necesarios para el desarrollo académico de la 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Institución ha caminado sin contar con un manual de convivencia, que pueda orientar a un buen vivir de los diversos estamentos que la constituyen. ➤ En el aspecto pedagógico no cuenta con un programa de evaluación apropiado. ➤ No existe un cronograma de capacitación docente. ➤ La Institución aún cuando posee un modelo pedagógico el mismo no ha sido socializado.

<p>institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuenta con un buen equipo de personal docente, administrativo y de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En lo administrativo no existe la debida coordinación entre el personal que lo constituye. ➤ En cuanto a su infraestructura se cuenta con laboratorios insuficientes para el número de estudiantes y carecen de actualización.
ANÁLISIS	EXTERNO
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Institución cuenta con la preocupación y el apoyo de las diferentes Autoridades locales. ➤ Buena colaboración de la Directiva de Padres de Familia. ➤ Reconocimiento favorable del Plantel por parte de la comunidad. ➤ Becas educativas para la capacitación docente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de responsabilidad de muchos Padres de Familia en su compromiso con la Institución. ➤ Anti-valores extraídos de la desorganización familiar y social que vive nuestro país. ➤ Baja remuneración de los docentes lo que no permite que se dedican de lleno a su labor.

La matriz FODA es de vital importancia para determinar las debilidades y amenazas que tiene la institución educativa motivo de investigación, ya que una vez determinados estos factores lograremos delimitar el problema para presentar una propuesta de mejora en la gestión liderazgo y valores de la institución.

El análisis FODA se utiliza para identificar y analizar fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del

contexto externo, este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar en una matriz los puntos fuertes o débiles propios del diagnóstico realizado con las amenazas y oportunidades externas.

Lo importante de éste análisis es identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas, cuestiones claves que son complicadas y analizadas mediante la elaboración de una matriz.

Las fortalezas y debilidades internas resultan de vital importancia, ya que nos permite entender la viabilidad de la investigación en el entorno concreto en el que éste se tiene que llevar adelante.

5.5. Resultados

5.5.1. De la encuesta a Directivos

El Instituto Tecnológico “Tulcán” es un establecimiento fiscal, que promueve la educación por competencias, teniendo como eje transversal los valores. Siendo este plantel uno de los 10 primeros a nivel nacional, destacándose por sus logros alcanzados a lo largo de su vida institucional.

A continuación, presento los resultados de las encuestas realizadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia:

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO		
Título	F	%
a.- El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	0	0
b.- Coordinadores de área	6	100
c.- Por grupos de trabajo	0	0
d.- Trabajan individualmente	0	0
e.- No contestan	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Lic. Verónica García.

Las personas encuestadas en su totalidad respondieron que el trabajo se lo realiza por áreas en el Instituto Tecnológico Tulcán los docentes se han agrupado en siete áreas como son: Físico Matemático, Químico Biólogo, Contabilidad, Ciencias Sociales, Cultura Física, Cultura Estética, Opciones Prácticas.

TABLA Nº 7

ASPECTOS QUE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN		
Aspectos	F	%
a.- El número de miembros de la institución	6	100
b.- Los resultados obtenidos en la institución	0	0
c.- Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d.- Otros	0	0
e.- No contestan	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

En los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, la totalidad de los encuestados contestaron que en la institución se mide el tamaño de acuerdo al número de miembros de la institución, esto refleja que en la institución dan mayor importancia a lo cuantitativo que a lo cualitativo, tomando en cuenta que en la administración moderna una organización se mide o evalúa por resultados. Y no se consideran el valor y tiempo empleados en la institución, siendo algo desfavorable para el buen desempeño de las actividades dentro de la gestión administrativa.

TABLA N° 8

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN DESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a.- Sí	5	83
b.- No	1	17
	0	0
	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

El Instituto Tecnológico Tulcán, posee un manual de organización en la que se encuentra los deberes y atribuciones de cada uno de los miembros de la organización, además posee un reglamento interno actualizado a las necesidades de la institución, por lo que un porcentaje considerable de los encuestados contestaron que el Instituto posee un manual de normas y procedimientos en donde se encuentran descritas las tareas que deben desempeñar los miembros de la organización, pese a ello algunos directivos respondieron que no poseen, lo cual evidencia que falta socializarlos.

TABLA Nº 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADA POR		
Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a.- Director	0	0
b.- Rector	2	33
c.- Consejo Directivo	4	67
	0	0
	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

En la institución debido a los múltiples problemas internos que se han venido ocasionando se puede evidenciar que los docentes dan un mayor respaldo al Consejo Directivo por lo que más de la mitad de los encuestados respondieron que el clima y consenso en la toma de decisiones está liderada por el Consejo Directivo y un mínimo porcentaje consideró al rector como líder en la toma de decisiones en la institución.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS		
Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a.- Sí	1	17
b.- No	5	83
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

La mayor parte de los encuestados respondieron que el Rector de la Institución no delega la toma de decisiones para resolver conflictos, trata de consensuar entre las partes lo que permite resolver los conflictos y llegar a acuerdos, esto puedo destacar que no es muy favorable, ya que en muchos de los casos es importante delegar funciones, tomando en cuenta la magnitud de la institución, ya que de ésta forma se logra tener una mejor operatividad de la gestión administrativa en el plantel, y a quienes se les delegue se sentirán responsables.

TABLA N° 11

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE				
	Se promueve	SIEMPR	A VECES	NUNCA

Orden		E					
		f	%	f	%	F	%
A	Excelencia académica	3	50	3	50	0	0
B	El desarrollo profesional de los docentes	3	50	3	50	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	0	0	6	100	0	0
D	Trabajo en equipo	0	0	3	50	3	50
E	Vivencia de valores institucionales y personales	1	17	5	83	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	3	50	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33	4	67	0	0

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

El 50 % de los encuestados respondieron que la administración y liderazgo del centro educativo siempre promueve la excelencia académica, mientras que el 50% restante respondieron que a veces, en cuanto al desarrollo profesional docente se indicó en un 50% la administración se preocupa por este aspecto de la formación docente, el 100% de los encuestados indicaron que a veces se promueven capacitaciones continuas para los docentes, y el 50% de los encuestados respondieron que en la institución no se promueve un trabajo en equipo lo cual es preocupante. El 83 % de los encuestados respondieron que a veces se promueve la vivencia de valores a nivel institucional y personal y el 50% indicaron que los padres de familia siempre participan en las actividades programadas en la institución. Y el 67% de los encuestados indicaron que a veces delegan autoridad a los grupos de decisión, ya que la mayoría de actividades de decisión son centralizadas.

TABLA N° 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIERE PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN							
Orden	Se promueve	SIEMPR E		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	F	%
A	Son innatas	5	83	1	17	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	17	4	67	1	17
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	67	2	33	0	0
D	Se desarrolla con estudios de gerencia	2	33	4	67	0	0
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	2	33	4	67	0	0

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

El 83% de los directivos del plantel respondieron que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución son innatas, el 67% respondieron que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, el 67% indicaron que siempre se adquieren a partir de la experiencia, el 67% indicaron que en algunos de los casos se desarrollan con estudios de gerencia, y el 67% indicaron que en muchos de los casos se adquieren con una capacitación continua, lo que evidencia que en muchos de los casos los directivos no tienen un conocimiento claro de lo que es el verdadero liderazgo.

TABLA N° 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA

INSTITUCIÓN ESCOLAR							
Orden	Se promueve	SIEMPR E		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	0	0	6	100	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	1	17	5	83
C	La mejora de los mecanismos de control	4	67	2	33	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	67	2	33	0	0

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

En la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar el 67% de los directivos respondieron que se recurre a mejorar los mecanismos de control, y procuran que exista ambientes cordiales de trabajo, mientras que el 83% indicaron que en ningún caso se trata de disminuir el número de estudiantes por aula, considerando que el Instituto Tecnológico Tulcán es un colegio bastante numeroso, y uno de los problemas de aprendizaje es el gran número de estudiantes en el curso.

TABLA N° 14

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN							
Orden	Se promueve	SIEMPR E		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	F	%
A	De dirección(director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	4	67	0	0	2	33
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	67	0	0	2	33
C	De coordinación, (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	67	0	0	2	33
D	Técnicas (departamentos, equipo docente, etc.)	3	50	1	17	2	33
E	Otros (¿cuáles?)	4	67	0	0	2	33

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

El 67% de los directivos contestaron que en la institución existen otro tipo de organismos que se encuentran en la institución para lograr un buen manejo de la misma, entre los que encontramos los siguientes: Honorable Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores, Junta de Profesores de Curso, Junta de Directores de Área, Junta de Profesores de Área, Junta de Profesores de Curso, Junta de Profesores Guías de Curso, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), Departamento de Inspección, Consejo Estudiantil, Comité Central de Padres de Familia.

TABLA N° 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES							
Orden	Se promueve	SIEMPR E		A VECES		NUNCA	
		F	%	f	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	67	2	33	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	3	50	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	67	2	33	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	67	2	33	0	0

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

El 67% indicaron que entre las actividades que desempeñan la junta de profesores están las de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y coordinar las actividades de enseñanza-aprendizaje que se proponga a los alumnos.

TABLA N° 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES				
Los departamentos se encargan de	Sí		No	
	F	%	F	%
a.- Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	33	4	67
b.- Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	67	2	33
c.- Elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83	1	17
d.- Mantener actualizada la metodología	6	100	0	0
e.- Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83	1	17
f.- Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	100	0	0
g.- Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	67	2	33
h.- Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	67	2	33
i.- Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	83	1	17
j.- Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	50	3	50

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

Los departamentos didácticos de la institución son los encargados de colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de

aprendizaje, además son los encargados de mantener actualizada la metodología, y elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

TABLA N° 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES				
Acciones	Sí		No	
	F	%	F	%
a.- La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de solución propia y adecuada a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	50	3	50

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

La mitad de los directivos encuestados indicaron que la gestión pedagógica en el Instituto Tecnológico Tulcán no fomenta una adecuada producción de diagnóstico y de solución propia y adecuada a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, por lo que se puede destacar que en este indicador de la gestión administrativa se encuentran opiniones divididas, ya que no se ha podido llegar a un consenso de las partes.

TABLA N° 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA				
Material de Planificación	Sí		No	
	f	%	F	%
a.- Reingeniería de procesos	0	0	6	100
b.- Plan estratégico	6	100	0	0
c.- Plan operativo anual	6	100	0	0
d.- Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes	0	0	6	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

Los directivos indicaron que en la institución no se ha realizado una reingeniería de procesos, ni tampoco existe un proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes, siendo factores importantes en el diagnóstico que se está realizando de la institución, ya que es importante considerar que para una buena administración se debe tomar en cuenta conceptos administrativos innovadores que contribuyan a una buena toma de decisiones, además podemos destacar que el colegio cuenta con un plan estratégico, el mismo que no ha sido modificado acorde a las necesidades actuales, y el plan operativo anual se lo elabora en inicio de cada año lectivo.

5.5.2. De la encuesta a Docentes

La encuesta fue aplicada a 25 docentes quienes han laborado más de 3 años en la institución, los mismos que conocen la gestión administrativa que se aplican en el plantel.

TABLA N° 19

RESULTADO DE LA ENCUESTA DOCENTE

DECLARACIONES	SIEMPR E		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.	3	12	14	56	8	32
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	6	24	17	68	2	8
3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	6	24	16	64	3	12

4.Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	4	16	18	72	3	12
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	9	36	15	60	1	4
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	1	4	10	40	14	56
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	3	12	19	76	3	12
8.Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	13	52	11	44	1	4
9.Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	9	36	15	60	1	4

10.Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	16	18	72	3	12
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	8	17	68	6	24
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	3	12	22	88	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	5	20	19	76	1	4
14.Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	5	20	19	76	1	4
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	10	40	15	60	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	3	12	22	88	0	0

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

De los docentes encuestados casi en su totalidad indicaron que dentro de la institución muy pocas veces se realiza trabajo en equipo para tomar decisiones de

cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, no existe una pertenencia a la institución por parte de los docentes, los docentes consideran que no siempre existe un buen liderazgo por parte de las autoridades en las áreas académicas, administrativa – financiera.

Los docentes encuestados indicaron que no existe una buena integración entre la institución y entre los compañeros, no existe una socialización de los valores institucionales entre directivos y profesores, siendo una debilidad que posee la institución.

5.5.3. De la encuesta a Estudiantes

En esta parte se consideró a 20 estudiantes del segundo año de bachillerato, tomando en cuenta a las presidentas y vicepresidentas de los cursos, quienes tienen un concepto definido sobre la gestión que se maneja en la institución.

TABLA N° 20

RESULTADO 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.	1	5	13	65	4	20	2	10
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	20	13	65	3	15	0	0

3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20	11	55	5	25	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	45	5	25	2	10	4	20
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	1	5	6	30	9	45	4	20
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	35	5	25	5	25	3	15
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	3	15	9	45	8	40	0	0
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	2	10	13	65	5	25	0	
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20	6	30	6	30	4	20
10. En las clases se dan oportunidades								

para que los estudiantes expresen su opinión.	7	35	5	25	8	40	0	0
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	10	50	6	30	2	10	2	10
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	45	8	40	2	10	1	5
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	55	5	25	4	20	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	60	6	30	1	5	1	5

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

Los estudiantes encuestados indicaron que los docentes no aplican motivación al iniciar sus clases la mitad de la muestra estudiantil manifestaron que en clase es el profesor quien decide qué se hace en el desarrollo de las actividades escolares, indicando también que en muchos de los casos el trabajo que se realiza se lo hace en equipos con instrucciones claras y participación del docente.

5.5.4. De la encuesta a Padres de Familia

La encuesta fue aplicada a 15 padres de familia entre los que se encuentran los directivos del comité de central, los mismos que han gestionado con las autoridades algunas actividades para el beneficio del plantel.

TABLA N° 21

RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SI		NO	
	F	%	F	%
1.- El Rector/a del establecimiento trata con cortesía a los estudiantes y padres de familia.	15	100	0	0
2.- Las autoridades del establecimiento están prestas a escuchar las sugerencias y quejas de los estudiantes y padres de familia.	15	100	0	0
3.- Las autoridades del establecimiento dan solución a los problemas que puedan tener los padres de familia y los estudiantes.	8	53	7	47
4.- Le dan la debida importancia a los padres de familia, para que participen en el proceso de enseñanza – aprendizaje de sus hijos.	13	87	2	13
5.- Se informa oportunamente a los padres de familia de las actividades que se van a realizar dentro y fuera del establecimiento.	5	33	10	67
6.- Las evaluaciones educativas son aprobadas por los Jefes de Área y el Vicerrector.	13	87	2	13
7.- Se enseñan valores dentro del Plantel Educativo	15	100	0	0
8.- Las autoridades y los maestros actúan dando	12	80	3	20

ejemplo de los valores que se enseñan en la institución.				
9.- En las funciones que desempeñan las autoridades se avizora una buena gestión por parte de ellas.	9	60	6	40
10.- Se denota un verdadero liderazgo por parte de las autoridades en la conducción del Colegio.	9	60	6	40
11.- La disciplina y organización por parte de los estudiantes es conocida y nombrada en la comunidad.	7	47	8	53
12.- Los estudiantes demuestran amor y respeto por su institución	8	53	7	47
13.- Los conocimientos adquiridos por parte de su hijo, a su criterio son importantes y le favorecerán en el desempeño laboral del futuro.	15	100	0	0

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Lic. Verónica García

Los padres de familia de la institución indicaron que en la institución se enseñan valores dentro del Plantel Educativo, los conocimientos adquiridos por parte de sus hijas son importantes y favorecen el desempeño, el 80% de padres de familia indicaron que los docentes enseñan con el ejemplo impartiendo de esta forma valores en sus hijos, sin embargo un 40% señalaron que no existe un buen liderazgo por parte de las autoridades en la conducción de la institución.

5.5.5. De la entrevista a Directivos

La entrevista fue aplicada al rector y al vicerrector del plantel.

5.5.5.1 Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Pregunta	Respuesta Positiva	F	Respuesta Débil	f
1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?	2	100	0	0
2. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	1	50	1	50
3. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	100	0	0
4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?	1	50	1	50
5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	1	50	1	50
6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,	1	50	1	50

7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	50	1	50
8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	0	0	2	100
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	1	50	1	50
10. En el caso de existir Antivalores, ¿cuáles son?	2	100	0	0

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Lic. Verónica García.

Las autoridades de la institución en la entrevista realizada indicaron que el trabajo es arduo para direccionar la institución, en muchos de los casos, las autoridades manifiestan un grado alto de conocimientos de los que es una buena gestión, liderazgo y valores dentro de la institución.

Sin embargo existe mucha resistencia al cambio por parte de los docentes, lo que traído inconvenientes en algunos procesos de cambio, en la actualidad se está trabajando por lograr que se aplique el modelo educativo ya que este se enfoca en competencias, lo que permite trabajar no solo lo conceptual sino también lo actitudinal es decir trabajar sobre una base de valores que no solo se dirigen a los estudiantes sino también a los docentes.

5.5.5.3. Matriz de Problemáticas

Problemas Observados	Causas	Efectos
Falta de sociabilización del Modelo Pedagógico para su aplicación en el aula de clase	Desinterés de los docentes en conocer el modelo social crítico constructivista con enfoque por competencias	Aplican la enseñanza tradicional.
	No existe control por parte de las autoridades hacia los docentes para la aplicación del modelo en el aula de clase	No aplican el modelo educativo institucional en el proceso enseñanza aprendizaje
	Falta de liderazgo por parte de las autoridades para motivar a los docentes en buscar nuevas metodologías de enseñanza.	Desmotivación en innovar en nuevas metodología para obtener mejores resultados en el proceso enseñanza aprendizaje
No posee un Manual de Convivencia que pueda orientar el buen vivir de los estamentos que la componen	Múltiples conflictos existentes entre docentes y autoridades	No existe trabajo en equipo que contribuya a un buen desempeño educativo
	Falta de interés de las autoridades anteriores en la elaboración del mismo.	La institución no posee un manual de convivencia aprobado por parte de las autoridades
	No existe apoyo en las decisiones por parte de los docentes a las actuales autoridades	No llegan a acuerdos que permitan construir un manual de convivencia, que regule las relaciones.
Escaso trabajo en equipo,	Resistencia al cambio de metodología de enseñanza	No hay perfeccionamiento profesional docente.

para tomar decisiones de cambio en beneficio del proceso enseñanza aprendizaje	Desmotivación de trabajo por bajos ingresos económicos	No aúnan esfuerzos en la búsqueda de la excelencia académica
	No existen buenas relaciones entre los docentes de algunas áreas	Desacuerdos y conflictos internos entre algunas áreas lo que no permite un trabajo mancomunado.

5.6. Discusión

El Instituto Tecnológico “Tulcán” es un establecimiento fiscal, que maneja el modelo educativo institucional Social Crítico Constructivista con un enfoque por competencia, teniendo como eje transversal los valores. Siendo este plantel uno de los 10 primeros a nivel nacional, destacándose por sus logros alcanzados a lo largo de su vida institucional.

A continuación, presento el análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia:

Las 6 personas que representan el 100% de los encuestados (tabla 6) respondieron que el trabajo se lo realiza por áreas en el Instituto Tecnológico Tulcán, los docentes se han agrupado en siete áreas como son: Físico Matemático, Químico Biólogo, Contabilidad, Ciencias Sociales, Cultura Física, Cultura Estética, Opciones Prácticas, las mismas que trabajan en base a las actividades programadas en el plan operativo anual, el mismo que lo presentan de forma anual al inicio de cada año escolar.

La institución educativa por razón de que es la más numerosa en la provincia del Carchi según los resultados de la encuesta (tabla 7) contestaron que en la institución educativa se toma en cuenta el número de miembros, lo cual refleja que en la institución dan mayor importancia a lo cuantitativo que a lo cualitativo, tomando en cuenta que en la administración moderna una organización se mide o evalúa por los resultados obtenidos.

El Instituto Tecnológico Tulcán, posee un manual de organización en el que se encuentran los deberes y atribuciones de cada uno de los miembros de la organización, además posee un reglamento interno actualizado que responde a las necesidades de la institución educativa, lo cual evidencia la buena gestión administrativa por parte de las autoridades recién posesionadas del plantel.

Sin embargo cabe destacar que debido a los conflictos internos se puede destacar que los docentes dan un mayor respaldo al Consejo Directivo, aunque se evidencia el buen trabajo realizado por las autoridades del plantel, los docente se resisten a realizar cambios positivos a favor de la institución, por lo que las autoridades tienen que hacer un doble esfuerzo para lograr adhesión a las decisiones que tomen, ya

que lamentablemente en el momento que se posesionaron las nuevas autoridades existían conflictos en el ámbito educativo a nivel nacional por la nueva ley de educación y las autoridades se limitaron hacer cumplir lo establecido en la ley.

Sin embargo hay que destacar que según los resultados de la encuesta realizada se ha evidenciado que para la toma de decisiones el Rector de la Institución lo hace personalmente, tratando de consensuar entre las partes, lo que permite resolver los conflictos y llegar a acuerdos, sin embargo debido al tamaño de la institución es necesario que en situaciones menos relevantes se delegue la toma de decisiones a terceras personas ya que de ésta manera la gestión administrativa va a tener una mayor eficiencia y sus acciones va resultar más operativas.

La institución educativa, en años anteriores como era el factor común de todo centro de educación secundario no invertían en capacitación docente, por lo que la presentes autoridades del plantel en concordancia con la política del gobierno actual se han encargado de cooperar con los docentes siendo un vinculo de comunicación entre los programas de perfeccionamiento docente dirigidos hacia los docentes, es por ello que los resultados que arroja la encuesta solo la mitad responde que si se promueve la excelencia académica, ya que el proceso está empezando a caminar, es importante mencionar que para lograr cambios sustanciales se requiere de un proceso y el Instituto Tecnológico Tulcán, esta insertándose en ese proceso que implica muchos cambios por lo que existe resistencia por parte de los docentes sin embargo lo importante es que se está dando los pasos necesarios para lograr grandes cambios profundos en la educación no solo a nivel secundario sino a nivel primario y superior.

El trabajo en equipo es importante para toda institución, ya que no podemos trabajar de forma aislada, sin embargo como en toda organización existen personas que se resisten a trabajar en equipo, por lo que puedo destacar según el resultado del diagnóstico que actualmente se está impulsando un trabajo en equipo, teniendo en cuenta que es necesario dejar de lado los prejuicios personales y aunar esfuerzos para juntos contribuir al logro de la visión y la misión institucional.

Cabe recalcar que la institución educativa se esfuerza por promover la vivencia de los valores a nivel institucional y personal, ya que la sociedad actual se caracteriza por la falta de los mismos, es una lucha constante en la que no solo deben estar inmersos docentes y autoridades para erradicar los anti valores que se están impregnando en la juventud actual, por lo que la institución educativa se ha preocupado por lograr la participación activa en las actividades programadas dentro de la institución, siendo algo positivo ya que se refleja en un buen porcentaje la preocupación de los padres de familia en que se imparta una educación integral de calidad, lo cual se ha evidenciado en el apoyo que han brindado los padres de familia a la autoridades del plantel cooperando en todas las actividades programadas.

En cuanto a mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar según los resultados obtenidos (tabla13), y mi propia experiencia profesional en la institución, se puede destacar que uno de los obstáculos es el gran número de estudiantes distribuidas en cada paralelo ya que en muchos de los casos hay hasta 40 estudiantes agrupadas, por lo que es casi imposible lograr la atención del 100% de las estudiantes, convirtiéndose en un trabajo arduo y agotador para docentes y lamentablemente bajado el nivel académico de las estudiantes, problema que ha venido agudizándose al pasar los años y que lamentablemente las autoridades no han tomado cartas en el asunto para tratar de disminuir este grave problema.

Es importante señalar que la organización interna de la institución se encuentra bien distribuida ya que existen otro tipo de organismos que se encuentran otros organismos que cooperan para lograr un buen manejo de la misma, como son el Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores, Junta de Profesores de Curso, Junta de Directores de Área, Junta de Profesores de Área, Junta de Profesores de Curso, Junta de Profesores Guías de Curso, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), Departamento de Inspección, Consejo Estudiantil, Comité Central de Padres de Familia, los mismos que realizan diferentes actividades que contribuyen a lograr un buen manejo de la institución.

De los resultados del presente diagnóstico, realizado al Instituto Tecnológico Tulcán, puedo resaltar que los resultados que arrojan las encuestas están divididas, ya que se evidencia el buen trabajo realizado por las autoridades del plantel, pero lamentablemente se posesionaron en un momento no tan oportuno, ya que existían divisiones por políticas educativa de estado, sin embargo las autoridades han sabido actuar de forma perspicaz, por lo que puedo destacar que el liderazgo se encuentra centrado en las autoridades del plantel.

En el ámbito docente como principal resultado de las encuestas realizadas se puede destacar que no se aplica el modelo educativo institucional, que es el social crítico constructivista con un enfoque por competencias ya que la mitad de las estudiantes encuestadas indicaron que los docentes no aplican motivación al iniciar sus clases (tabla 20), que es el profesor quien decide qué se hace en el desarrollo de las actividades escolares, lo cual evidencia la resistencia al cambio por parte de los docentes, ya que de acuerdo al modelo social crítico constructivista con un enfoque por competencias, el docente pasa a ser mediador o facilitador, es decir un sujeto pasivo en el proceso de enseñanza aprendizaje y es el estudiante un sujeto activo el mismo que construye el conocimiento a través de sus vivencias, teniendo como eje transversal los valores los mismos que deben ser inculcados cada momento en el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje.

La entrevista fue aplicada al rector y al vicerrector del plantel. Las autoridades de la institución en la entrevista realizada indicaron que el trabajo es arduo para direccionar la institución, en muchos de los casos, las autoridades manifiestan un grado alto de conocimientos de lo que es una buena gestión, liderazgo y valores dentro de la institución, sin embargo existe mucha resistencia al cambio por parte de los docentes, lo que ha traído inconvenientes en algunos procesos de cambio, en la actualidad se está trabajando por lograr que se aplique el modelo educativo ya que este se enfoca en competencias, lo que permite trabajar no solo lo conceptual y procedimental sino también lo actitudinal es decir trabajar sobre una base de valores que no solo se dirigen a los estudiantes sino también a los docentes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- En el Instituto Tecnológico Tulcán pese a que poseen un modelo educativo institucional acorde a las exigencias educativas actuales, como es el modelo social- crítico constructivista con enfoque por competencias que tiene como eje transversal del currículo la educación basada en valores; se evidencia la falta de sociabilización y aplicación en el proceso enseñanza- aprendizaje.
- No existe interés por parte de los docentes, a innovar en nuevas metodologías de enseñanza.
- Falta de cooperación por parte de los docentes hacia las autoridades en elaborar estrategias que permitan una capacitación continua y seguimiento al trabajo realizado en el aula por parte de los docentes.
- No posee un Manual de Convivencia que pueda orientar el buen vivir de los estamentos que componen la Institución y que permita llegar a acuerdos que regulen las relaciones entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, mismo que contribuirá a un buen desempeño en la labor educativa para el logro de la excelencia académica.
- Falta de iniciativa por parte de los directivos en aplicar procesos que permitan conocer proceso de una autentica gestión de liderazgo y valores para el beneficio de la institución.
- Escaso trabajo en equipo, debido a los múltiples conflictos internos que se han ocasionado en algunas áreas lo que no ha permitido realizar un trabajo mancomunado en beneficio de la juventud que se educa en este plantel.

6.2. Recomendaciones

- Sociabilizar el Modelo Educativo Institucional, buscando los mecanismos que permitan concientizar sobre la importancia de la aplicación para obtener buenos resultados en el proceso enseñanza aprendizaje.
- Lograr que el eje transversal de la educación que se imparte sea basado en valores los mismos que permitirán alcanzar una educación de calidad y calidez dirigido a la formación de persona que contribuyan a la solución de problemas.
- Realizar talleres, conferencias, charlas, seminarios de motivación personal, para todos los integrantes de la comunidad educativa, con el objetivo de concientizar sobre la necesidad de lograr un verdadero cambio encaminado a la búsqueda de la excelencia educativa.
- Elaborar un anteproyecto de Manual de Convivencia con el material que posee la institución de talleres anteriores que tenían este fin, con la colaboración de los directivos, un grupo de docentes, estudiantes y padres de familia, que permita cumplir con lo que exige las leyes y reglamentos vigentes en el campo educativo; pero sobre todo que contribuya a un buen vivir dentro de la institución educativa
- Sociabilizar el manual de convivencia para que todos conozcan las normas aplicables dentro de la institución para lograr un ambiente en el que se logre la equidad y el buen vivir dentro de la institución.
- Que se fortalezcan las relaciones entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, para que de esta manera se realice un trabajo eficaz en la búsqueda de la calidad educativa.

7. PROPUESTA

7.1. Título de la Propuesta

LIDERAZGO Y VALORES EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO TULCÁN DE LA CIUDAD DE TULCÁN, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2011 – 2012, ENFOCADOS A APLICAR EL MODELO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

7.2. Justificación

De la elaboración del diagnóstico de la Gestión, Liderazgo y valores en la Administración del Instituto Tecnológico Tulcán, y después de haber estructurado la matriz FODA, así como la matriz de problemática con los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, he priorizando como problemática general que afecta a la administración del plantel, la falta de aplicación de su modelo educativo Institucional.

Cabe destacar que el Modelo Educativo Institucional es social, es decir que se involucra con la problemática de la comunidad, crítico porque busca formar personas analíticas, innovadoras, creativas; constructivista es decir que es el estudiante quién construye su propio conocimiento, pero no de forma aislada, sino mas bien con la guía acertada del docente; modelo que se lo aplica con un enfoque por competencias en el que busca desarrollar las habilidades conceptuales, procedimentales, pero sobre todo las actitudinales tomando como eje transversal los valores que contribuyen a la preparación de forma integral en nuestros educandos.

La institución pese a que cuenta con un modelo educativo institucional acorde con las exigencias actuales, en muchos de los casos los docentes no lo conocen y menos lo aplican dentro de sus aulas de clase; para ello creo conveniente el diseño y aplicación de programas de apoyo continuo para difundir el modelo educativo mediante talleres y que de forma directa e indirectamente se fortalezcan las relaciones entre quienes forman parte de la institución, para así contribuir a una buena gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Tecnológico Tulcán.

Mi propuesta es de gran importancia ya que con el diseño de los programas de apoyo continuo en la aplicación del modelo educativo institucional, los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se relacionarán de mejor manera

permitiendo elevar su autoestima, el nivel de conocimientos, valores, factores que influyen en el buen convivir diario de la comunidad educativa.

Considerando las diferentes necesidades existentes en la institución educativa he tomado el accionar en la Gestión Liderazgo y Valores en la Administración de la institución para lograr el fortalecimiento de las relaciones que permitirán un buen direccionar por parte de los directivos en miras de lograr aportes significativos a la educación integral de quienes estudian en este prestigioso plantel.

Mediante la ejecución de talleres pedagógicos permitirá capacitar a los docentes en la aplicación de nuevas metodologías dando énfasis a los valores humanos y morales que deben inculcar en los adolescentes con el fin de que sean entes productivos dentro del entorno.

Lo que permitirá que se autoevalúen y relacionen sus vivencias con lo que aprenden, porque como docentes sabemos que los estudiantes aprenden cuando escuchan, aprenden cuando miran pero sobre todo aprenden con el ejemplo, lo que motivará a generar un ambiente en el que exista un trabajo en equipo primero entre docentes y autoridades, para así enseñar a nuestros estudiantes con el ejemplo.

7.3. Objetivos de la propuesta

- Socializar a la institución educativa sobre la importancia de la aplicación del modelo educativo institucional para contribuir a mejorar las relaciones en la gestión, liderazgo y valores del Instituto Tecnológico Tulcán.
- Identificar las diversas estrategias para el desarrollo del diseño de talleres aplicables con éxito.
- Realizar un seguimiento a los docentes durante todo el año lectivo para verificar el cumplimiento del modelo en el aula.
- Concientizar sobre la importancia del trabajo en equipo, para el logro de la visión y misión institucional.

7.4. Localización y cobertura espacial

La aplicación de la propuesta se la realizará en el Instituto Tecnológico Tulcán, año lectivo 2010 – 2011, que se encuentra en la provincia del Carchi cantón Tulcán, parroquia Gonzales Suárez, av. Rafael Arellano y García Moreno.

7.5. Población Objetivo

La población a la que está dirigida esta propuesta son todos los estamentos que conforman el Instituto Tecnológico “Tulcán” el mismo que está conformado por autoridades, personal administrativo, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad vinculada a la institución.

7.6. Sostenibilidad de la Propuesta

Los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta son:

- Talento Humano:
 - ✓ Facilitadores
 - ✓ Directivos
 - ✓ Docente
 - ✓ Estudiantes
 - ✓ Padres de familia.
 - ✓ Comunidad Vinculada a la Institución

- Tecnológicos:
 - ✓ Internet
 - ✓ Laboratorios equipados.

- Materiales:

- ✓ Computadora
 - ✓ Cámara Fotográfica
 - ✓ Textos
 - ✓ Material de apoyo
 - ✓ Código de la niñez y adolescencia
- Físicos:
 - ✓ Infraestructura del Instituto Tecnológico Tulcán
- Económicos:
 - ✓ Recursos financieros, que se manejan en base a un presupuesto previamente establecido
- Organizacionales:
 - ✓ Socializar a la comunidad educativa sobre la importancia de la aplicación del modelo educativo institucional se realizaran las siguientes actividades:
 - Realizar una programación de capacitaciones sobre el manejo del modelo educativo institucional para el año lectivo 2011 - 2012 en las que se encuentren involucrados autoridades, docentes y estudiantes.
 - Preparar las capacitaciones de forma práctica por áreas de trabajo, en el que se ejemplifique mediante clases demostrativas la aplicación del modelo educativo.
 - Las capacitaciones deben estar distribuidas durante todo el año lectivo, en especial durante el primer mes de clase, para incentivar a su aplicación.

- ✓ Para identificar las diversas estrategias en el desarrollo del diseño de talleres aplicables con éxito se ejecutará las siguientes actividades:
 - Pedir la colaboración para que sean parte de los facilitadores algunos docentes que laboran en la institución que conocen de didáctica y que pueden contribuir al beneficio de la institución.
 - Realizar los contactos externos de personas que laboren en instituciones que ya lo han aplicado el modelo durante algunos años, en nuestro medio docentes de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
 - Lograr la narración de las vivencias de quienes aplican el modelo para sobre eso desarrollar talleres en los que los docentes estén motivados a su aplicación.
- ✓ Realizar un seguimiento a los docentes durante todo el año lectivo para evaluar el cumplimiento del modelo en el aula de clases.
 - Visitas periódicas a las diferentes aulas de clases para evidenciar el trabajo que realizan los docentes con el fin de aplicar el modelo educativo institucional.
 - Elaborar una hoja de seguimiento en la que diariamente se registre cual es la competencia específica que desea desarrollar durante esa hora de clase.
 - Al finalizar el año lectivo evaluar el logro del cumplimiento de la competencia general

evidenciada mediante el portafolio del docente y estudiante.

- ✓ Concientizar sobre la importancia del trabajo en equipo, para el logro de la visión y misión institucional.
 - Organizar talleres con la participación de los estudiantes, docentes, autoridades y padres de familia para llegar a acuerdos que permitan crear un ambiente adecuado de trabajo.
 - Elaborar un anteproyecto de manual de convivencia el mismo que se lo elaborará con los acuerdo que surjan de los talleres conjuntos.
 - Aprobar y socializar el manual de convivencia el mismo que permitirá fomentar un ambiente adecuado de trabajo.

7.7. Presupuesto

Fuentes de Financiamientos

Autofinanciamiento docente	\$ 200,00
Aporte fondos Comité padres de familia	\$ 200,00
Presupuesto de la Institución	\$ 450.00
Total de Ingresos	\$ 850.00

Gastos

Honorarios facilitadores	\$ 700,00
--------------------------	-----------

Material de apoyo

\$ 150,00

Total Egresos

\$ 850,00

8.- BIBLIOGRAFÍA:

- 1 BASS, BM (1990), Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. 3era edición. Nueva York.
- 2 CHAVARRÍA, M.O. (2004), Educación en un Mundo Globalizado: Retos y tendencias del proceso educativo, 1era Edición, México.
- 3 CIFUENTES, M. (2003), "Dirección en el área de la Educación", Editorial UASB, Quito
- 4 GÓMEZ P.R. (2003), "Familias a todo dar", en ensayo de pedagogía familiar, Buena Prensa 1era Edición, México.
- 5 KAFEDYAN, Ovanes: "El Estilo de Dirección, ISDE. La Habana, 1987.
- 6 KOUSES, J.M: & POSNER, B.Z.: Raíces éticas del liderazgo. Libro IESE, Editorial: Eunsa Pamplona (2000).
- 7 PARRA M.G. (2006), Ética en las organizaciones Construyendo confianza, Editores: Posadas, Basaco.
- 8 PETER, TOM y NANCY AUSTIN: "Pasión por la Excelencia", Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1987.
- 9 SAYLES, Leonard R.: "Liderazgo", Mc Graw-Hill, México, 1982.

9.- LINGÜÍSTICA

1. <http://www.legionim.cl/> Racasens, R. (1991). El Liderazgo: Características Fundamentales del Conductor de Hombres. Extraído 14-06-2010.
2. <http://www.noticias.com/> (2010). Valores que Definen a un Buen Directivo ¿Cómo ser un Buen Directivo? Extraído 19-06-2010.
3. <http://www.oei.es/> Arana, M. (1995). La Educación en Valores: Una Propuesta para la Formación Profesional. Extraído 22-06-2010.

10.- ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo
 La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.
 GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTAS:

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()

- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles)

.....

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Nro	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

Nro	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			

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

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

Nro	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

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

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

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

La pregunta 11, 12 Y 13 debe ser respondida con términos sí o no.

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

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

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

Si () No ()

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

- a) Un reingeniería de procesos
(_____)
- b) Plan estratégico
(_____)
- c) Plan operativo Anual
(_____)
- d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

¡Importante!

Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.

ANEXO N° 2

ENCUESTA A DOCENTES:

La encuesta se aplicará a todos los docentes del colegio, es decir al universo.

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas:

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			

13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores .			

ANEXO N° 3

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica y a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato

<p>Estudiante:</p> <p>Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que <i>actualmente</i> se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.</p> <p>Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:</p> <p>CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.</p> <p>A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.</p> <p>D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.</p> <p>CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.</p> <p style="text-align: center;">GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</p>

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

ANEXO N° 4

ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO.

Nombre del Colegio:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

Marque con una X la respuesta que Ud. Crea que sea la adecuada:

1.- El Rector/a del establecimiento trata con cortesía a los estudiantes y padres de familia.

SI _____ NO _____

2.- Las autoridades del establecimiento están prestas a escuchar las sugerencias y quejas de los estudiantes y padres de familia.

SI _____ NO _____

3.- Las autoridades del establecimiento dan solución a los problemas que puedan tener los padres de familia y los estudiantes.

SI _____ NO _____

4.- Le dan la debida importancia a los padres de familia, para que participen en el proceso de enseñanza – aprendizaje de sus hijos.

SI _____ NO _____

5.- Se informa oportunamente a los padres de familia de las actividades que se van a realizar dentro y fuera del establecimiento.

SI _____ NO _____

6.- Las evaluaciones educativas son aprobadas por los Jefes de Área y el Vicerrector.

SI _____ NO _____

7.- Se enseñan valores dentro del Plantel Educativo

SI _____ NO _____

En caso de que su respuesta sea positiva, conteste la pregunta N° 8

8.- Las autoridades y los maestros actúan dando ejemplo de los valores que se enseñan en la institución.

SI _____ NO _____

9.- En las funciones que desempeñan las autoridades se avizora una buena gestión por parte de ellas.

SI _____ NO _____

10.- Se denota un verdadero liderazgo por parte de las autoridades en la conducción del Colegio.

SI _____ NO _____

11.- La disciplina y organización por parte de los estudiantes es conocida y nombrada en la comunidad.

SI _____ NO _____

12.- Los estudiantes demuestran amor y respeto por su institución.

SI _____ NO _____

13.- Los conocimientos adquiridos por parte de su hijo, a su criterio son importantes y le favorecerán en el desempeño laboral del futuro.

SI _____ NO _____

ANEXO N° 5

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

ANEXO N° 6

ANEXO N° 7

INSTITUTO TECNOLÓGICO TULCÁN



ENCUESTA REALIZADA A DOCENTES



ENCUESTA REALIZADA A ESTUDIANTES





