



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*TEMA: GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN EL
INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR SUCUA,
ESPECIALIDAD GESTIÓN ADMINISTRATIVA,
ESPECIALIDAD COMERCIO Y
ADMINISTRACION, DEL CANTON SUCUA
DURANTE EL PERIODO DEL 2010-2011.*

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

AUTOR:

PABLO EUCLIDES CABRERA RODRIGUEZ

DIRECTOR DE TESIS:

Mgs. José Quizhpe

CENTRO UNIVERSITARIO MACAS**2010 – 2011****CERTIFICACION**

Loja, julio 08 del 2011.

Mgs.

JOSE QUIZHPE

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. José Quizhpe.

ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

CESION DE DERECHOS.

Yo, Pablo Euclides Cabrera Rodríguez, 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”.

Macas, julio 08 del 2011.

AUTORIA

f.....

Pablo Euclides Cabrera R.

Cl. 1400394027

DEDICATORIA.

Dedico a mis queridos hijos, Pablo Andrés, Pablo Denard, y a mi esposa Rocío Jaramillo Moncayo.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco infinitamente a Dios quien me ha dado lo necesario para culminar esta etapa. Además a mí familia que de una u otra forma me han estado apoyando, hasta ver culminar los estudios de la maestría. También un especial agradecimiento al Instituto Técnico Superior Sucúa, muy acertadamente representada por el Lcdo. Cayetano Ávila, quien ha brindado todas las facilidades para realizar esta investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA

I

CERTIFICACIÓN	li
ACTA DE CESIÓN	lii
AUTORÍA	lv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICACION INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	3
3. METODOLOGIA	6
3.2 Materiales e Instrumentos	9
3.3 Método y Procedimiento	10
4. MARCO TEORICO	12
4.1 La gestión, concepto	12
4.2 Liderazgo Educativo	17
4.3 Diferencias entre Directivos y líderes	19
4.4 Diferencia entre dirigente y líder	20
4.5 Requisitos cualidades, habilidades del líder educativo	21
4.6 Valores y la educación	25
5. DIAGNOSTICO	29
5.1 Los instrumentos de gestión educativa	29
5.1.1 Manual Organizacional	29
5.1.2 Código de Ética	30
5.1.3 Plan estratégico institucional	40
5.1.4 Plan Operativo Anual	44
5.1.5 Proyecto Educativo Institucional	46
5.1.6 Reglamento Interno y regulaciones	48
5.1.7 Valores Institucionales	49
5.2 La estructura Organizativa de ITSS	49
5.2.1 Visión y Misión	49
5.2.2 Organigrama Institucional	51

5.3 El clima escolar y convivencia con valores	52
5.3.1 Dimensión Pedagógica	52
5.3.2 Dimensión Administrativa	53
5.3.3 Dimensión comunitaria y valores	54
5.4 ANALISIS FODA	57
5.5 RESULTADOS	61
5.5.1 De los directivos	62
5.5.2 De los profesores	69
5.5.3 De los estudiantes	72
5.5.4 De los padres de familia	74
5.5.5 Entrevista a directivos	77
5.5.6 Matriz de problemáticas	79
5.6 Discusión	82
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
7. PROPUESTA DE MEJORA	90
7.1 Título de la propuesta	90
7.2 Justificación	91
7.3 Objetivos de la propuesta	92
7.4. Localización y cobertura espacial	93
7.5 Población Objetivo	93
7.6 Sostenibilidad de la propuesta	94
7.7 Presupuesto	95
7.8 Cronograma	96
8. Bibliografía	98
9. Apéndices	100

1. RESUMEN

En el Instituto Técnico Superior Sucua, se ha sentido la necesidad de buscar fortalecerse organizativamente en virtud de encontrarse ciertos vacíos en la gestión liderazgo y valores que se encuentran impidiendo que se logre alcanzar mejorar la calidad educativa con miras hacia la excelencia, investigación que ha contribuido a identificar inconvenientes que pueden en el futuro convertirse en problemas si no es solucionado oportuna y adecuadamente, en los aspectos de gestión pedagógica, curricular, actualización de la metodología de enseñanza aprendizaje y en especial a la convivencia en grupo o trabajo de equipo. En si la investigación responde a las múltiples necesidades del Instituto Técnico Superior Sucua

El Instituto Técnico Superior Sucúa, viene sintiendo la necesidad de que los directivos tengan una visión más amplia de lo implica liderar, importantes variables que nos acercan más a la calidad educativa que se genera en las aulas que están estrecha relación con la gestión liderazgo y valores de las autoridades de la institución, consejos directivos, directores de áreas, comisiones de disciplina, etc.

En definitiva en el Instituto Técnico Superior Sucúa, en la investigación realizada se obtuvo ciertos comportamientos que pueden afectar si no son tratados oportunamente. Debilidad en la capacidad de tomar decisiones adecuadas y oportunas para la solución de problemas, falta de realización de reuniones o sesiones de avances de las responsabilidades, débil gestión pedagógica, falta de capacitación oportuna de los miembros de la comunidad educativa, desconocimiento o desactualización del marco legal que rige las actividades educativas para cumplir las responsabilidades, parte medular constituye el escuchar y responder a las expectativas de los miembros de la comunidad educativa del Instituto Técnico Superior Sucúa, que vaya en beneficio de lograr un ambiente o clima de trabajo óptimo.

En esta investigación se recurrió a la utilización de métodos de investigación como son el descriptivo analítico y sintético; por lo tanto es de tipo exploratorio y descriptivo. Los métodos inductivos, y el deductivo nos permitió la generalización lógica de los datos empíricos a alcanzados; se utilizó también, el método estadístico

para la organización de la información; el método hermenéutico que facilitó el análisis de información según los patrones del marco teórico.

De esta forma se ha identificado que en la institución constituye una necesidad el implementar manuales de procedimientos y proyectos de gestión liderazgo y valores para el fortalecimiento organizativo del establecimiento, ante la evidencia clara de falta de poder de gestión, liderazgo y valores, donde no existe un marcado liderazgo en docentes, estudiantes y padres de familia; al elaborar la propuesta “implementación de manuales de procedimientos y proyectos de Gestión, Liderazgo y Valores en el Instituto Técnico Superior Sucua en el año lectivo 2011 – 2012”, ante la posibilidad de llevarlo a cabo estoy seguro que con el apoyo y colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa del Instituto Técnico Superior Sucua, lograremos alcanzar la dirección correcta hacia la excelencia educativa, en beneficio de la colectividad, fortaleciendo el trabajo organizado sobre todo maximizando el talento humano de la institución, con un adecuado y oportuno monitoreo de la propuesta para evaluar los resultados de la propuesta, en estricto cumplimiento de los objetivos planteados, en las actividades planificadas.

2. INTRODUCCION.

El Instituto Técnico Superior Sucua, ha venido desarrollando sus actividades educativas, demostrando que la gestión curricular y valores, no se encuentran actualizados o adaptadas a las exigencias del mercado laboral existente en la sociedad y ante las innovaciones educativas del momento.

La inestabilidad política, la institución no ha podido fortalecer la vinculación de la entidad educativa con la comunidad y más organizaciones, con el propósito de ampliar el poder de gestión de los directivos, para buscar emprender nuevas oportunidades de mejoramiento de la calidad educativa del establecimiento. Debido al abandono y a la falta de una verdadera concientización de los gobernantes de turno para el apoyo y fortalecimiento a la educación

Los directivos y docentes del establecimiento han encaminado esfuerzos y recursos en beneficio de solucionar o buscar fortalecer organizativamente la institución en todos los ámbitos que implica las actividades educativas.

Hasta el momento no se han identificado investigaciones relacionadas con el tema que se está analizando

Esta investigación aportará conocimientos teóricos para solucionar en parte los problemas de gestión liderazgo y valores de la comunidad educativa y las alternativas para el cambio en el Instituto Técnico Superior Sucúa, y así poder facilitar la fuente de nuevas soluciones a esta problemática institucional, para de esta forma renovar y establecer la comunicación educativa. Entre los miembros que conforman la comunidad educativa de la Institución, la institución y sus docentes, los docentes y sus estudiantes, con los medios y materiales didácticos con su contexto.

Durante esta investigación se ha logrado analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de educación en el Instituto Técnico Superior Sucúa.

En conformidad a lo citado anteriormente y fruto del desarrollo de la investigación se pudo determinar ciertos inconvenientes en la gestión liderazgo y valores del establecimiento lo que ha conllevado a planear una propuesta tendiente a implementar manuales de procedimientos y proyectos de gestión liderazgo y valores en la entidad, con miras a establecer políticas institucionales de control y manejo administrativo de los miembros de la Institución, proyectos de gestión para el perfeccionamiento profesional y académico del personal docente, administrativo y de servicios, manual de procedimientos para la innovación y gestión pedagógica para el mejoramiento de la calidad, además un manual de convivencia que integre activamente a los Padres de familia de los docentes del Instituto Técnico Superior Sucúa.

La importancia de esta investigación radica sin duda en encontrar los espacios necesarios que permita mejorar la gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Técnico Superior Sucúa, en el desempeño del personal, de los estudiantes, docentes, padres de familia y directivos, al fomentar líderes con autonomía capaces de lograr el norte hacia la excelencia educativa.

Para que el Instituto pueda lograr alcanzar su objetivo de socializar e involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en la responsabilidad social y así convivir en una sociedad libre, auténtica y democrática.

Se requiere de mayor capacidad en la realización de sus proyectos de gestión, liderazgo y valores, que fomente la innovación pedagógica y administrativa, así desaparecer los muros de la comunicación educativa, la formulación de proyecto deberá tener un carácter colectivo para fortalecer y motivar el desarrollo de las potencialidades del personal que forma parte del Instituto.

Los objetivos planteados al inicio del trabajo investigativo, como de la propuesta “analizar la capacidad de Gestión, Liderazgo y valores”, nos ha brindado la posibilidad de identificar cual es la problemática existente en el Instituto, y de esta forma contribuir a elevar la calidad de la educación en el Instituto Técnico Superior Sucua.

Terminado el trabajo investigativo se deducen claramente las siguientes conclusiones:

Que la Gestión y liderazgo del Instituto viene desarrollando sus actividades administrativas sin realizar sesiones de trabajo, que permita identificar el avance de las responsabilidades encomendadas.

El Instituto Técnico Superior Sucua, no cuenta con un proyecto para el desarrollo profesional, capacitación y perfeccionamiento de los miembros de frente a las nuevas exigencias del avance de la tecnología y nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje.

Existe un clima o ambiente de trabajo con roces personales por el surgimiento de grupos privilegiados o allegados a las autoridades.

Los Directivos pedagógicos no han encaminado acciones o proyectos necesarios para la gestión pedagógica que busque establecer diagnósticos, soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de los actores sociales de la comunidad educativa del Instituto Técnico Superior Sucua.

La investigación realizada nos ha brindado información importante que amerita ser tratada para una pronta solución, por lo que invito señor lector a la revisión de esta tesis, con el propósito de que puedan establecer criterios comparativos con otras instituciones y así identificar cual es la realidad educativa en nuestra entidad educativa.

3. METODOLOGIA.

3.1 Participantes

En el proceso metodológico se considero como población a directivos, personal docente, administrativo, de servicio, padres de familia y estudiantes del Instituto Técnico Superior Sucua.

TABLA 1
DOCENTES POR EDADES.

RANGO		
	F	%
MENOR DE 25 AÑOS		
20 – 30 AÑOS	4	10.26
31 – 35 AÑOS	4	10.26
36 – 40 AÑOS	8	20.51
MÁS DE 40 AÑOS	23	58.97
TOTAL	39	100

Fuente: Vicerrectorado ITSS.

EL 58% de los docentes, se encuentra identificados como los profesores que tienen más de cuarenta años de edad, demostrando una ventaja por el dominio predominante de la experiencia, en cambio el 20% comprendidos entre los 36 años a cuarenta años demuestra que permite trabajar en un ambiente enfocado al cambio, dispuestos a la constante capacitación con la finalidad de actualizar sus conocimientos, y por el último el 20% entre las edades comprendidas de los veinte a los treinta y cinco años, personal docente con nuevas corrientes metodológicas rodeados de vocación y ganas de trabajar con la juventud actual.

TABLA 2
DOCENTES CLASIFICADOS POR SEXO

SEXO	F	%
HOMBRES	20	51.28
MUJERES	19	48.72
TOTAL	39	100.00

Fuente: Vicerrectorado ITSS.

Se demuestra conforme al cuadro estadístico que la institución si contempla el criterio de la equidad de género puesto que el 51% de los docentes son hombres y el 48% en cambio son mujeres, dando lugar a establecer la relación positiva por la existencia de un porcentaje similar, ante la toma decisiones recabadas de los distintos puntos de vista, el consenso daría como resultado decisiones más acertadas y oportunas.

TABLA 3
TÍTULO ACADÉMICO

TITULO	F	%
BACHILLER	5	12.82
TECNICO – TECNÓLOGO	3	7.69
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	11	28.21
CUARTO NIVEL	14	35.90
OTROS TÍTULOS	6	15.38
TOTAL	39	100.00

Fuente: Vicerrectorado ITSS.

En cuanto al perfeccionamiento docente de la Institución el cuadro estadístico nos demuestra que el 36% del personal de la entidad cuenta con títulos de cuarto nivel, personal docente que se encuentra en constante capacitación en beneficio de la institución para mejoramiento de la calidad educativa, el 28% con títulos docentes, es decir personal que en verdad sus conocimientos han sido forjados para la formación de los jóvenes educando, y mientras que el 16% cuenta con otros títulos no afines a la educación, con un margen mínimo de profesores bachilleres es decir el 12% del personal del Instituto, que ha dado lugar a la preocupación institucional por encaminar campañas de motivación para el perfeccionamiento profesional.

TABLA 4
ESTUDIANTES POR SEXO

SEXO	F	%
HOMBRES	267	50.57
MUJERES	261	49.43
TOTAL	528	100.00

Fuente: Vicerrectorado ITSS.

Los alumnos matriculados en el establecimiento en un 50% son hombres y a la vez el otro 50% son mujeres, demostrando una igualdad, lo cual es muy importante y beneficioso para una adecuada formación integral de los estudiantes, ya que favorece la educación.

TABLA 5
ESTUDIANTES POR ESPECIALIDAD Y AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA.

AÑOS DE EDUCACIÓN BÁSICA Y ESPECIALIDADES	F	%
EDUCACIÓN BÁSICA		
Primer Curso A	42	7.95
Primer Curso B	38	7.19
Primer Curso C	39	7.38
Segundo Curso A	37	7.00
Segundo Curso B	35	6.62
Segundo Curso C	35	6.62
Tercer Curso A	32	6.06
Tercer Curso B	35	6.62
Tercer Curso C	32	6.06
Total alumnos básico	325	61.55
PRIMER AÑO COMÚN		
Común A	35	6.62
Común B	36	6.81
Común C	20	3.78
ESPECIALIDADES		

Quinto Contabilidad y Administración	24	4.54
Quinto Administración de Sistemas	23	4.35
Quinto Electro mecánica Automotriz	17	3.21
Sexto Contabilidad y Administración	23	4.35
Sexto Administración de Sistemas	11	2.08
Sexto Electro mecánica Automotriz	14	2.65
Total alumnos diversificado	203	38.45
TOTAL ALUMNOS DEL ITSS	528	100.00

Fuente: Vicerrectorado ITSS.

Se puede identificar que los estudiantes matriculados en cada una de las especialidades de la institución constituye el 40% aproximadamente en relación con los estudiantes que se encuentran en los primeros años, entonces podemos identificar que el total de alumnos registrados en la institución, el 60% aproximadamente se encuentra en los primeros cursos octavo, noveno y décimo año. Tomando en consideración que la especialidad de Contabilidad y Administración se encuentra liderando con un mayor número de estudiantes, seguido de especialidad de Administración de Sistemas y por último los de la Especialidad de Electromecánica Automotriz. De los cuales un 40% de los alumnos que ingresaron a las diferentes especialidades se encuentran por finalizar el bachillerato, dándonos a entender que en el Instituto no existe un porcentaje alto de deserción.

3.2 Materiales e Instrumentos

3.2.1. Entrevista

Para la extracción de la información se les procedió a aplicar técnicas de investigación como es el caso de la técnica de la entrevista, y la encuesta para conocer los criterios, opiniones y percepción de algunos integrantes de la comunidad educativa sobre la; “Gestión de liderazgo y valores”.

Una fuente fundamental de este trabajo se encuentra identificada en el anexo de recursos y materiales que se emplearon en este proceso, pero para una breve idea citaremos que se utilizarán computadora, internet, láminas de papel boom, cámara

de fotos como fuentes documentales; además está previsto la utilización de correo electrónico, medios de captura, CD-ROM y audio visuales

3.2.2. Encuesta.

En investigación se procedió a realizar encuestas a los profesores y alumnos, administrativos, docentes; por otra parte se aplicó un cuestionario de entrevistas para directivos, padres de familia y entidades vinculadas con el establecimiento todo ello en conformidad al diseño y contenido estructurado de las diferentes técnicas de investigación.

3.2.3. Ficha de Observación.

Las fichas de observación nos ayudó a determinar los roles y liderazgo de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en el Instituto Técnico Superior Sucua.

3.2.4. Herramientas Tabulares.

En cuanto a las herramientas estadísticas se aplicarán las hojas tabulares, cuadros estadísticos de referencia, representaciones gráficas, indicadores, y se aplicarán las técnicas para el análisis de relaciones entre variables. En lo que corresponde al proceso de análisis de datos según el método cuantitativo. En lo que se relacione con el método cualitativo, se observará: la colección, reducción, despliegue de datos y obtención de conclusiones, todo con la ayuda de las hojas electrónicas como es el caso de excell, con la ayuda de ingreso de formulas.

3.3 Método y Procedimientos

Durante el proceso fue necesario emplear el método deductivo por tratarse de una investigación descriptiva.

Planteamiento del Marco Teórico referencial, sobre gestión de liderazgo, planificación, organización, y valores.

Diagnóstico de la situación actual del Instituto en cuanto a la gestión de liderazgo y valores, a través del cual se identificaron las debilidades, considerando, los escenarios internos y externos de nuestro establecimiento educativo.

Para enmarcar la investigación, se procedió consultar, fuentes de información como El POA, PTI, sin restar importancia al análisis de la matriz FODA del Instituto Técnico Superior Sucua.

En lo que respecta a la recolección de la información o trabajo de campo, se remitió al uso de las fuentes primarias, puesto que se aplicaron entrevistas encuestas a los mismos protagonistas de la Institución educativa como: docentes, directivos, alumnos, padres de familia.

Era de vital importancia mencionar, que en esta investigación por la magnitud de la información se recurrió a la utilización de métodos de investigación como es el caso de los métodos descriptivo analítico y sintético; por lo tanto es de tipo exploratorio y descriptivo. El método inductivo, y el deductivo permitieron la generalización lógica de los datos empíricos a alcanzarse en la investigación; se utilizó también, el método estadístico para la organización de la información; el método hermenéutico facilitará el análisis de información según los patrones del marco teórico.

Para la recolección y análisis de la información teórico y empírico se utilizaron los siguientes instrumentos y técnicas de investigación como, lectura, elaboración de mapas conceptuales y organizadores gráficos, para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de las teorías conceptuales.

El cuestionario se utilizó para la recuperación de información de campo y que sirvió para la construcción del diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

4.- MARCO TEÓRICO

4.1.- La Gestión: Conceptos:

La gestión educativa según una perspectiva histórica

Al iniciar esta reflexión, la primera preocupación es contextualizar el estudio de la gestión educativa en nuestro país, examinándola en el ámbito de su historia política y cultural. Este ejercicio se fundamenta en la hipótesis de que el actual estado del conocimiento en el campo de la administración de la educación no es un hecho gratuito; por el contrario, es el resultado de un largo proceso de construcción histórica del cual todos participamos. O sea, somos autores de una historia inconclusa que continuamos escribiendo a lo largo de los años.

Existen diversas lecturas de este proceso de construcción. La presente lectura histórica se divide en cinco etapas consecutivas, que corresponden a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción del conocimiento en la administración de la educación.

Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas. El estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa, que hoy se encuentra incluida en nuestra agenda de debates, también se inscribe en ese movimiento y, como tal, debe beneficiarse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro. ¿Por qué? Porque la historia no finalizó ayer ni comenzó hoy. Más bien diría que hoy estamos escribiendo un nuevo capítulo de una larga obra político-pedagógica en permanente construcción.

En busca de nuevos conocimientos

Convencido de que la historia no ha finalizado, la segunda preocupación está relacionada con la necesidad de realizar renovados esfuerzos de construcción del conocimiento científico y tecnológico en el campo de la administración de la educación. Los esfuerzos realizados en el pasado reciente, en el contexto ampliado

del enfoque sociológico y a la luz de las nuevas exigencias nacionales e internacionales, presentan resultados de naturaleza y alcance diversos. Hoy, como en el pasado, se observa que los estudios y experiencias en el campo de la administración de la educación se insertan en el movimiento general de las ciencias sociales y políticas. En la gestión de la educación, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa. Asimismo, en la administración escolar y universitaria, como en la administración pública y empresaria, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos y servicios. Sin embargo, no existe consenso sobre la naturaleza de la calidad y de sus estrategias de aplicación en distintas especialidades del quehacer humano. Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la escuela, al igual que la comunidad local, se debe autogobernar, conquistando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa. Esta orientación política implica renovadas estrategias de participación ciudadana en la gestión de los sistemas de enseñanza y en la administración de las escuelas y universidades.

En nuestro caso en particular, uno de los resultados de los estudios desarrollados en los últimos 15 años es la concepción del paradigma multidimensional de administración de la educación, fundamentado en la desconstrucción y la reconstrucción de los conocimientos pedagógicos y administrativos acumulados en el curso de la historia de la educación. En realidad, los modelos históricos de gestión escolar --definidos dialécticamente en términos de administración para la eficiencia económica, administración para la eficacia pedagógica, administración para la efectividad política y administración para la relevancia cultural-- son los elementos constitutivos de un paradigma heurístico y praxiológico de administración de la educación resultante de un esfuerzo superador de síntesis teórica de la experiencia latinoamericana de gestión educativa en el ámbito internacional. Esa reconstrucción teórica exigió un amplio enfoque interdisciplinario para tratar de explicar los dominios de las influencias económicas, políticas, culturales y pedagógicas en la organización y administración de la educación en el Hemisferio Occidental. Por otro lado, la experiencia revela que la tarea recién ha comenzado. Por eso, cabe reiterar que el paradigma multidimensional, enunciado en su forma

original hace más de diez años, continúa siendo una propuesta heurística y praxiológica inconclusa, un modelo en vías de construcción; construcción resultante de un proceso de aprendizaje permanente y de un esfuerzo de superación intelectual, buscando satisfacer las siempre nuevas necesidades de nuestras escuelas.

Este esfuerzo re-construccionista tiene en cuenta los resultados de la evaluación de las contribuciones y de los límites de las grandes tradiciones filosóficas de la humanidad, que inspiraron el estudio de las ciencias sociales y la educación en los últimos siglos, especialmente la tradición organicista y evolucionista del positivismo y la tradición crítica y liberadora del conflicto. Los citados esfuerzos de construcción teórica se apoyan en el convencimiento de que la evaluación de las bases epistemológicas que han inspirado las teorías organizativas y administrativas adoptadas históricamente en la educación permiten examinar, de modo más exhaustivo, el papel de la mediación administrativa en la organización y la gestión de los sistemas de enseñanza y de sus escuelas y universidades. Un proceso comprensivo de evaluación epistemológica no admite concesiones académicas ni establece condiciones teóricas. La única condición previa se relaciona con los valores éticos establecidos en conjunto por la ciudadanía, como la libertad y la equidad, que deben orientar la formación de una sociedad capaz de promover la calidad de vida humana individual y colectiva. Es a la luz de esa postura ética que se examina, en este ensayo, la naturaleza de la educación y de la calidad de educación, así como la aplicación de los conceptos de participación y democracia en los diferentes enfoques adoptados en la administración de nuestras escuelas y universidades.

Esta evaluación revela como la tradicional administración tecnoburocrática de orientación positivista y funcionalista adoptada en el sector público y en la educación tiene como objetivo alcanzar el orden y el progreso racional, la reproducción estructural y cultural, la cohesión social y la integración funcional en la escuela y en la sociedad. La evaluación muestra, también, que la administración tecnoburocrática así concebida tiene componentes autoritarios y, como tal, limita el espacio para la promoción de la libertad individual y la equidad social. Su carácter normativo y jerárquico inhibe la creatividad y dificulta la participación ciudadana en la escuela, en la universidad y en las organizaciones sociales en general. A pesar de que favorezca

la adopción formal de la democracia política, inhibe la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades estructurales en la sociedad, en la escuela. En una versión superadora de las teorías tradicionales de gestión educativa adoptadas en la sociedad occidental, se desarrolló una construcción integradora de administración de la educación, preocupada por satisfacer, simultáneamente, las necesidades individuales y las exigencias colectivas de la ciudadanía en términos de utilización de los servicios educativos. La construcción integradora de gestión educativa está apoyada en los principios del liberalismo social adoptado actualmente por las fuerzas liberales abiertas a la problemática social.

En el lado opuesto, las décadas del setenta y ochenta fueron testigos de una nueva efervescencia intelectual liderada por los teóricos críticos en las universidades y asociaciones de educadores de América Latina. Ese esfuerzo intelectual, basado en una copiosa literatura europea y norteamericana, dio origen a una teoría crítica de educación y de gestión educativa, cuya influencia político-pedagógica no debe ser subestimada. La evaluación de los enfoques críticos de administración de la educación muestra también que la preocupación prioritaria por denunciar la situación social y educativa de los países --sin duda una contribución históricamente importante-- a veces ha descuidado la definición y aplicación oportuna de soluciones educativas viables para ampliar las oportunidades educativas y elevar el nivel de calidad de vida y de educación de la ciudadanía. En verdad, el camino desde la evaluación crítica de la realidad organizativa y administrativa en la educación hacia la aplicación de propuestas efectivas de acción humana colectiva en la escuela y la universidad, continúa siendo un gran desafío para la gestión educativa. En un esfuerzo de superación intelectual, los pensadores críticos tratan de concebir, partiendo del legado histórico de Paulo Freire, una construcción dialógica de administración de la educación que rescata el criterio de totalidad y se identifica con los principios actualmente adoptados por las fuerzas comprometidas con la reconstrucción de la perspectiva socialista y de la naturaleza de civilización humana que ella implica.

En resumen, la evaluación de la experiencia educativa de las últimas décadas revela que todos necesitamos aprender, los unos de los otros, con la meta colectiva de concebir perspectivas intelectuales socialmente válidas y culturalmente

relevantes que sirvan de guía para la investigación y la práctica en la administración de la educación. Sea cual fuere la orientación que suscribimos, es necesario superar sectarismos y fundamentalismos académicos, a través de una postura intelectual abierta, que sea capaz de identificar las contribuciones y limitaciones de las distintas perspectivas de gestión educativa. Para incorporar y potenciar las mencionadas contribuciones y para superar las limitaciones, depurando sus aspectos políticamente alienantes y socialmente irrelevantes, la estrategia más efectiva es la participación ciudadana, concebida como derecho y deber de todos los integrantes de una comunidad democrática, sea ésta la escuela o la sociedad como un todo.

Etimológicamente

El término gestión se desprende etimológicamente del latín gesto –gestosis y de manera general acción y efecto de gestión.

La gestión como función administrativa tiene como objeto cumplir con todas las actividades previstas en una administración que involucren a todos los componentes y niveles de una institución así como directivos funcionarios y personal. Para conseguir los objetivos institucionales, cumple 4 operaciones; organización, mandato, coordinación y comprobación.

En el campo educativo la gestión vendrá a constituir la parte modular donde los factores organizacionales para referirse a las tareas de conducción de Instituciones en el sistema Educativo Gestión Escolar Estratégico.

El sentido de la gestión escolar estratégica es entre otras cosas, que los alumnos logren más y mejores aprendizajes mediante una mejor sustentación en las prácticas pedagógicas de los docentes; para ello, se hace necesario abordar la complejidad de las instituciones y establecimientos educativos de desempeño global y totalizador.

La gestión educativa estratégica de una institución educativa es un complejo sistema constituido por elementos diferentes pero íntimamente relacionadas entre sí.

- *Reforma Educacional Chilena (MINEDUC).*

- Christopher Pollit, *Pobreza: Un tema impostergable*, Ed. Bernardo Kliksberg (México: Fondo de Cultura Económica, 1993): 293-306.

- Pablo A. A. Gentili y Tomás Tadeu da Silva, org., *Neoliberalismo, qualidade total e educação* (Petrópolis: Vozes, 1994). La antología, Tomás Tadeu da Silva, Gaudêncio Frigotto, Mariano Fernández Enguita, Pablo A. A. Gentili e Michael W. Apple, Bernardo Kliksberg, ed., *Pobreza: Un tema impostergable* (Fondo de Cultura Económica, 1993, pág. 91-108, 239-306 y 353-368.)

4.2 Liderazgo Educativo: Conceptos

La Función del Líder en la Organización

Responsabilidades del líder - supervisor

Es verdad que los diferentes enfoques acerca del liderazgo pueden variar, pero existen algunas responsabilidades básicas que frecuentemente sugieren los deberes más importantes que debe realizar el líder - supervisor. La mayoría de los conjuntos de responsabilidades del líder enfatizan su obligación de lograr las metas organizacionales y de proporcionar atención a las necesidades de sus subordinados. Kahn, por ejemplo, en su conjunto de funciones del líder se refiere tanto a la organización como al trabajador. Afirma que el líder funciona mejor cuando:

1. Proporciona a sus seguidores la satisfacción directa de sus necesidades
2. Estructura la ruta para el logro de la meta (al hacer esto, el líder proporciona al subordinado las claves para satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que logra las metas organizacionales)
3. Elimina impedimentos para el logro de las metas
4. Modifica las metas del empleado de tal manera que sus metas personales puedan ser útiles para la organización

Miljus detalla aún más las responsabilidades del líder. Enumera así las responsabilidades del líder:

1. La determinación realista de objetivos de desempeño (en términos de calidad, cantidad, seguridad)
2. Proporcionar a los trabajadores los recursos necesarios para desempeñar sus

tareas

3. Comunicar a los trabajadores lo que se espera específicamente de ellos.
4. Proporcionar una estructura adecuada de recompensas para estimular el desempeño.
5. Delegar autoridad cuando sea necesario e invitar a la participación cuando sea posible.
6. Eliminar impedimentos para lograr un desempeño eficaz.
7. Elogiar el desempeño y comunicar los resultados de las evaluaciones.
8. Mostrar consideración personal hacia el empleado.

Estas acciones presentan nuevamente la responsabilidad dual que tiene el líder en cuanto a la organización y en cuanto a los subalternos. Estas listas no son de ninguna manera completa, pero sí sugieren algunos de los deberes básicos del líder.

La autoridad para el liderazgo

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el **liderazgo** consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder.

La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

Los desafíos que presenta la gestión de instituciones educativas del siglo 21 requieren del compromiso y la actuación de líderes educativos; Les corresponde a ellos planificar y concretar nuevas posibilidades de acción no solo en el interior de las escuelas sino en el involucramiento de estos con su contexto.

Quienes asumen este rol deberán caracterizarse por ser emprendedores, previsores, flexibles, creativos, críticos y estar atentos a los cambios que son propios de la dinámica social.

4.3.-Diferencias entre Directivo y Líder.

Definición del Líder.- Jefe, guía o conductor de una agrupación o colectividad.

DIRECTORES DE GRUPO

- El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.
- Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.
- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.
- Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.
- Considera la solución de

LÍDERES DE EQUIPO

- Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
- Busca a quienes quieren

problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.

- Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.
- Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.
- En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.
- sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
- Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
- Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
- Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
- Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.
- Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

Diferencias entre Dirigente y Líder

Un dirigente es una persona que ejerce una función o cargo directivo en una asociación, organismo o empresa.

LIDER	DIRIGENTE
Su acción esta ceñido a su voluntad de servicio	Su acción esta ceñido a la ley
Se destaca en todos los campos en donde ejerce su influencia	Se destaca en el área de su función específica
El líder no recibe compensación económica por su accionar	Recibe una bonificación o salario por su trabajo
El trabajo del líder no conoce fronteras	El dirigente trabaja dentro de una circunscripción determinada

Requisitos, Cualidades y Habilidades del Líder Educativo

Criterios para seleccionar al líder

Teniendo en cuenta los dos conceptos de autoridad del líder, los administradores que ocupan un rango alto en la jerarquía administrativa deben decidir quiénes serán los receptores reales de la autoridad formal del liderazgo. La selección se debe hacer entre los candidatos de la opción (a veces incluyendo a algunos que estén fuera de la organización) y se debe otorgar autoridad formal a los elegidos como líderes. Surge la pregunta, ¿qué criterios deben aplicarse para determinar a quién se le conferirá autoridad para que funja como líder formal?

De toda la lista de responsabilidades que atañen a los líderes, es evidente que el líder debe estar, por lo menos, calificado para guiar a otros hacia el logro de las metas organizacionales y también debe poder manejar las relaciones interpersonales. El autor presentará brevemente una teoría acerca del liderazgo, basándose en el concepto de adaptabilidad, o sea la necesidad que posee un líder de ser capaz de manejar las situaciones individuales y de proporcionar el liderazgo adecuado para cada situación. Las exigencias necesarias en este enfoque de adaptación ampliarán las cualidades que se requieren para ser líder.

Cualidades de los Líderes. Durante un tiempo, el reconocimiento de los líderes potenciales se basó en el concepto de que existían determinadas características que debía poseer un buen líder. Este enfoque ha sido modificado tal como Scott y Mitchell han dicho “en general, en ciertas situaciones, las características del líder no establecen suficientemente la diferencia entre éstos y sus seguidores o a los buenos líderes de los malos”. Ya que no se puede determinar ninguna serie de características absolutas, es razonable suponer que los individuos que poseen capacidad para guiar a otros hacia el logro organizacional, a una sana interacción personal y que también tienen capacidad de adaptarse a las situaciones, poseen ciertos atributos útiles para desempeñar la función del líder.

Una lista parcial de atributos útiles (aunque no absolutamente requeridos) de un líder incluye su disposición para asumir la responsabilidad en el logro, la capacidad para

ser perceptivo y empático, para ser objetivo, para determinar la prioridad adecuada de los deberes y actividades, y la capacidad para comunicarse con los demás.

Disposición para asumir responsabilidad. Cuando el líder acepta la responsabilidad del logro de una meta, está de acuerdo en que es responsable ante sus superiores del desempeño de sus seguidores. Hasta cierto grado, el líder se convierte en la extensión de su superior hasta el nivel más bajo. Cuando el líder - supervisor acepta la responsabilidad del liderazgo, asume el posible riesgo de fracaso si no logra con sus subalternos los resultados esperados. El líder se expone a presiones de los subalternos de los grupos informales, algunas veces de los sindicatos y de muchas otras fuentes. La mayoría de los líderes encuentra también que su función implica presiones relativas a tiempo, esfuerzo y conocimientos, para poder cumplirla con eficacia. Los líderes que toman muy en serio su función por lo general descubren que su trabajo les exige más energías que a aquellos que no desempeñan funciones de líder. Ya que la función del líder exige tanto, es necesario que el individuo mismo desee asumir esa responsabilidad. No todos están interesados en ella, pero afortunadamente existen algunos que desean aceptar funciones de líder. Por lo general, quienes esperan llegar a ciertas metas personales al mismo tiempo que fungen como líderes. Las metas personales de logro, reconocimiento y poder reciben un especial estímulo debido a la oportunidad de asumir cargos. Cuando tales recompensas son posibles, la función del líder es satisfactoria y estimulante.

Existen pocas dudas de que algunos líderes desempeñen su función sin desearlo, pero cuando el líder desea abandonar su función suele encontrar medios para liberarse de esta responsabilidad.

El asumir una responsabilidad para dirigir una institución representa una tarea de alta responsabilidad, pero muchas de las veces responde a intereses personales o su autoridad responde a ciertos grupos privilegiados, tornándose un liderazgo parcializado viciado de intereses.

La capacidad para ser perceptivo. La **percepción** supone la capacidad para observar o descubrir las realidades del ambiente propio. Los líderes deben conocer

los objetivos y metas de toda la organización para poder trabajar en pro de su logro. Cada líder necesita ser perceptivo o empático con respecto a sus subalternos - seguidores para poder percibir sus aciertos, debilidades y ambiciones y prestarles la atención que merecen. El líder debe ser también perceptivo introspectivamente (hacia sí mismo) para que pueda conocer sus propios aciertos, debilidades y metas y considerarlos en forma adecuada. La capacidad para distinguir entre lo verdadero y lo falso en la organización, en los subalternos y en sí mismo, es particularmente importante dentro del concepto de liderazgo adaptable, del cual se hablará en este capítulo.

El reconocimiento de los líderes potenciales se basó en el concepto de que existían determinadas características que debía poseer un buen líder. Este enfoque ha sido modificado tal como Scott y Mitchell han dicho “en general, en ciertas situaciones, las características del líder no establecen suficientemente la diferencia entre éstos y sus seguidores o a los buenos líderes de los malos”. Ya que no se puede determinar ninguna serie de características absolutas, es razonable suponer que los individuos que poseen capacidad para guiar a otros hacia el logro organizacional, a una sana interacción personal y que también tienen capacidad de adaptarse a las situaciones, poseen ciertos atributos útiles para desempeñar la función del líder.

Una lista parcial de atributos útiles (aunque no absolutamente requeridos) de un líder incluye su disposición para asumir la responsabilidad en el logro, la capacidad para ser perceptivo y empático, para ser objetivo, para determinar la prioridad adecuada de los deberes y actividades, y la capacidad para comunicarse con los demás.

La habilidad de un líder estaría en la capacidad para sentir el acecho de posibles problemas que puedan afectar el normal desarrollo de las actividades. Entonces un líder, responde su accionar a la destreza adquirida para la solución de inconvenientes antes de convertirse en un verdadero problema.

La capacidad para ser objetivo. La objetividad es la capacidad de considerar los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente. La objetividad es una extensión de la percepción. Donde la percepción crea una conciencia de los hechos, acontecimientos y otras realidades, la objetividad ayuda al líder a minimizar los

factores emocionales y personales que pudieran oscurecer la percepción de la realidad. El líder debe ser personalmente empático y necesita también ser capaz de mantener en perspectiva las consideraciones emocionales e irracionales. La objetividad es un aspecto vital de la toma de decisiones analítica. Ayuda también a conservar un curso de acción consistente por parte del líder.

Capacidad para establecer las prioridades adecuadas. El líder realmente hábil es aquel que es capaz de entresacar lo inservible hasta llegar a la esencia real de la semilla; en otras palabras, tiene la capacidad de ver qué es 'importante y qué no lo es. Cuando es necesario decidir, el líder talentoso sabe cuáles alternativas son dignas de consideración y cuáles no. Cuando está en juego la supervisión, el líder enfocado hacia las prioridades presta atención a las áreas más importantes y críticas. No se deja distraer por los problemas superficiales sino que va al meollo del asunto. **Katz** señala que el líder más eficaz es el que reconoce que su primera prioridad es el liderazgo. Este líder planea, apoya y atiende a los seguidores que están bajo su jurisdicción en lugar de emplear tiempo en actividades no relacionadas con el liderazgo.

Sin duda, no todos los líderes poseen igual capacidad para resolver todos los problemas que afrontan. A los que poseen un alto grado de capacidad se les considera como los mejores líderes.

La capacidad para comunicar. La capacidad para transmitir y recibir información en forma útil suele darse por descontado. Sin embargo, si el líder puede cumplir eficazmente algunas de las metas ya mencionadas ganará más terreno todavía si envía y recibe mensajes con toda claridad. En el capítulo siguiente se analizarán muchas de las ventajas y problemas de comunicarse adecuadamente. Los buenos comunicadores suelen encontrar más fáciles todas las responsabilidades (planear, organizar, controlar y especialmente conducir) porque se pueden relacionar con los demás fácilmente y pueden utilizar mejor los datos disponibles.

Han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El líder autócrata. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo. Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

1. El líder que adopta el sistema de rienda suelta. Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

La tarea de un líder se encuentra enmarcada en la habilidad para responder ante las

circunstancias, su actitud respondería a una actitud de templanza, líder participativo o un líder autócrata, es decir al ejercer liderazgo un líder tiene que estar dotado de la experiencia y habilidad para guiar una organización conforme o de acuerdo a las circunstancias que se presenten en el desarrollo de las actividades.

- *Harris Jeff. "Administración de Recursos Humanos". Volumen Ii. Ediciones Ciencia y Técnica S.A. México 1987. Pp. 191 – 208*
- *Plan Nacional de Capacitación en Gestión de la Educación Plangeo. Unmsm – Ministerio Educación. Perú. 1997 Pp 94 – 98.*
- *Hacia El Liderazgo y la Participacion Civica. 4to Taller. Peru – Lima 2000 Pp 13 – 25.*

4.4. Valores y la Educación

“Existen dos funciones generales de la Educación: Uno individual y otro social. Por función individual se entiende el proceso por el cual el educando debe ser realizado en si mismo lo mas plenamente posible y por función social, el deber de incluirlo como miembro eficaz en la sociedad a la cual pertenece”.

Desde esta óptica, estas dos funciones son inseparables en el proceso educativo. La individualidad es una realidad en sí, pero solo se verifica en la relación social, en el contexto; lo que significa que la educación también involucra las prácticas culturales, sociales, económicas de las cuales se nutren las organizaciones e instituciones y que influyen en la cosmovisión de los estudiantes y educandos.

Alfredo M. Aguayo, señala dos categorías de funciones principales: Las vitales y las espirituales. Las vitales son aquellas que tienen por objeto realizar los valores de la vida humano, tales como la salud, el crecimiento, el bienestar del niño, del adolescente, el aprendizaje de una profesión y el adiestramiento para el mejor empleo del tiempo libre. Los espirituales se refieren a los valores de la cultura, por ejemplo, las morales, religiosos, estéticos y los del conocimiento y la personalidad.

Por crecimiento se entiende el proceso ordenado de la vida natural del individuo desde el nacimiento hasta la madurez del organismo; y por desenvolvimiento, este mismo proceso, pero realizado de acuerdo a un ideal. Aspiración que sirve de guía o meta a un sistema educativo.

La formación del educando, consiste en la estructuración del individuo de tal forma que quede convertido en una persona. Esta función no se realiza aisladamente, si no en acción con la sociedad, lo que supone la existencia de una serie de circunstancias, normas y valores condicionantes.

A la educación también le compete el ordenamiento de la conducta humana, de acuerdo con ciertas normas, practicas o reglas establecidas por la sociedad (disciplina). La disciplina genera una guía de comportamiento que la permite al educando, la consecución de los grandes objetos de la vida.

La educación también ayuda a guiar y moldear el alma del niño y del adolescente, cultivando la responsabilidad en el cumplimiento de tareas, deberes de forma autónoma propendiendo al desarrollo de una personalidad bien definida.

La educación también promueve la socialización del educando, los hábitos de cooperación y solidaridad, la promoción de tendencias de vinculación con la comunidad. Esta función de la educación es el de la organización del hombre; es decir la espiritualización, asimilación y creación de valores culturales para construir una sociedad respetuosa de su historia, sus costumbres y tradiciones.

La educación señala el camino de preparación para la vida sana, útil y valiosa, desde el punto de vista mental, físico, individual, social y espiritual.

Finalmente, la educación debe propender al conocimiento y la práctica de los valores más altos del espíritu en concordancia con los principios morales del cristianismo que propician la paz, la justicia y la equidad.

Aportes críticos y comentarios

Es necesario que en toda organización alguien asuma la función de líder. No existe un consenso respecto a los deberes del líder, pero todos están de acuerdo en que alguien necesita responsabilizarse de la guía y motivación de la gente que trabaja en conjunto.

No todos los líderes pueden señalarse como líderes formales, pero aquellos que lo son desempeñan una serie de tareas en el cumplimiento de sus obligaciones hacia su patrón, hacia sus subalternos y hacia otros grupos con respecto a los cuales puedan tener responsabilidades. Resulta difícil puntualizar las características específicas que poseen los líderes eficaces, pero es posible decir que estos desean fungir como tales; son preceptivos hacia los demás, hacia las influencias ambientales y hacia sí mismos. Tienen la capacidad para ser objetivos, pueden establecer adecuadamente las prioridades y tienen la habilidad de comunicarse con los demás

Los que cumplen funciones formales de líder utilizan varios estilos o enfoques. Los que más se usan son el autócrata, el participativo y el de rienda suelta. El autócrata tiende a ser centralista. El participativo se lleva a cabo mediante las consultas que efectúa el líder con sus subalternos para las actividades de planeación, toma de decisiones y otras, sin delegar su propia autoridad. El liderazgo de rienda suelta es casi una delegación completa de autoridad, en la que los subalternos deben planear, motivar, controlar y responsabilizarse de sus propias acciones.

“La actitud actual respecto al liderazgo organizacional se basa en un enfoque flexible y adaptable, en el que el líder ajusta su estilo de acuerdo a una serie de factores. El líder se vuelve autócrata, participativo o da rienda suelta basándose en los factores de la organización, en sí mismo, en los subalternos y en el contexto del trabajo. El líder debe establecer el enfoque adecuado para cada caso y luego el desempeño de la función apropiada para dicho enfoque.

Desde luego, existen problemas en la aplicación de liderazgo adecuado, pero siempre hay alguna manera de subsanar las dificultades. El liderazgo adecuado es una ayuda invaluable para el logro de los objetivos organizacionales y personales

5. DIAGNÓSTICO

5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores, en el Instituto Técnico Superior Sucúa.

5.1.1 Manual de organización

El Colegio Nacional Técnico Sucúa, es un establecimiento oficial de nivel medio, creado según Acuerdo Ministerial Nro. 25-A del 14 de enero de 1.980 y con Acuerdo Ministerial Nro. 4789 del 6 de octubre de 1997 transformado en Instituto Técnico Superior Sucúa.

El Instituto está estructurado por tres niveles:

- Educación Básica (octavo, noveno y décimo año)
- Bachillerato Técnico en: Electromecánica Automotriz, Administración de Sistemas y Gestión Administrativa y Contable.
- Técnico Superior en: Programación de Sistemas y Contabilidad de Costos.

Los directivos, personal docente, administrativo y de servicio trabajan coordinadamente a fin de contribuir a la formación integral de los alumnos y alumnas proporcionándoles un ambiente adecuado y motivador para su desarrollo intelectual, psicomotor y afectivo.

En educación Básica, cada curso se divide en tres paralelos y en el Bachillerato los paralelos dependerán del número de alumnos matriculados en cada especialidad, paralelos que serán divididos en forma equitativa. Cada paralelo cuenta con un maestro/a dirigente que se encarga del seguimiento de cada estudiante, adolescente o joven, el reporte de casos especiales y la coordinación de estrategias de apoyo interdisciplinarias.

La programación académica está dividida por áreas de estudio y especialidades, la mismas que están garantizadas por profesionales con títulos afines.

Al ser un Bachillerato Técnico se aplica la nueva estructura académica del Bachillerato Técnico en el marco del Plan de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Educación, por lo que se aplican nuevos currículos basados en competencias laborales.

En las optativas y todas las materias de cultura general sus programas de estudio estarán siempre dirigidos a conseguir la competencia general de cada especialidad.

Al no contar con un Orientador Vocacional de planta y peor un departamento de orientación vocacional, las autoridades y profesores son los encargados a medida de sus posibilidades de brindar el apoyo, seguimiento y orientación a sus respectivos alumnos y alumnas, a través de tutorías.

5.1.2 Código de Ética

En la institución se dispone lo que se denomina el manual de convivencia, en él se incluye todas las acciones y prácticas del personal docente, administrativo, de servicio, alumnado, padres de familia con relación a la práctica de valores como el respeto, la solidaridad, la honestidad y la cooperación con la comunidad, con la institución, resaltándola orientación hacia un ambiente de trabajo que contribuya al logro de los objetivos educativos institucionales.

1. Principios de Convivencia

1.1. Para los estudiantes

- Mantener una actitud positiva y de respeto a las personas, incluyendo aquellas que difieren en creencias y opiniones.
- Respetar la propiedad ajena.
- Practicar valores éticos y morales universales.
- Mantener una asistencia regular y puntual a clases.
- Utilizar correctamente el uniforme y tener una presentación personal acorde a las normas del establecimiento y colectividad en general.
- No se debe traer joyas, artículos de valor ni juguetes, a fin de evitar distractores. El instituto no se responsabiliza por posibles pérdidas, confusiones o daños.

1.2. Para los padres de familia y/o representantes

- Orientar a sus hijos en el desarrollo de actitudes positivas hacia los demás y hacia el aprendizaje.
- Apoyar las decisiones y estrategias que el plantel aplica como

políticas institucionales.

- Mantener contacto permanente con las autoridades y docentes a fin de dar seguimiento al desenvolvimiento de sus hijos/as.
- Respetar el órgano regular para canalizar sus necesidades, inquietudes o dificultades, permitiendo a la institución resolver las situaciones surgidas dentro de ella, en un ambiente de confianza y respeto.
- Si el estudiante requiere la administración de medicinas o algún tratamiento específico durante la jornada académica, los padres deben comunicarlo por escrito y oportunamente al departamento de inspección.
- Para que los alumnos puedan ser retirados del instituto antes de terminar la jornada curricular, el representante deberá enviar una autorización por escrito o por medio de una llamada telefónica.

1.3. Para los docentes

- Promover un ambiente motivador que permita el desarrollo de las potencialidades de los/as alumnos/as y la superación de sus dificultades.
- Planificar su trabajo de acuerdo a objetivos fijados y orientaciones técnicas por parte de la institución.
- Mantener constante seguimiento académico de sus alumnos.
- Conducir la disciplina de sus alumnos/as, haciendo uso de medidas correctivas y formativas, oportunas y adecuadas.
- Revisar evaluaciones y trabajos con sus alumnos, presentar cuadros de calificaciones oportunamente y mantener al día sus registros.
- Coordinar con dirigencia, inspección, profesorado y vicerrectorado, las estrategias para resolver los problemas y dificultades que los estudiantes pudieran presentar.
- Asistir puntualmente a sesiones, actos y actividades planificadas y demostrar identificación con la institución.
- Actualizarse permanentemente en el ámbito educativo de su especialidad.

2. Derechos y deberes

2.1. De los derechos de los estudiantes

Los estudiantes del instituto tendrán derecho a:

- Recibir una educación completa e integral, acorde con sus capacidades y aspiraciones, las actividades planificadas serán concebidos en función del estudiante.
- Tener un ambiente que favorezca su desarrollo, encontrando en el plantel un espacio de vida y de trabajo aptos para el aprendizaje y para el desarrollo armónico de todo su ser.
- Ser educados para la autonomía y la libertad con el fin de convertirse en autores de su propia formación.
- Educarse en y para los valores, ayudándoles a descubrir y vivir los valores propios de su edad que les permita formarse o realizarse como personas, fomentar el aprendizaje y la práctica de virtudes humanas.
- Recibir atención profesional, eficiente y eficaz de sus profesores, en los aspectos pedagógicos y en su formación personal.
- Mantener relaciones de respeto y confianza con el personal directivo, docente, administrativo y de servicio, a quienes pueden acudir en busca de ayuda para solucionar sus dificultades.
- Ser respetados en su dignidad e integridad.
- Aprender a vivir en sociedad por lo que el Instituto debe ofrecerles testimonio de una comunidad viva y comprometida con la libertad, la democracia, la paz, la ética y la ecología.
- Presentar sus aspiraciones y reclamos a los profesores y autoridades del establecimiento en forma respetuosa y recibir de ellos la respuesta correspondiente, en forma oportuna.
- Hacer uso de las instalaciones de las que dispone el plantel para el desarrollo de sus actividades educativas de acuerdo al Reglamento Interno, Código de Convivencia y Reglamento de Evaluación.
- Conocer la razón de una calificación sobre todo si se considera que está siendo afectado.
- Participar en el proceso de elecciones del gobierno estudiantil.

- Ser evaluados en forma justa, considerando su trabajo y esfuerzo, y ser notificados con los resultados en los plazos reglamentarios.
- Recibir orientación y estímulo ya sea en sus actividades para superar los problemas que se presentaren en sus estudios y en sus relaciones con los demás miembros del establecimiento.
- Participar en las organizaciones estudiantiles, clubes o asociaciones con fines educativos que sean autorizados por el Rector.
- Incorporarse a actividades intelectuales, sociales, artísticas, deportivas y culturales que les permita su plena realización y les ayude en la búsqueda de su vocación.
- Participar en campañas, concursos, competencias, seminarios, debates y otros, con espíritu dinámico y creativo, que organice el instituto u otra entidad, siempre que cuenten con la autorización del rector.
- Solicitar asesoramiento académico a sus profesores.
- Ser tratado sin discriminación de ninguna naturaleza.
- Recibir atención oportuna a sus requerimientos de certificados, calificaciones, solicitudes y más trámites relacionados con su vida estudiantil.
- No ser sancionados sin que se pruebe su responsabilidad y se les ofrezca la oportunidad de ser escuchados y de defenderse.

2.2.De los deberes de los estudiantes

- Participar puntualmente en el proceso de formación.
- Asistir puntualmente a las clases y a los diversos actos cívicos, culturales, deportivos y sociales organizados por el curso o el establecimiento.
- Permanecer dentro del aula en los cambios de hora.
- Guardar la debida consideración y respeto a los superiores, profesores y compañeros, dentro y fuera del plantel.
- Participar, bajo la dirección de los profesores designados para el efecto, en actividades estudiantiles de carácter cultural, social, deportivo, defensa del medio ambiente y educación para la salud; utilizando sus aptitudes y capacidades especiales.
- Rendir las pruebas de evaluación con honestidad y con sujeción al horario determinado por las autoridades.

- Observar un comportamiento correcto en todos sus actos, dentro y fuera del plantel.
- Cuidar su buena presentación en el vestido e higiene personal.
- Velar por el prestigio y buen nombre del establecimiento.
- Contribuir con la buena conservación del edificio, anexos, muebles, material didáctico y más pertenencias del instituto, así como asumir la responsabilidad por el deterioro de cualquier bien ocasionado por él y pagar el costo de su reparación o reposición a través de sus representantes.
- Permanecer en el plantel durante toda la jornada de trabajo.
- Utilizar adecuadamente el uniforme establecido por las Autoridades del Instituto para el uso diario y de educación física.
- Cuidar sus pertenencias ya que la institución educativa no se responsabiliza por la pérdida o deterioro de objetos de valor; sin embargo, las autoridades favorecerán las diligencias encaminadas a solucionar el problema.
- Permanecer en el aula las horas de clases, caso contrario serán observados por los profesores o inspectores; excepto si lo justifican.
- Respetar la propiedad ajena y entregar a las autoridades cualquier objeto que se encuentre, por mínimo que sea, ya que quien se apropia de lo ajeno cometerá una falta disciplinaria grave.
- Cumplir las órdenes que impartan las autoridades, dentro y fuera del plantel siempre y cuando se esté representando al instituto.
- Cumplir con responsabilidad las obligaciones que se deriven de los cargos y comisiones para los que fueren elegidos o designados.
- Cumplir las disposiciones determinadas en la ley y los reglamentos.

2.3. De los derechos de los padres de familia.

El padre de familia o representante legal es la persona adulta que representa legalmente al estudiante frente a las autoridades del plantel y tienen los siguientes derechos:

- Conocer y participar en el proyecto educativo institucional.
- Recibir información oportuna y necesaria con relación a la disciplina y comportamiento de sus hijos.

- Ser atendido por directivos o profesores cuando lo consideren conveniente, en horario disponible por ellos en la institución.
- Conocer mensual y trimestralmente los resultados de la formación integral de sus hijos o representados.
- Conocer la razón de una calificación que se considere está afectando a su representado.
- Que sus hijos reciban una educación de calidad, acorde a la estructura curricular de cada especialidad.
- Presentar reclamos respetuosos sobre la evaluación, comportamiento, correctivos o trato recibidos por sus representados.
- Ser partícipes de las actividades planeadas por el Instituto.
- Participar en las juntas de curso el presidente de padres de familia de ese curso o un delegado con voz pero sin voto.
- Recibir un trato amable y respetuoso por parte del personal directivo, docente, administrativo y de apoyo.

2.4. De los deberes de los padres de familia

- Cumplir con el documento de compromiso institucional firmado en el período de matrículas.
- Participar positivamente en las actividades formativas o de orientación familiar planificadas por las autoridades del plantel.
- Participar activamente en las reuniones de padres de familia o representantes legales.
- Apoyar en todas las actividades y gestiones educativas que realiza el Instituto Técnico Superior Sucúa.
- Conocer y cumplir en todas sus partes el Código de Convivencia que les presenta la institución educativa.
- Demostrar un trato amable y respetuoso a todo el personal del Instituto Técnico Superior Sucúa.
- Participar y colaborar en las actividades planificadas por el personal docente y autoridades del plantel.
- Acudir al plantel cuando éste los cite para realizar entrevistas personales, reuniones generales, etc.; la inasistencia será considerada como manifestación de poco interés en el modelo educativo que ofrece el plantel.

- Desempeñar cargos y comisiones que les confíen la institución educativa.
- Llevar el seguimiento de la actividad académica y formativa de sus representados.
- Informar al inspector sobre enfermedades o problemas emocionales que afecten a sus representados.
- Solicitar con anticipación los permisos para que sus representados se ausenten del Instituto.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones escolares de sus hijos, dentro y fuera del establecimiento educativo.
- Responder por la buena presentación personal, modales, hábitos y de comportamiento de sus representados.
- Abstenerse de irrumpir en los salones de clase o en las salas de profesores sin autorización de las autoridades educativas.
- Ser leal a la institución educativa y al personal que labora en él.
- Informar en secretaría su lugar de residencia y/o trabajo, y los respectivos teléfonos.
- Apoyar al Instituto en acciones formativas o disciplinarias que favorezcan a sus representados.
- Gestionar, organizar y administrar los desayunos escolares.
- Dotar a sus hijos de útiles y materiales necesarios para las diferentes asignaturas.
- Justificar oportunamente en el lapso de 48 horas la inasistencia de sus representados.

2.5. De los deberes de los directivos.

- Velar por el buen nombre del plantel, manteniendo un nivel de exigencia acorde con sus principios morales y filosóficos.
- Hacer efectivo el principio constitucional según el cual los derechos de los niños, niñas y adolescentes, prevalezcan sobre los derechos de los demás.
- Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad.
- Promover el desarrollo de actividades de mejoramiento docente y desarrollo institucional.
- Estudiar y resolver problemas de carácter disciplinario y profesional.
- Cumplir y hacer cumplir el Código de Convivencia.

- Organizar comisiones ocasionales para el desarrollo de actividades educativas.
- Informar a la Comunidad Educativa las actividades que se han realizado durante cada año lectivo.
- Mantener una fluida comunicación y coordinación con todo el personal de la institución.

2.6. De los derechos de los directivos.

- Recibir de las autoridades educativas del nivel Cantonal, Provincial y Nacional el respaldo efectivo a los Proyectos Institucionales en pro de la educación.
- Desarrollar el Sistema Educativo Institucional y programas curriculares sin interferencias de entidades ajenas a los Estamentos Educativos.
- Exigir el cumplimiento de los proyectos establecidos.
- A la capacitación y mejoramiento profesional.
- Recibir estímulos y reconocimientos por su fructífera labor comprobada en la institución.

2.7. De los deberes de los docentes.

- Respetar en todo momento la dignidad, las diferentes formas de pensar y la personalidad de los/as estudiantes.
- Propender al desarrollo integral, equilibrado y armónico de el/la estudiante en las dimensiones: afectiva, ética, corporal, espiritual, cívica, cognitiva, estética, sociopolítica y comunicativa.
- Utilizar recursos y métodos didácticos activos, en los cuales el/la educando/a asuma un papel protagónico, en la medida de las condiciones que disponga la institución.
- Demostrar un comportamiento ético y moral en su vida personal y social.
- Mantener el respeto y buenas relaciones con las autoridades, compañeros y estudiantes.
- Promover entre sus estudiantes un ambiente de curiosidad intelectual y de superación, que los motive a ser competentes, que les permita producir y seguir aprendiendo a lo largo de la vida.

- Propiciar como valores en sus estudiantes la búsqueda de la equidad, la tolerancia religiosa, la no-violencia y el civismo.
- Planificar diariamente sus actividades de enseñanza aprendizaje.
- Cumplir responsablemente con sus obligaciones académicas y profesionales.
- Asistir y participar en todas las actividades de la institución.
- Realizar un acompañamiento responsable, ordenado y eficaz del proceso formativo de sus estudiantes.
- Revisar con sus estudiantes los procesos de evaluación, para conseguir una adecuada retroalimentación.
- Integrarse activa y afectivamente a la comunidad educativa.
- Ser corresponsable con la disciplina del plantel, en los diferentes momentos y circunstancias, dentro y fuera del plantel.
- No establecer vínculos comerciales o personales con los estudiantes.
- Informar oportunamente al padre de familia el incumplimiento de sus tareas de sus hijos y sus obligaciones con la institución.

2.8. De los derechos de los docentes

- Ser tratado/a siempre con altura, respeto y dignidad, por todos los miembros de la comunidad educativa.
- Ser evaluado/a por las autoridades de manera justa, de acuerdo con las exigencias de la institución, según sus capacidades y limitaciones y a ser informado/a oportunamente sobre sus resultados.
- Recibir una corrección fraterna, en forma directa, privada y oportuna en los momentos de dificultad.
- Que se reconozcan públicamente sus méritos por el cumplimiento responsable de su deber, según los resultados de la Evaluación del Desempeño.
- Trabajar en un ambiente en el cual se promueva la equidad, la justicia, el respeto y todos los valores humanos que se quieren inculcar en los/las estudiantes y sus familias.
- Que se les faciliten los recursos necesarios para el buen desempeño de su labor como educador/a.

- Recibir el apoyo y respaldo de las autoridades, oportunamente.
- Conocer oportunamente el cronograma de actividades, distributivo de trabajo, horarios y demás responsabilidades que le asigne la institución.
- Ser elegido/a para formar parte del Consejo Directivo de la institución o asumir cualquier responsabilidad que le fuere confiada, en concordancia a la ley.
- Recibir capacitación permanente por parte del gobierno.
- Gozar de todos los beneficios que le pueda otorgar la institución, a más de los concedidos en la ley.

2.9. De los deberes del personal administrativo y de servicio

- Asistir puntualmente a su trabajo y a los actos convocados por las autoridades.
- Desempeñar sus funciones con oportunidad, cortesía, responsabilidad y ética profesional.
- Laborar 8 horas diarias en sujeción al horario presentado por el Jefe de Recursos Humanos de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Asistir y participar en las reuniones de trabajo convocadas por los directivos.
- Permanecer en el establecimiento durante toda la jornada de trabajo.
- Orientar a los padres de familia, estudiantes y público en general sobre los procedimientos y mecanismos preestablecidos en las áreas administrativas para la obtención de productos y servicios requeridos.
- Asesorar oportunamente desde su departamento a los directivos para la gestión y cumplimiento de las actividades planificadas.
- Optimizar tiempo y recursos en el desarrollo de sus actividades administrativas, priorizando las más urgentes.
- Participar en equipos de trabajo organizados por los directivos o comisiones del plantel.
- Informar periódicamente a las autoridades de las actividades realizadas.
- Sugerir actividades de mejoramiento institucional.
- Velar por el prestigio y buen nombre del establecimiento.

- Mantener buenas relaciones con todos los miembros de la comunidad educativa.
- Velar por el buen uso y mantenimiento de los bienes y recursos de la institución y responder por ellos en caso de pérdidas.

2.10. De los derechos del personal administrativo y de servicio

- Ser tratado/a siempre con altura, respeto y dignidad.
- A participar de los Actos cívicos, sociales, culturales y deportivos planificados en la institución.
- Que se reconozcan públicamente sus méritos, cuando ha cumplido responsablemente con su deber.
- Trabajar en un ambiente en el cual se promueva la equidad, la justicia, el respeto y todos los valores.
- A ser evaluado en forma imparcial de acuerdo a los parámetros de la SENRES y a conocer sus resultados en forma oportuna.
- A vacaciones anuales en sujeción al cronograma establecido por el Jefe de Recursos Humanos en coordinación con los funcionarios.
- Recibir el apoyo y respaldo de las autoridades, cuando sea necesario en forma oportuna.
- Gozar de todos los beneficios que le pueda otorgar la institución, y los demás estipulados en la ley de Servicio Público.
- A la capacitación y mejoramiento profesional por parte del gobierno.

5.1.3 Plan Estratégico Institucional

En el plan estratégico se contempla las especificaciones con orientación técnica y científica en el ámbito curricular, pedagógico, administrativo y financiero; los valores no están explícitamente enunciados.

AREA DE GESTION PERSONAS

P. BASICOS DE GESTION	DESCRPTORES	SITUACIÓN DE PARTIDA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
Estructura y Organización funcional	14.-Se desarrolla un catálogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.	Se ha iniciado a realizar un catálogo de puestos de trabajo definiendo perfiles, funciones y competencias.	1º AÑO - Elaborar un catálogo de puestos de trabajo definiendo perfiles, funciones y competencias 2º AÑO - Trabajar organizados, respetando y cumplido cada uno sus funciones 3º AÑO - Evaluar el desempeño del personal en base a sus funciones	1º AÑO - Reuniones de trabajo para elaborar el Catálogo de funciones - Aprobación y socialización 2º AÑO - Aplicación y cumplimiento 3º AÑO - Aplicación permanente del proyecto. - En base a las funciones del personal, evaluar el desempeño de trabajo de cada miembro.	Trabajar en forma organizada y eficiente respetando las funciones asignadas a cada funcionario.
Organización de equipos de trabajo	15.- Se establecen equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual: equipo de pensamiento estratégico, equipo de evaluación y mejora permanente, equipo de relaciones institucionales, etc.	La Institución ha organizado los equipos de trabajo y ha asignado funciones.	1º AÑO - Conformar equipos de trabajo para el desarrollo de programas transversales para el mejoramiento institucional. 2º AÑO - Elaborar un plan de actividades. - Ejecutar las actividades planificadas. 3º AÑO - Cumplir con el plan de actividades - Evaluar las actividades desarrolladas.	1º AÑO - En consenso se elige a los miembros de cada equipo de trabajo - Se asigna funciones a los equipos de trabajo 2º AÑO - Cada equipo elabora su plan de actividades - Ejecutan sus actividades programadas. 3º AÑO - Monitoreo y seguimiento de las actividades planificadas.	Ejecutar programas complementarios de mejora y fortalecimiento institucional con el apoyo decidido de los equipos de trabajo.

AREA DE GESTION PERSONAS

PROCESOS BASICOS DE GESTION	DESCRPTORES	SITUACIÓN DE PARTIDA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
<p style="text-align: center;">Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes</p>	<p>16.- Se establecen planes anuales de capacitación docente y un sistema de red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes y de bajo coste.</p>	<p>En la institución si se ha venido desarrollando jornadas pedagógicas, pero no se ha establecido un Plan específico, por lo que ahora sí estamos organizando los círculos de capacitación docente.</p>	<p>1º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener actualizados y capacitados a directivos y personal docente. <p>2º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar y actualizar a directivos y docentes. <p>3º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar y actualizar a directivos y docentes 	<p>1º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de círculos de capacitación anual - Ejecución las actividades planificadas - Aplicación los conocimientos adquiridos. <p>2º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de círculos de capacitación anual - Ejecución las actividades planificadas - Aplicación los conocimientos adquiridos <p>3º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de círculos de capacitación anual - Ejecución las actividades planificadas - Aplicación los conocimientos adquiridos. 	<p>Con la aplicación de los conocimientos adquiridos, se obtendrá mejores resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>

AREA DE GESTION PERSONAS

PROCESOS BASICOS DE GESTION	DESCRITORES	SITUACIÓN DE PARTIDA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
Evaluación del desempeño	17.-Se establece, de forma consensuada, un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos, estableciéndose criterios claros y conocidos por todo el personal del centro.	Hasta ahora no se ha dispuesto de un sistema de evaluación del desempeño profesional; pero ya hemos elaborado una propuesta, para analizar y en forma consensuada aprobarla.	<p>1º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer en forma consensuada un sistema de evaluación del desempeño de las autoridades, personal docente y administrativo del plantel. <p>2º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el sistema de evaluación en la institución. <p>3º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el sistema de evaluación en la institución - Revisar y actualizar el sistema de evaluación. 	<p>1º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - En forma consensuada se elabora y se aprueba un sistema de evaluación del desempeño del personal. <p>2º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se aplica el sistema de evaluación del desempeño de autoridades, docentes y personal administrativo. - Con la información obtenida se planifica estrategias de mejoramiento <p>3º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se aplica el sistema de evaluación del desempeño de autoridades, docentes y personal administrativo. - Con la información obtenida se planifica estrategias de mejoramiento - En consenso se actualizaran las fichas de evaluación. 	El personal de la institución trabajará con mayor responsabilidad y en forma oportuna superará sus dificultades académicas.

5.1.4 Plan operativo anual (POA)

En este documento no consta explícitamente el tema de los valores sino actividades de tipo académico, pedagógico; es decir estos documentos institucionales se enfocan hacia la técnica, hacia el cientificismo que domina la educación; sin tomar en cuenta la importancia de los valores que dan sentido a cualquier actividad humana y mucho más dentro del quehacer educativo.

ESTRATEGIAS.

Son todas las acciones que nos van a permitir cumplir con los perfiles propuestos en este proyecto. Las estrategias de mayor relevancia presentamos a continuación en la siguiente matriz.

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	AÑOS		
				1	2	3
Círculos de capacitación docentes y actualización	- Actualizar y capacitar a los docentes	- Conscientización - Planificación de documentos de apoyo	- Comisión Pedagógica - Autoridades - Docentes	X	X	X
Acto Cívico - Cultural semanal	- Despertar el espíritu cívico patriótico y cultural del alumno	- Aplicación y evaluación - Himnos - Poesías - Conferencias	- Comisión de disciplina - Profesores Guías - Alumnos	X	X	X
Campeonato interno Interinstitucional deportivo	- Despertar el interés por el deporte y lograr el desarrollo físico del alumno	- Fútbol - Básquet - Ecuavoley	- Comisión Deportiva - (Liga)	X	X	X
Concurso de lectura y escritura	- Crear hábitos de lectura y escritura en los alumnos	- Tesis de mesa - Ajedrez	- Área de Lenguaje y comunicación - Alumnos	X	X	X
Sesiones periódicas de	- Mantener	- Lectura de obras literarias		X	X	X

padres de familia	buenas relaciones con padres de familia	- Concurso de ortografía y redacción	- Autoridades - Personal docente			
Organización del gobierno estudiantil	- Organizar y dar responsabilidades a los alumnos - Educar para la democracia	- Sesiones mensuales - Charlas y conferencias - Participación en actividades del establecimiento - Nombrar el Tribunal Electoral - Elaboración de materiales - Elecciones	- Vicerrector - Tribunal Electoral	X	X	X

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	AÑOS		
				1	2	3
Aprobación del PEI	- Conseguir la permanencia del bachillerato y mejorar la calidad de la educación	- Sensibilización - Formar comisiones - Elaboración y revisión - Ejecución y difusión - Aprobación	- Comunidad Educativa	X		
Convenios Interinstitucionales	- Establecer buenas relaciones y ayuda mutua con otras instituciones	- Pasantías - Servicio a la colectividad - Prácticas de la especialidad	- Autoridades - Docentes - Alumnos - Institucionales del medio	X	X	X
Aplicación del marco jurídico institucional	- Mantener el orden y disciplina en el plantel	- Aplicación correcta de la Ley y Reglamento interno - Actualización del Reglamento Interno	- Autoridades del plantel - Personal docente - Administrativos - De servicio - Alumnos - Padres de familia	X	X	X

Evaluación y autoevaluación permanente			- Juntas de curso	X	X	X
Aplicación de métodos y contenidos acorde a los objetivos del Proyecto.	- Tomar decisiones correctas en el proceso educativo	- Evaluación y autoevaluación de procesos	- Vicerrector - Comisiones - Juntas de área - Docentes voluntarios	X	X	X
Tutorías voluntarias de docentes	- Conseguir los perfiles deseados de los bachilleres	- Reuniones de trabajo - Juntas de áreas y comisiones permanentes	- Comisión pedagógica y docentes	X	X	X
Proyectos de mejoramiento	- Orientar a los alumnos que viven sin sus padres - Incrementar la infraestructura física y tecnológica	- Orientación permanente - Revisión de tareas - Visitas domiciliarias - Mejoramiento de laboratorios y talleres - Capacitación a técnicos - Construcción de aulas y baterías sanitarias	- Vicerrector - Docentes - Autoridades - Padres de familia	X	X	X

5.1.5 Proyecto educativo institucional (PEI)

Currículo Institucional.-

El currículo institucional es el plan que orientará al conjunto de experiencias de aprendizaje que se desarrollarán a través de un proceso para el logro de las competencias y perfiles deseados. Este proceso se refiere a la caracterización de los propósitos, contenidos, la secuenciación, el método, los recursos y la evaluación que responderá por el cumplimiento de los propósitos.

Objetivos Institucionales.

El Instituto Técnico Superior Sucúa, se plantea como objetivo institucional: Conseguir a través de la misión, la expectativa visionaria formulada en este Proyecto para alcanzar el cambio en la forma de pensar, expresarse, sentir y actuar de nuestros alumnos.

Curriculares.-

De acuerdo a nuestras especialidades nos planteamos los siguientes objetivos:

Objetivos de la Especialidad de Contabilidad y Administración

Generales

- El bachiller técnico en contabilidad y administración estará en la capacidad de registrar, analizar y verificar el proceso contable de una entidad económica.
- Con el conocimiento adquirido en el área administrativa contable el bachiller estará entrenado para ser un emprendedor de éxito en la creación de unidades económicas que solventarán la crisis de desempleo y subempleo de la región y el país.

Específicos:

- Preparar alumnos para aplicar la contabilidad en la empresa comercial, de servicio y de producción.
- Tener conocimiento del manejo de las leyes tributarias.
- Manejar los documentos mercantiles
- Comprender el cálculo y movimiento de las tasas de interés
- Analizar la información estadística
- Entender el proceso administrativo
- Comprender el pago de las remuneraciones
- Aplicar el tratamiento de las cuentas de Activo, Pasivo y Capital
- Desarrollar destrezas, habilidades mentales y de razonamiento.

Objetivos a nivel de Técnicos Superiores

Contabilidad de Costos

Objetivo General

Preparar profesionales honestos, creativos y emprendedores, con conocimientos científicos y técnicos para formar entes productivos, creativos e investigadores con capacidades de registrar, analizar y verificar el proceso contable de una entidad económica.

Específicos:

- Dominar conocimientos básicos de contabilidad general y sistemas matemáticos
- Administrar empresas públicas, privadas o mixtas relacionadas con la administración y ejecución de pequeñas y medianas empresas.
- Aplicar conocimientos de contabilidad de costos, análisis y selección de alternativas de inversión y crédito.
- Analizar variables económicas de un sistema y de los factores externos en el desarrollo de una empresa
- Dominar los sistemas de costos, conocer analizar e interpretar los datos para el estudio de rentabilidad y factibilidad de proyectos.

5.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores.

El Instituto Técnico Superior Sucua, al momento no cuenta con un Reglamento interno para la Gestión del Liderazgo y Valores, pero aquello no ha impedido para que la institución no haya demostrado el interés en fortalecer la gestión y liderazgo y valores, no sin antes estar en estrecha observancia al estatuto general para los Institutos superiores públicos aprobada por el CONESUP mediante resolución R.C.P. 514. n° 38503 expide su reglamento Interno en donde se identifican sus principios corporativos, fines, objetivos, estrategias, régimen económico organización, integración, deberes, atribuciones y subrogaciones del gobierno

Institucional, las relaciones, los derechos y obligaciones de los profesores y estudiantes.

5.1.7 Valores institucionales

Uno de los resultados más gratificantes para el cantón de Sucua, de la provincia de Morona Santiago y el país es el hecho de que hace más de treinta años periodo lectivo egresan de sus aulas jóvenes maestros forjados en la conciencia de solidaridad y cooperación con los sectores más necesitados y vulnerables como son los niños y los jóvenes; cientos y miles de maestros están desplegados en los lugares más remotos, formando y forjando el nuevo ciudadano del Ecuador.

5.2. Estructura Organizativa del Instituto Técnico Superior Sucua.

5.2.1. Misión y visión

Visión: Al Igual que toda institución visualiza su futuro, a través de ideas, sueños y aspiraciones, para estos tres años la visión de nuestro plantel es convertirse en un Instituto Técnico Superior modelo y líder de la Educación Técnica de nuestra provincia, generando conocimientos que promuevan en nuestros egresados la capacidad de ser más productivos, mejorar su nivel de vida y enfrentar los retos del futuro.

Misión: Es la de formar Bachilleres en las especialidades en Contabilidad , Administración de Sistemas, Electromecánica Automotriz y Técnicos Superiores en Programación de Sistemas y Contabilidad de Costos con las competencias acordes a su perfil profesional que les permitan insertarse en el mundo laboral y social.

Por ello nuestra labor diaria se dirige a la conquista y rescate de una formación integral de nuestros estudiantes, en lo académico, en lo disciplinario y en lo axiológico; procurando conducir a nuestros estudiantes al liderazgo y excelencia.

5.2.2. Estructura, Fines Y Objetivos

Art.1.El Instituto Técnico Superior Sucúa, es un establecimiento oficial de nivel medio, creado según Acuerdo Ministerial Nro. 25-A del 14 de enero de 1.980 y transformado con Acuerdo Ministerial Nro. 4789 en Instituto Técnico Superior Sucúa el 6 de octubre de 1.997

Art.2. El Instituto está estructurado por tres ciclos: educación básica con el octavo, noveno y décimo año de estudio que cuenta con cuatro actividades prácticas: Mecánica, Manualidades, Informática, Contabilidad y las que se crearen tanto en la sección diurna como nocturna.

El ciclo diversificado en tres años de estudio comprende la modalidad de Técnico, especialidades de Contabilidad, Mecánica Automotriz, Informática en la sección diurna.

La sección nocturna conforma los tres años de educación básica, el ciclo diversificado con la especialidad de Informática. El Post-bachillerato en dos años de estudio comprende las modalidades de superior, especialidad de Contabilidad de Costos y Programación de Sistemas

Art.3.Constituye la estructura general del Sistema Educativo del ITSS los siguientes organismos y autoridades:

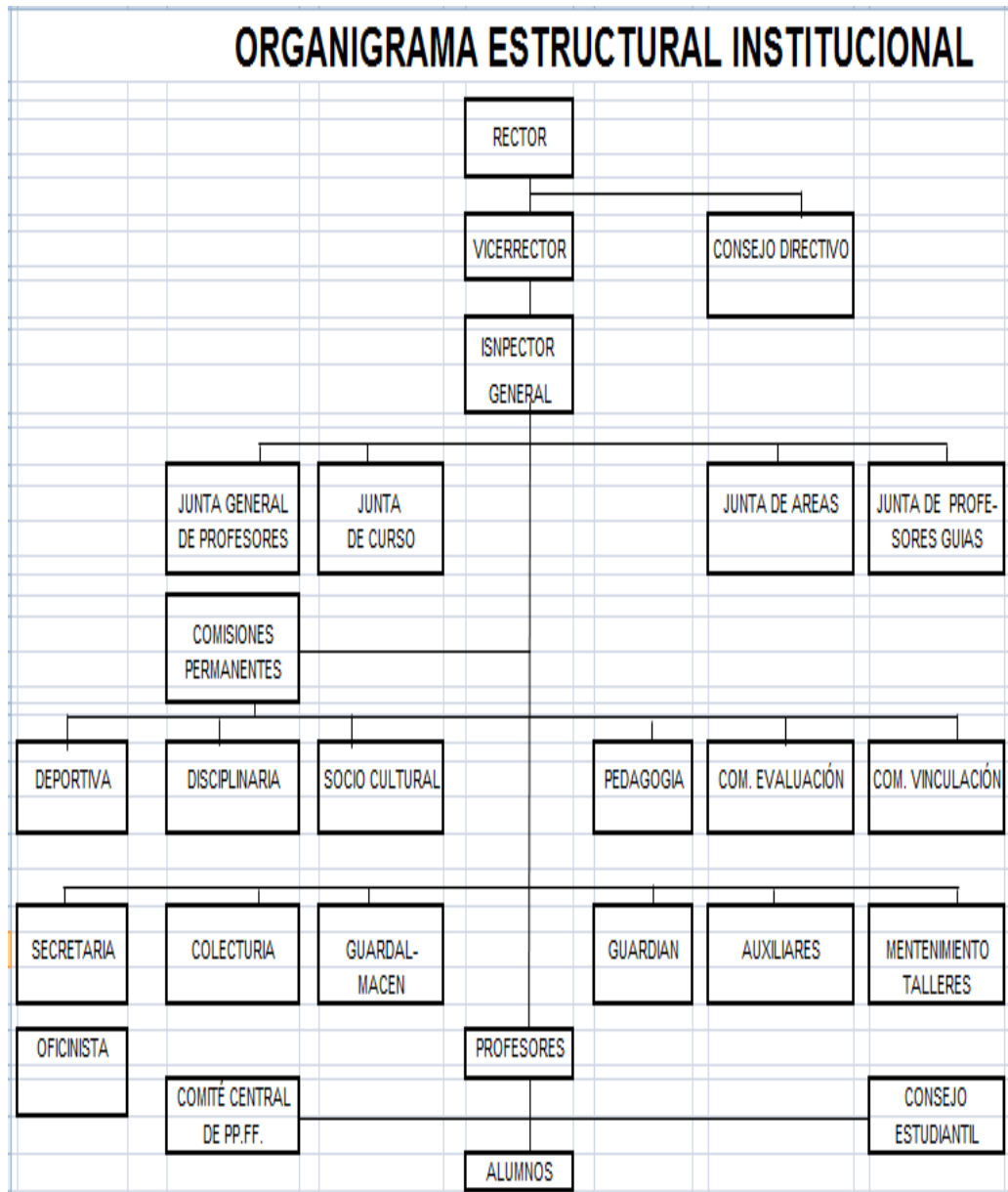
En lo que tiene relación a la organización, Integración, deberes y atribuciones de los órganos de gobierno, de conformidad al art. 12 se expresa: De conformidad a lo que establece el art. 19 del Estatuto general para los Institutos superiores públicos y el artículo 44 del reglamento general de los institutos superiores Técnicos y Tecnológicos, los órganos de gobierno del Instituto son: Junta General, Consejo Directivo, Rector, Vicerrector, la Comisión Evaluativa Interna, Comisión de vinculación con la comunidad, comisión de Investigación Pedagógica y Comisión de Práctica Docente.

En lo referente a la organización administrativa- operativa y en lo que tiene relación a los directivos, docentes y estudiantes se sujetan a las diferentes marcos legales que rigen estos sectores.

Lo que se puede apreciar, es que en esta dimensión, según los documentos analizados, no existe una declaración escrita sobre valores, pero en la práctica

se puede apreciar la existencia de grupos debido a la naturaleza de funciones que desempeñan por ejemplo entre docentes y administrativos y de servicios.

5.2.3. Organigrama de la Institución.



Fuente: Secretaria del ITSS.

El Instituto Técnico Superior Sucúa, se encuentra estructurado organizativamente, en forma vertical es decir donde el señor Rector funge como la máxima autoridad institucional, encontrándose jerárquicamente el Consejo Directivo en un grado menor de poder de mando, y así sucesivamente

podemos mencionar que le sigue el señor Vicerrector, Inspector General, y más abajo las respectivas juntas de curso, general de profesores, de áreas y de profesores guías, posteriormente las distintas comisiones, posteriormente el cuerpo administrativo, profesores y alumnos. Donde el cuerpo administrativo y de servicios se sujeta la LOSCA, mientras que el personal docente y directivo esta sujeto a la Ley Orgánica y Reglamento de Educación, de Carrera Docente. Existe una duda institucional sobre la jerarquía del concejo directivo en conformidad al organigrama citado, fruto del desconocimiento de los cuerpos legales relacionado con las actividades educativas.

5.3. El Clima Escolar y Convivencia con Valores

5.3.1.- Dimensión pedagógica curricular y valores

El Instituto Técnico Superior Sucúa del Cantón Sucúa, ha encaminado sus procesos metodológicos de enseñanza aprendizaje, para la formación técnica de los jóvenes con miras a convertirse en entes productivos para el desarrollo del cantón, provincia o nación.

Psicológicos.

Las ciencias psicológicas colaboran al paradigma Analítico-crítico con las corrientes de los aprendizajes: Cognitivos, históricos, cultural y humanista y apoyados en las líneas de investigación de Tolman sobre aprendizaje latentes. los de Bandura, con el aprendizaje observacional; los de Piaget, con el desarrollo genético; Ausubel, aprendizaje significativo; los de Bruner con el aprendizaje por descubrimiento entre otros.

Pedagógicas.

En nuestra institución se toman en cuenta, corrientes como la pedagogía por procesos, que esencialmente articula la teoría con la practica en el diseño y desarrollo curricular, en el proceso de interacción, dentro de un proceso histórico cultural .Se reflexiona que un buen proceso de enseñanza.- aprendizaje garantiza resultados de calidad, como consecuencia de ello, los alumnos aprenden a aprender, aprenden haciendo y aprenden a ser.

El enfoque educativo de la pedagogía crítica

Propone un proceso de intercambio de conocimientos y experiencias entre iguales en su plano horizontal democrático proponiendo tesis sustentadas con argumentos coherentes y lógicos, dando énfasis a procesos convergentes y divergentes por establecer conclusiones por consenso, mediante negociaciones democráticas.

En este sentido, nuestra institución desarrolla principios de tolerancia democrática; en sus estudiantes, en los docentes y en el personal administrativo; se oponen criterios con fundamentos en casos que aparecen las divergencias, respetándose las libertades; en el caso de los estudiantes las diferencias individuales, el respeto al credo en el caso de estudiantes y profesores.

Dentro del diseño curricular por competencias; en los objetivos generales, en el numeral 6 expresa: “formar un profesional de la docencia con preparación humanística, científica y tecnológica que garantice un servicio educativo de calidad, o en el numeral 7 que dice “consolidar en el futuro profesor de educación básica un comportamiento ético, centrado en el interés de educar a la niñez y a la juventud en la investigación e innovación educativa, comprometida en el desarrollo socioeconómico del País.”

Como enunciado de las competencias principales a desarrollar en el numeral 7 menciona: Generador de su desempeño profesional, ético, con valores y principios de convivencia pacífica y práctica de los derechos humanos. 7.2 manifiesta: “valorar la diversidad e interculturalidad de los estudiantes “. 7.4- Propiciar espacios para el desarrollo y aplicación de valores. 7.5 – Aplicar principios axiológicos que favorecen el desarrollo personal, profesional y social.

5.3.3.- Dimensión Administrativa, Financiera Y Valores.

Según el Plan estratégico de desarrollo institucional se sujeta a la ley de Educación y su reglamento; al art. 19 del reglamento general para Institutos Superiores públicos y el art. 44 del reglamento general de Institutos Superiores

Técnicos y tecnológicos; Tiene al Rector, Vicerrector, Consejo Directivo y las comisiones como organismos de dirección de las diferentes áreas.

El Instituto tiene un manual de procedimientos administrativos y financieros sobre el informe económico Trimestral y Semestral de caja chica, y los diferentes responsables ante el consejo Directivo.

5.3.4. Dimensión Comunitaria y Valores.

La institución cuenta con una planificación donde se encuentra identificado como el Área de relaciones con el entorno, en cual está integrando la comunidad educativa del Instituto con la comunidad, demostrando la vinculación de la gestión de liderazgo y valores.

AREA RELACIONES CON EL ENTORNO

P. BASICOS DE GESTION	DESCRIPTORES	SITUACIÓN DE PARTIDA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
Relación con la comunidad educativa.	<p>30.- Se establece de forma consensuada, un Plan de participación de la comunidad Educativa que especifique las responsabilidades, ámbitos de cooperación y participación en el control de gestión de los diferentes actores comunitarios.</p>	<p>En nuestra institución la participación de los Padres de Familia es escasa, por lo que es conveniente realizar un plan de participación para involucrar de manera especial a los Padres de Familia.</p>	<p>1º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseguir la activa participación de los miembros de la comunidad educativa. <p>2º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar actividades para la sensibilización y participación de los Padres de Familia y demás miembros de la comunidad educativa. <p>3º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseguir empoderamiento e integración de la comunidad educativa. 	<p>1º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - En consenso se realiza y se aprueba un plan de participación de la comunidad educativa. <p>2º AÑO -Conferencia de sensibilización a padres de familia, maestros y alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizar comisiones para realizar gestiones. - Mingas para adecuar el plantel. <p>3º AÑO- Participación en actividades socioculturales y deportivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paseos de integración. 	<p>Se ha logrado la consolidación y empoderamiento de nuestra comunidad educativa.</p>

AREA RELACIONES CON EL ENTORNO

	DESCRIPTORES	SITUACIÓN DE PARTIDA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
Relación con Empresarios de economías locales	32.- Se establece un convenio con cámaras y/u organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantías.	Al ser una necesidad urgente para cumplir con el currículo por competencias, las pasantías, es nuestra obligación realizar convenios con instituciones del medio para que nuestros estudiantes realicen sus pasantías.	<p>1º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer convenios con empresas e instituciones del medio para el desarrollo de un programa de pasantías. <p>2º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Firmar y cumplir a cabalidad los compromisos establecidos en los convenios. <p>3º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renovar los convenios establecidos y si es necesario firmar nuevos convenios. 	<p>1º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ponerse en contacto con empresas e instituciones para proponer la firma de convenios. <p>2º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se firman los convenios con las instituciones que den acogida. - Se inicia el programa de pasantías. <p>3º AÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se revisan los convenios para renovar o firmar nuevos convenios. 	Nuestros graduados fortalecen sus conocimientos teóricos con la práctica y están en capacidad de insertarse en el mundo social y laboral.

5.4.- ANÁLISIS FODA

APLICACIÓN DE LA MATRIZ FODA.

<p>FORTALEZAS. Hacemos referencia a todos los elementos que nuestra Institución tiene como ventaja con relación a las demás Instituciones y nos ayuda a ser más eficientes.</p>	<p>DEBILIDADES. Hacemos referencia a aquellas actividades que faltan ser fortalecidas para mejorar la calidad educativa, donde estas se convierten en una desventaja competitiva frente a instituciones similares.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Personal docente profesional y capacitado - Personal docente y administrativo experimentado - Capacidad de autogestión de las autoridades - Buenas relaciones maestros – alumnos – padres de familia - Infraestructura aceptable - Integración de los padres de familia - Especialidades acorde a los avances tecnológicos - Buena imagen dentro de la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> - Débil accionar de las autoridades en buscar establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, así como también tratar en forma coordinada para la solución de conflictos. - Escasa actualización al personal docentes - Falta de puntualidad y responsabilidad de algunos docentes - Poco empoderamiento de ciertos miembros de la comunidad educativa - Falta difusión institucional - Falta de recursos económicos

<p>OPORTUNIDADES. Constituye todos los factores generados por el medio exterior y que se convierten en impulsores del desarrollo institucional, con miras a la excelencia educativa</p>	<p>AMENAZAS. Se encuentra identificado como factores generadores del medio exterior que se convierten en freno, obstáculo e incluso en factores nocivos y destructivos para el desarrollo institucional.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Buenas relaciones con autoridades locales, provinciales y a nivel de país - Apoyo de los padres de familia - Convenios con otras instituciones - Advenimiento de la nueva tecnología - Oferta y demanda empresarial - Población joven en edad de estudio - Ubicación geográfica de la institución - Cercanía con la capital de la provincia 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa asignación presupuestaria - Influencia de ideas materializadas o metalizadas - Empobrecimiento de las clases media y media baja - Inestabilidad política y económica del país - Crisis de valores en la sociedad - Proliferación de eventos sociales que fomentan el alcoholismo, drogadicción y otros problemas - Influencia negativa de los medios televisivos

Conforme lo demuestra la matriz de FODA, nos podemos dar cuenta, la predisposición del personal docente a la superación profesional, donde implica un capital humano de la institución que desea adquirir mas y mas conocimientos académicos que van formando y adaptando a las exigencias del momento, a la falta de actualización de los docentes acorde a las innovaciones pedagógicas. Anteriormente hace algunos años atrás, el tercer nivel académico era el techo de la preparación profesional de lo mayoría de docentes; hoy un grupo considerable de los docentes del Instituto posee títulos de cuarto nivel o están para culminar estas carreras profesionales afines a la educación.

Como otra de las fortalezas, figura las buenas relaciones interpersonales de los docentes que como valor Institucional se pueda hablar de un clima laboral positivo entre los compañeros, lo que viene a fortalecer la imagen Institucional ante la sociedad y Comunidad Educativa.

Conforme lo demuestran las fortalezas nos podemos hacer una idea del prestigio institucional acreditado por el trabajo mancomunado, como un valor en el que contribuyen tantos directivos, docentes, personal Administrativo y servicios. Así mismo también debemos enunciar las debilidades y amenazas, que están en proceso de ser corregidos y así fortalecer el prestigio institucional reinante, posibles amenazas que se ha identificado, donde ciertas condiciones negativas como el bajo desempeño de los profesores orientadores en algunos casos, despreocupación de los estudiantes en su formación profesional.

Al momento el Instituto ya cuenta con una profesional encargada del DOBE, donde se espera corregir inconvenientes, relacionados con desempeño de los estudiantes, docentes, autoridades y padres de familia. Como estrategias Institucionales se menciona: Fortalecer los procesos de la práctica docente mediante la optimización de los recursos humanos, mejorar la estructura y equipamiento Institucional y fortalecer la proyección Institucional hacia la comunidad; lo que equivale a decir que se realizara evaluaciones internas para tomar decisiones en el área administrativo – pedagógico y financiero para lo que deberá aprovechar el buen clima laboral que se viene dentro de la institución y promover una mayor presencia institucional en la comunidad defendiendo las bondades de su oferta educativa.

Matriz de Estrategias de Cambio

<p>MEDIOS</p> <p>EXTERNOS</p> <p>MEDIOS</p> <p>INTERNOS</p>	<p>1 OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creciente población estudiantil • Buenas relaciones con autoridades • Apoyo de PP. FF • Convenios Interinstitucionales • Oferta y Demanda empresarial • Ubicación Geográfica 	<p>2 AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política y económica del país • Empobrecimiento de clases media y media baja • Crisis de valores • Migración • Influencia de ideas materialistas • Influencia negativa de la TV.
	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal docente profesional • Docentes y administrativo experimentados • Capacidad de autogestión • Relación docente – alumnos • Especialidades técnicas • Infraestructura • Reglamento Interno Proyecto educativo • Post-Bachillerato 	<p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para el personal (profesional) y actualización pedagógica • Las pasantías • Convivencias entre alumnos y profesionales para motivar superación • Proyectos productivos con las especialidades • Implementación de un plano arquitectónico
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuntualidad e irresponsabilidad de algunos docente • Falta de orientación vocacional • Poco empoderamiento • Insuficiente implementación • Escasos recursos económicos 	<p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campaña de relaciones humanas • Exigir creación de partidas para orientador vocacional • Proyectos de mejoramiento económico 	<p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutoría voluntaria por parte de docentes • Aplicación de la legislación vigente • Concientización de la práctica de valores humanos • Fortalecimiento de los mismos

5.5. RESULTADOS.

El Instituto Técnico Superior Sucua, ubicado en el Cantón Sucua – Provincia de Morona Santiago, ha venido formando generaciones de profesionales en beneficio del cantón, provincia y nación, que fortalecen el desarrollo productivo en beneficio de la colectividad.

EL Instituto entre sus áreas de formación cuenta con la especialidad de Comercio y Administración, Informática y Mecánica Automotriz; donde mediante el Acuerdo Ministerial No. 539, del 30 octubre del 2006, determina empezar la aplicación de los estudios en los colegios Técnicos mediante módulos de formación, y entre ellos el Modulo de Formación de Centros de Trabajo.

En su Capítulo II, habla sobre los, OBJETIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA DE PRODUCCION del Reglamento de Unidades Educativas de Producción, U.E.P., en donde en su Art. 3.- Son objetivos del Ministerio de Educación y Cultura a través de los Colegios Técnicos, constituidos en Unidades de Producción, en lo siguiente:

- a) Propiciar una formación integral del estudiante, donde su participación en la ejecución de los emprendimientos productivos le permita desarrollar competencias con visión empresarial, que la economía ecuatoriana requiere.
- b) Capacitar y perfeccionar permanente al talento humano inmerso en el desarrollo de los proyectos productivos.
- c) Propender a desarrollar emprendimientos productivos rentables, que posibiliten al establecimiento educativo generar recursos de auto sostenimiento y viabilicen mejoras institucionales significativas.
- d) Optimizar el uso de la infraestructura, el equipamiento y el talento humano disponibles en cada colegio técnico.
- e) Promover la investigación, apoyando la ejecución de proyectos experimentales considerados de interés institucional, en los que participen activamente docentes y estudiantes.

Vincular el colegio técnico a la comunidad de su entorno propiciando su desarrollo socioeconómico.

5.5.1. DE LOS DIRECTIVOS.

¿COMO ESTAN ORGANIZADOS LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN SU INSTITUCION?

Tabla No. 1

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.		
b. Coordinadores de área.	1	50%
c. Por grupos de trabajo.		
d. trabajan individualmente		
e. otros	1	50%
TOTAL	2	100%

Conforme a los resultados obtenidos a los Directivos se ha podido identificar un 50% de los encuestados determinan que la Institución cuenta o se desenvuelve con coordinadores de área, mientras la diferencia responde que en la Institución las responsabilidades se consideran bajo otras formas. Es decir relacionado con el trabajo realizado por el señor Vicerrector, demostrando una debilidad no realizar u organizar las tareas o responsabilidades en reuniones de trabajo.

PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN, USTED TOMA EN CUENTA:

Tabla No. 2

Aspectos	f	%
a. El número de miembros en la institución	1	50%
b. Los resultados obtenidos en la institución.	1	50%
c. El valor y el tiempo empleados en la institución.		
d. otros		
TOTAL	2	100%

Los resultados demuestran que el tamaño de la Organización está justificado de acuerdo a los resultados obtenidos y conforme al número de los miembros de la

Institución. De otra parte como fortaleza se ha podido identificar que el Instituto cuenta con un manual de normas, reglas y procedimientos para el normal desarrollo de los miembros de la comunidad educativa de la entidad, pero que no se encuentra justificando las necesidades de fortalecer aspectos de convivencia de trabajo en equipo para lograr un clima y un ambiente adecuado en el cumplimiento de las responsabilidades de cada uno de los actores sociales del Instituto Técnico Superior Sucúa, una debilidad constituiría que no es un factor medible el valor y el tiempo empleados en la institución.

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS REGLAS Y PROCEDIMIENTOS:

Tabla No. 3

Aspectos	f	%
a. SI.	2	100%
b. NO.		
TOTAL	2	100%

Conforme lo demuestra la tabla No. 3, de acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados, dicen que la institución, si cuenta con un manual de normas reglas y procedimientos para el desarrollo de las actividades educativas.

EL RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIDERADO POR:

Tabla No. 4

Aspectos	f	%
a. Director.		
b. Rector.	1	50%
c. Consejo Directivo	1	50%
TOTAL	2	100%

Conforme el cuadro anterior se puede identificar que existe conocimiento de la jerarquía en la toma de decisiones que está encabezada tanto en el rector como en el Consejo Directivo.

PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS Y PROMOVER SOLUCIONES PERTINENTES Y OPORTUNAS EN EL TIEMPO USTED DELEGA LA TOMA DE DECISIONES A UN GRUPO DE COLABORADORES.

Tabla No. 5

Aspectos	f	%
a. SI.	2	100%
b. NO.		
TOTAL	2	100%

Ante la existencia de un conflicto o inconveniente los encuestados del Instituto demuestran que si existe soluciones pertinentes y oportunas, para lograr un normal desarrollo de las actividades educativas.

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

Tabla No. 6

N ro	Se Promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	Excelencia académica	1	50%	1	50%		
b	El desarrollo profesional de los docentes	1	50%	1	50%		
c	La capacitación continua de los docentes	1	50%	1	50%		
d	Trabajo en equipo	1	50%			1	50%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	1	50%	1	50%		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	50%	1	50%		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	50%	1	50%		

En cuanto a la tabla No. 6. Los encuestados han demostrado que en el Instituto Técnico Superior Sucúa, no se encuentra promoviendo o motivando, la excelencia académica, el 50% menciona siempre, y; a veces 50%, mientras que en los demás ítems como es el caso del desarrollo profesional del docente, capacitación continua del docente, que se encuentra registrado el mismo comportamiento porcentual de las respuestas.

Mientras que en relación con el trabajo en equipo demuestra que el 50% nunca la administración lo ha promovido, lo que demuestra que la institución necesita

fortalecer este aspecto; de otra parte se considera también que un 50% siempre y un 50% a veces, existe la vivencia de valores institucionales y personales, participación de los padres de familia en la actividades programadas, en el cual se demuestra la falta de empoderamiento de los representantes, en la educación de sus hijos.

LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN:

Tabla No. 7

N ro	Se Promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	Son innatas.	1	50%	1	50%		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	50%	1	50%		
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	2	100%				
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	50%	1	50%		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	100%				

Según los encuestados en igual porcentaje el 50% consideran que las habilidades del liderazgo son innatas y también adquiridas a través de la formación académica e investigación. También existe total aceptación de que dichas habilidades se adquieren por la experiencia y por la capacitación continua que combine la práctica, teoría y la reflexión, es decir demuestra que el cuerpo directivo del Instituto Técnico Superior Sucúa, es forjado fruto de su experiencia profesional en el campo directivo fortalecido por una constante capacitación conjugando la practica con la teoria.

PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE:

Tabla No. 8

N ro	Se Promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	2	100				
b	La disminución del número de estudiantes por					2	100%

	aula						
c	La mejora de los mecanismos de control	2	100%				
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	100%				

En lo referente a la búsqueda del mejoramiento del desempeño y progreso de la institución que el directivo busca promover, con un porcentaje del 100% de los encuestados determina que si se promueve el uso de resultados de desempeño de estudiantes y docentes, así mismo nunca los directivos buscan la disminución de estudiantes por aula, más bien los directivos están en constante búsqueda para motivar la mejora de mecanismos de control apuntando a la mejora ambientes cordiales de trabajo, conforme lo enunciado los directivos han estado preocupados por lograr alcanzar mejorar la convivencia en grupo.

DE LOS DIFERENTES ÓRGANOS DESCRITOS A CONTINUACIÓN, ¿CUÁLES SE ENCUENTRAN EN SU INSTITUCIÓN?

Tabla No. 9

N ro	Se Promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	2	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	100				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			2	100%		
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	50%	1	50%		
e	Otros (¿cuáles?)						

Los resultados de la encuesta han determinado claramente, que en la institución se encuentra identificada la estructura de la entidad donde se refleja la existencia del concejo académico, seguido de un vicerrector, y no siempre la presencia de los jefes de áreas, no obstante también a veces la figura del equipo docente.

EL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES DE SU INSTITUCIÓN ES EL ENCARGADO DE:

Tabla No. 10

N ro	Se Promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	100%				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			2	100%		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			2	100%		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	1	50%	1	50%		

EL Instituto Técnico Superior Sucúa, según los encuestados determina, que el equipo educativo o didáctico está constantemente promoviendo la evaluación o seguimiento global a los alumnos que han egresado. Donde sí se refleja una debilidad en establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, así mismo de tratar en forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo, para poder alcanzar coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los alumnos

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS DE SU INSTITUCION, SON LOS ENCARGADOS DE:

Tabla No. 11

N ro	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	100%		
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución			2	100%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	2	100%		
D	Mantener actualizada la metodología	2	100%		

E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros			2	100%
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje			2	100%
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos			2	100%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo			2	100%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	100%		
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología			2	100%

Una consideración importante se determina acerca de los departamentos didácticos, por un lado si se encuentran organizando y desarrollando las enseñanzas propias de cada materia, lo diferente constituye que los departamentos didácticos no se encuentran formulando propuestas al equipo directivo para la elaboración de de los proyectos, planes y programaciones de la institución, como también una debilidad se demuestra que no se está promoviendo la investigación educativa, colaboración con el departamento de orientación, así como también no mantienen la metodología de enseñanza aprendizaje actualizada, predominando en la institución procesos metodológicos tradicionales aplicados por los docentes, que han contribuido a que la formación de los estudiantes no respondan a las exigencias de la sociedad actual.

GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES:

Tabla No. 12

N ro	Acciones	SI		NO	
		F	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.			2	100%

En lo referente a la Gestión Pedagógica sobre el diagnostico y soluciones se puede identificar, que la institución no cuenta con la gestión pedagógica ni fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y

potencialidades de la comunidad y del entorno, demostrando una debilidad institucional que necesita ser atacada oportunamente para encaminar recursos para alcanzar la excelencia educativa.

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA:

Tabla No.13

Nro	Material de planificación	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Una reingeniería de procesos			2	100%
B	Plan estratégico	1	50%	1	50%
C	Plan operativo Anual	2	100%		
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes			2	100%

Se puede identificar que la institución no cuenta con una reingeniería de procesos, un plan estratégico que no esta respondiendo a las exigencias del Instituto Técnico Superior Sucúa, ni tampoco con un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes conforme a los resultados obtenidos de los directivos, parte fundamental para una correcta formación integral de los estudiantes.

5.5.2. DE LOS DOCENTES.

Tabla No. 14

Nro	Declaraciones	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	63%	6	37%		
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.	4	25%	8	50%	4	25%
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un	9	56%	4	25	3	19%

	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.	4	25%	4	25%	8	50%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	6	38%	5	31%	5	31%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	6	38%	6	38%	4	25%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	10	62%	4	25%	2	13%
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	7	43%	2	14%	7	43%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	7	43%	2	14%	7	43%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	9	56%	5	31%	2	13%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	50%	5	31%	3	19%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	10	63%	6	37%		
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	12	75%	4	25%		
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	7	43%	7	43%	2	14%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de	9	56%	5	31%	2	13%

	autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	10	63%	5	31%	1	6%

El docente constantemente define como un líder una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes conforme lo demuestran los encuestados, así como también a veces el liderazgo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento con el objetivo de transformar las formas habituales de la escolarización, en constante observación se encuentra la gerencia educativa, en él se promueve en los padres, representantes sobre la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, según lo determina los resultados de los encuestados.

Una debilidad de importancia que han reflejado las encuestas a los docentes, es que no se está promoviendo, tanto los directivos como docentes la investigación a nivel educativo.

Los resultados acerca de la posibilidad de existir resistencia por parte de los padres de familia en lo referente a los nuevos cambios en la metodología de enseñanza aprendizaje, ha dado a pensar que los padres de familia siempre están buscando que sus hijos capten los conocimientos adecuados y oportunos, de igual forma a cerca del trabajo en equipo de los docentes constantemente buscan adaptar y mejorar las metodologías de enseñanza aprendizaje en beneficio de una mejor educación, en cambio, a pesar de los resultados de las encuestas los docentes siempre están buscando fortalecer los valores como eje transversal en el proceso de la enseñanza.

Lo contrario se identifica cuando el docente busca cambiar los procesos de enseñanza, se demuestra equilibradamente que no existe resistencia, un cuarenta por ciento, mientras que otro porcentaje similar el 40% considera que si existe resistencia de los compañeros al cambio de las metodologías de enseñanza.

Un aspecto considerable reflejado en las encuestas resulta que los directivos y docentes están en constante observación del rescate de los valores en los estudiantes, es decir el 63% de los encuestados afirman que los directivos y docentes predominan en la toma de decisiones el rescate de valores.

Desde el punto de vista de los docentes, los resultados demuestran, que si hay un cierto grado positivo de comunicación a diferencia de lo registrado en la matriz de problemas.

5.5.3. DE LOS ESTUDIANTES.

Tabla No. 15

Nro	Declaraciones	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	5	33%	10	67%		
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	3	20%	9	60%	3	20%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	20%	7	47%	5	33%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	1	7%	10	67%	4	27%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	2	13%	6	40%	7	47%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	2	13%	4	27%	9	60%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			10	67%	5	33%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	2	13%	5	33%	8	53%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			7	47%	8	53%
10	En las clases se dan oportunidades para que los	9	60%	5	33%	1	7%

	estudiantes expresen su opinión.						
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	2	13%	9	60%	4	27%
12	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	5	33%	10	67%		
13	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	4	27%	8	53%	3	20%
14	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	27%	7	47%	4	27%
15	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	7	47%	6	40%	2	13%

Analizando los de resultados obtenidos por parte de los estudiantes se pudo determinar: El 67% de los docentes afirman que el rector no tiene en cuenta las opiniones de los alumnos, constituyendo una debilidad para el liderazgo institucional que no esta respondiendo a la solución adecuada y oportuna de los problemas de los educandos.

Así mismo un 60% de los estudiantes afirman que las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los docentes, igual forma el 67% de los docentes afirman que rara vez los docentes o los directivos llevan a cabo nuevas ideas en las clases, demostrando que es una necesidad imperiosa buscar fortalecer los procesos metodológicos de la enseñanza aprendizaje.

Una debilidad considerable determina que el 60% de los alumnos afirman que los profesores nunca inician sus clases con frases motivadoras, para el rescate de valores y virtudes, así como también el 67% de los encuestados determina, a veces los docentes proponen actividades innovadoras en sus procesos de enseñanza aprendizaje.

Un 67% de los encuestados manifiestan que a veces se les da la oportunidad a los estudiantes para que expresen sus opiniones, lo que da lugar a establecer que es un debilidad muy considerable para el análisis de los posibles cambios, en cambio en referencia a las demás preguntas se ha identificado que existe un equilibrio en sus

respuestas lo que ha dado lugar a interpretar que el resultado no amerita una consideración para solución inmediata.

5.5.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA.

Tabla No. 16

Nro	Declaraciones	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	55%	2	18%	3	27%
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.	7	64%	2	18%	2	18%
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	8	73%	3	27%		
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.	10	91%	1	9%		
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	9%	7	64%	3	27%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	6	55%	5	45%		
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	9	82%	1	9%	1	9%

8	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	73%	2	18%	1	9%
9	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	8	73%	2	18%	1	9%
10	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	6	55%	5	45%		
11	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	5	45%	2	18%	4	36%
12	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	64%	2	18%	2	18%
13	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	55%	4	36%	1	9%

Los resultados aplicados a los señores Padres de Familia, han resaltado un criterio positivo de acogida a los señores docentes y directivos es decir desde el punto de vista de los Representantes de los alumnos no refleja alguna variable que sea motivo para ser considerado como un posible problema, y sea necesario de plantear una propuesta.

A diferencia, un 40% de los encuestados considera que los directivos no mantienen un liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, es decir que los recursos solo provienen del estado, más no producto de la gestión institucional de los directivos.

5.5.5. DE LOS ADMINISTRATIVOS.

Tabla No. 17

Nro	Declaraciones	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	1	50%	1	50%		
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la	1	50%			1	50%

	innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	1	50%	1	50%		
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.	1	50%			1	50%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	50%	1	50%		
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	1	50%	1	50%		
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	1	50%			1	50%
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	50%	1	50%		
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			1	50%	1	50%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			1	50%	1	50%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	1	50%			1	50%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	2	100%				

13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	1	50%			1	50%
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera					2	100%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	1	50%			1	50%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.					2	100%

Un resultado considerable demuestra las encuestas realizada a los señores administrativos, un 50% expresan que no se sienten integrados como compañeros es decir con un cierto grado de diferencia para compartir en grupo.

Un aspecto importante demuestra el 100% de los administrativos encuestados, que determinan que los directivos y profesores en la toma de decisiones no está predominando el rescate de los valores en el Instituto Técnico Superior Sucúa.

Y un porcentaje total del 100% determina que los directivos no mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, es decir existe el conformismo institucional en la búsqueda de recursos provenientes de autogestión, estando dependientes solo de los ingresos del estado en el desarrollo de las actividades educativas del Instituto Técnico Superior Sucúa.

5.5.6. DE LOS DIRECTIVOS.

Tabla No. 18

Nro	Pregunta	RESPUESTA POSITIVA		RESPUESTA DEBIL	
		F	%	F	%
1	Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes.			2	100%
2	Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información.			2	100%
3	El centro educativo, cuenta con un manual o			2	100%

	reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo				
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	1	50%	1	50%
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.	1	50%	1	50%

Según la información obtenida de los directivos se ha podido identificar cierto grado de resistencia en otorgar la información que concuerde con los criterios emitidos fruto de las encuestas obtenidas, al dialogar con los señores docentes se nota la disconformidad con la administración de los directivos, pero al plasmar en las encuestas predomina un cierto grado de nerviosismo para entregar la información real sobre la situación del liderazgo institucional, divagando o justificando criterios que más bien tratan de justificar el accionar y porque del malestar del cuerpo docente administrativo y de servicios.

Por parte del directivo enuncia claramente la falta de empoderamiento del cuerpo docente administrativos y de servicios pero no responde el porqué, al analizar desde el punto de vista de los docentes, alumnos, administrativos, manifiestan la inconformidad por lo parcializada de su administración dando a entender que existe cierto grupo de privilegiados, lo que ha venido lacerando un ambiente de trabajo positivo. Es así que desde el punto de vista de los directivos se demuestra claramente que no existe la confianza y madurez suficiente de hablar con sinceridad sobre el descontento.

MATRIZ DE PROBLEMAS

Tabla No. 19

No.	Problemas observados	Causas	Efectos
	Directivos		
1	Falta de delegación de funciones y responsabilidades en reuniones trimestrales de trabajo	. No existe la iniciativa por parte de los directivos. . No se ha organizado el trabajo en reuniones de trabajo	.Se realizan las funciones o responsabilidades aisladamente.
2	. Débil conocimiento de la ley de Educación en cuanto a las funciones obligaciones y responsabilidades encomendadas tanto al rector como el Concejo Directivo.	. Falta de capacitación en las leyes pertinentes que rigen la educación fiscal.	Toma de decisiones riesgosas para el desempeño de su responsabilidad institucional.
3	. Falta de motivación total para la búsqueda de la excelencia académica	. Empoderamiento institucional débil	. Formación de estudiantes con vacíos de conocimientos acorde a la demanda del mercado laboral existente.
4	. Débil apoyo en el desarrollo profesional, capacitación del personal docente	. Metodología de enseñanza aprendizaje no acorde a las exigencias actuales.	. Docentes que mantienen metodologías de enseñanza aprendizaje tradicional.
5	. Las autoridades no están promoviendo totalmente el trabajo en equipo.	. Existencia de un clima de trabajo friccionado	. Desarrollo de actividades aisladas solo hasta el límite de sus responsabilidades.
6	. Falta de participación de los padres de familia en el desarrollo de los programas de la entidad.	. Desinterés de los padres de familia ante la entidad educativa.	. Desconocimiento de los padres sobre el desenvolvimiento de los estudiantes. . Problemas académicos y de desarrollo socioemocionales al finalizar el año lectivo.
7	. Débil accionar de las autoridades en buscar establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, así como también tratar en forma coordinada para la solución de conflictos.	. Los roces profesionales de los docentes y más miembros de la comunidad educativa.	. Desinterés, se trabaja solo hasta el límite de sus obligaciones.
8	. La institución no promueve la investigación educativa para proponer actividades de perfeccionamiento	. Falta de decisión de las autoridades.	. Personal docente y miembros no empoderados.

	para sus miembros		
9	.La institución no cuenta con memorias periódicas donde se valore el desarrollo de la programación didáctica, determinado en la identificación de que el departamento no mantiene actualizada la metodología.	. Falta de capacitación	. Docente no capacitado por ende producto de la enseñanza aprendizaje con vacíos que no justifica las exigencias de la formación de los estudiantes.
10	Falta de gestión pedagógica en el Instituto en busca de fomentar la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	. Inestabilidad política por los continuos cambios en la política educativa del estado	. Zozobra en los ajustes en la metodología de enseñanza aprendizaje y mas actividades sobre las potencialidades de la comunidad y del entorno.
11	. Falta de reingeniería de procesos.	. La tecnología y los cambios metodológicos han venido exigiendo cambios bruscos en todos los procesos que involucra la educación.	. Oferta educativa no ajustada a las exigencias del mercado laboral y comunitario.
12	. Débil plan estratégico	. No existe un verdadero proyecto de fomento a la producción de diagnósticos de problemas institucionales.	. Todo el accionar de las autoridades rige al ritmo de los acontecimientos.
13	La entidad no cuenta con un verdadero proyecto de capacitación para los directivos y docentes	. falta de apoyo gubernamental, con las asignaciones presupuestarias	. Docentes limitados en sus conocimientos adaptados al límite de sus posibilidades de auto capacitación.
DOCENTES			
14	Falta de promover la investigación a nivel educativo por parte de los directivos y docentes	. Metodologías de enseñanza aprendizaje caducas.	. Formación de estudiantes con vacíos de conocimientos
15	. Existe resistencia por parte de los directivos y docentes cuando existen cambios en la metodología de enseñanza aprendizaje.	. Docente acostumbrado a una metodología de enseñanza tradicional.	Nuevas corrientes metodológicas demuestran que se están adaptando a las exigencias de la nueva formación del estudiante.
ESTUDIANTES			
16	. EL rector no toma en consideración las opiniones de los alumnos, es decir no escucha los problemas de los estudiantes	. La actitud del señor rector es imponente	. Alumnos que no responde por respeto si no por imposición
17	. No existe nuevas ideas en la forma de llevar las clases, así como también	. Falta de material didáctico y espacios	EL docente se adapta las disponibilidades

	no existe	adecuados con una infraestructura tecnológica oportuna	del establecimiento
18	. Los docentes no dan la oportunidad de que los estudiantes expresen sus opiniones.	. Clases tradicionales conjuntamente con maestros tradicionales	El alumno se convierte en un mero escuchador
	ADMINISTRATIVOS.		
19	. Los directivos y docentes no predominan en las decisiones el inculcar los valores.	. Jóvenes con accionar que da mucho que decir.	. Una total falta de respeto a los docentes y directivos.
20	Existe falta total de liderazgo de los directivos en la gestión administrativa y financiera	. Las necesidades presupuestarias de la institución	. Falta de oportuno cumplimiento de pago de las obligaciones para con terceras persona

MATRIZ DE FORTALEZAS

Tabla No. 20

No.	Fortalezas	Efectos
1	. El Instituto cuenta con un manual de reglas, normas y procedimientos para los miembros de la comunidad educativa de la Entidad	Los miembros de la comunidad educativa responden o desarrolla sus actividades encomendadas respondiendo al manual de procedimientos.
2	. Existe delegación en la toma de decisiones ante la existencia de un conflicto para la toma de decisiones pertinentes y oportunas	. Solución de conflictos pertinentes, oportunos e imparciales
3	. Promover continuamente el uso de mecanismos de control, apuntando a la búsqueda de ambientes cordiales de trabajo, todo ello con el uso de la información de los resultados de los estudiantes, docentes y más miembros de la comunidad educativa del Instituto.	. Acercarse más y más al logro de la meta de alcanzar la excelencia académica.
4	. EL docente se encuentran organizando y desarrollando enseñanzas propias para cada materia	Busca acercarse adaptarse a la tecnología y a las exigencias del mercado laboral del momento.
5	. La institución cuenta con un plan operativo anual.	. Buscar alcanzar los objetivos y metas a corto plazo.
6	. El cuerpo docente está en constante fortalecimiento de los valores en los procesos de enseñanza aprendizaje, considerando como eje trasversal de la formación integral del estudiante.	. Alcanzar lograr una formación integral del estudiante.

5.6. DISCUSION.

A raíz de los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación, con la certeza se podría decir qué:

La investigación ha demostrado que el Instituto Técnico Superior Sucúa necesita fortalecerse organizativamente en la gestión, liderazgo y valores en la Institución, constituyendo una necesidad que la institución tome otra dirección, de la que actualmente se viene desarrollando, con el propósito de establecer alternativas de cambio en beneficio de alcanzar lograr la excelencia educativa. Debemos sujetarnos y en verdad someternos a los cambios y a las exigencias que ameritan los adelantos dados en el campo educativo, en el cual, el principal objetivo constituiría el trabajar en convivencia con el grupo, por que el trabajar en equipo es un pilar fundamental de desarrollo para mejorar la calidad educativa de nuestra entidad, y es allí donde radica el esfuerzo por canalizar esta propuesta en beneficio para la Institución; Es así que en la investigación que se realizó en el Instituto Técnico Superior Sucúa, a los miembros de la comunidad educativa, es decir personal docente, administrativos y de servicios, así como también padres de familia y alumnos del área de Administración y Gestión Contable, se obtuvo información muy valiosa e importante para plantear la propuesta, es por ello que podemos enunciar una variable de consideración que los directivos no han tomado acciones oportunas y pertinentes que vayan en beneficio de mejorar el ambiente y el clima de trabajo reinante, refleja que no habido la respectiva toma de decisiones en la delegación de funciones, que busquen solucionar los inconvenientes y problemas que amenazan un normal desarrollo de las actividades.

Es así, que los resultados obtenidos han demostrado la existencia de descontentos por la falta de delegación de funciones y responsabilidades en la distribución de trabajo, donde reflejaría los avances en el cumplimiento de las responsabilidades encomendadas, paralelo a esta centralización de autoridad ha reflejado como resultado la existencia de vacíos o desactualización de los cuerpos legales que rige o norma la actividad educativa en nuestro país.

Se demuestra claramente la falta de motivación para la búsqueda de la excelencia académica, demostrado en la existencia de un débil apoyo en el desarrollo profesional debido a que no existe un trabajo en equipo, en virtud que los directivos no promueven virtudes con el fin de fortalecerse organizativamente, como el convivir en grupo.

Además se demuestra en los resultados de la investigación, que las autoridades no se encuentran gestionando cursos de actualización, capacitación y perfeccionamiento de los profesores, notándose la falta de poder de gestión y liderazgo, sin dejar de lado el papel que está desempeñando actualmente los representantes y padres de familia quienes no se encuentran involucrados en la actividades y programas educativos.

Una variable importante es la falta de los directivos encargados de la gestión pedagógica que busque fomentar la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de comunidad y del entorno, para alcanzar mejorar la calidad educativa del instituto.

En las repuestas obtenidas por parte de los docentes se analizan los siguientes resultados: Como la falta de motivación hacia la investigación educativa, capacitación en los procesos metodológicos de enseñanza aprendizaje, nuevas ideas en la forma de llegar a los educando y falta de fomento del rescate de valores en los educandos; Basados en el marco teórico podemos decir que un buen líder es Jefe, guía o conductor de una agrupación o colectividad, maneja el arte de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del equipo. Estimula a las personas para que desarrollen, no solo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. Buscan que los equipos alcancen sus objetivos mediante la utilización de sus máximas capacidades, logrando de ellos lo mejor.

Los resultados reflejados dan lugar a identificar que en el Instituto Técnico Superior Sucúa, falta promover la investigación a nivel educativo, donde efectivamente recae en la resistencia por parte de los docentes ante la existencia de nuevos cambios en la metodología de enseñanza aprendizaje fruto de los pasos agigantados de los

avances tecnológicos que ha obligado a que los centros educativos modifiquen los currículos adaptando a las exigencias de la sociedad actual.

Una variable considerable resulta que un alto porcentaje de los estudiantes determinan, que no mantiene una buena comunicación con sus docentes y peor aún con sus autoridades, por el cual se nota que la falta de comunicación entre las autoridades y los docentes aspecto esencial en el proceso educativo, en virtud de que un maestro es el eje central para un buen desarrollo y formación académica del educando y al no existir la comunicación, el ambiente escolar se vuelve caótico y el proceso o metodologías de enseñanza – aprendizaje.

Los estudiantes por su parte demuestran categóricamente que los directivos institucionales no toman en consideración sus opiniones, preocupaciones peor sus problemas, un factor importante es que nosotros los docentes estamos fallando, por la metodologías de enseñanza aprendizaje que son monótonas, paralelo a ello el la falta de atención oportuna por parte de los gobiernos de turnos, al dotar a las instituciones educativas las herramientas y recursos necesarios para modificar y actualizar los procesos y metodologías existentes, donde el docente realiza su actividad educativa al límite de sus posibilidades, todo ello ha dado oportunidad para que los estudiantes se expresen. Sin restar importancia que un porcentaje considerable de los docentes estamos desactualizados y de ahí la resistencia a los cambios de metodología de enseñanza aprendizaje, que se proponen los directivos.

La falta de interacción con los padres de familia, con los miembros de la comunidad educativa de la institución ha impedido fortalecer el proceso de formación de los jóvenes estudiantes, pilar fundamental en contribuir al desarrollo cognoscitivo de los estudiantes, la falta de este apoyo o respaldo, incrementa la baja autoestima y responsabilidad de los estudiantes para con su desarrollo académico, lo oportuno y adecuado se debería hacer un trabajo en conjunto con los padres de familia y los demás miembros de la comunidad educativa, para buscar alternativas y lograr su inserción.

Hasta el momento la falta de participación de los padres de familia en las actividades educativas, ha determinado que un alto porcentaje de los representantes de los

estudiantes tienen un completo desconocimiento de la realidad educativa de sus hijos, porque muchas de la veces solo aparecen cuando existen inconvenientes académicos al finalizar del año lectivo.

Los resultados de los administrativos demostraron la inconformidad, en cuanto a la falta del poder de gestión de los directivos en el área administrativa y financiera sin restar importancia al concepto enseñanza en el cual los directivos y docentes no se encuentran, o no estamos predominando en nuestras decisiones inculcar o rescatar los valores en los estudiantes.

De la entrevista a los directivos se pudo identificar que la institución no se encuentra canalizando recursos en beneficio de lograr un ambiente de trabajo positivo debido o presumiblemente a la existencia de una toma de decisiones en la gestión y liderazgo viciado o parcializadas que afectan al normal desarrollo de las actividades educativas, la comunicación o el dialogo no está prevaleciendo en la entidad. Debido a los resultados de la entrevista que reflejaba el criterio que buscaba justificar que estos fenómenos sociales en la entidad no se debía a la falta del accionar de los directivos, sino a la falta de madurez de los docentes y mas miembros de la comunidad educativa que no concordaban con su administración.

Ante esta realidad podemos definir qué: Es importante el plantear una propuesta que busque solucionar y responda a la realidad existente en el Instituto Técnico Superior Sucúa. Resultados que han determinado la necesidad de implementar manuales de procedimientos y proyectos de Gestión, Liderazgo y Valores para el fortalecimiento organizativo del Instituto.

Porque un líder debe ser: “ ***Un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía***”.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando como referencia el objetivo general de la Maestría, que es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Instituto Técnico Superior, he podido obtener las siguientes conclusiones:

6.1. Conclusiones

- EL Instituto Técnico Superior viene desarrollando sus actividades administrativas sin realizar sesiones de trabajo regularmente, para el seguimiento o monitoreo del avance o progreso de las actividades encomendadas a cada uno de los miembros de la entidad.
- El personal Directivo del Instituto tiene desconocimiento de las Normas Legales que regulan las actividades educativas, identificando una desactualización o desconocimiento de las leyes de Educación pertinentes.
- En el Instituto se siente la necesidad de implementar un proyecto que busque fortalecer la motivación de los miembros de la comunidad educativa con miras a lograr alcanzar la excelencia académica. Con un especial énfasis en buscar erradicar los malestares de convivencia en grupo que impiden trabajar en equipo y en convivencia con el grupo.
- EL Instituto no cuenta con un proyecto para el desarrollo profesional, capacitación y perfeccionamiento de los miembros frente a las nuevas exigencias del avance de la tecnología y nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje que exige el nuevo mercado laboral.
- Los Representantes y Padres de Familia del alumnado de la Institución no se hallan involucrados activamente en las actividades o programas de la entidad.
- La Institución demuestra un clima o ambiente de trabajo con roces personales por el surgimiento de grupos privilegiados o allegados a las autoridades, las

autoridades no han implementado acciones necesarias para mejorar la convivencia en grupo.

- Los Directivos pedagógicos no han encaminado acciones o proyectos necesarios para la gestión pedagógica que busque fomentar la producción de diagnósticos y de soluciones propia y adecuada a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno, todo ello que conlleve a una reingeniería de procesos que se viene aplicando hasta el momento.
- Los miembros o componentes involucrados en la formación del estudiante no se encuentra fomentando o promoviendo la investigación a nivel educativo que vaya en beneficio de la formación integral del educando.
- Se ha identificado en el Instituto Técnico Superior Sucúa la resistencia al cambio por el surgimiento de nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje, que va en función de los avances tecnológicos, nuevas corrientes de pensamiento educativo o políticas de los gobiernos de turno que han venido implantando.
- Los educandos por su parte demuestran la inconformidad con los directivos en virtud de que no son escuchadas o tomadas en consideración las opiniones y problemas.
- En la Institución se ha identificado el inconveniente que los directivos han demostrado que tienen un débil poder de gestión y liderazgo en Área Administrativa y Financiera.
- Los directivos y docentes de la Institución fruto de sus respectivas metodologías de enseñanza aprendizaje, en el desarrollo de las actividades educativas no se encuentran inculcando los valores.

6.2.Recomendaciones

- ✓ Es recomendable buscar alternativas para la realización de sesiones de trabajo en las cuales, cada uno de los miembros de la institución exponga el avance de la responsabilidad encomendada.
- ✓ Es necesario que el cuerpo directivo gestione los recursos para la capacitación de las leyes que regulen las actividades educativas.
- ✓ En razón de la existencia de un clima inestable que está demostrando un ambiente de trabajo incomodo, es necesario que los directivos gestionen los recursos para establecer una campaña de capacitación motivacional en el Instituto.
- ✓ La institución debe formular y elaborar un proyecto, para el desarrollo profesional y perfeccionamiento de los miembros.
- ✓ Para que los padres de familia se involucren en las actividades educativas de los alumnos, es necesario recomendar establecer un manual de convivencia.
- ✓ Por el bienestar de la institución y antes de que se convierta en un problema, es oportuno que las autoridades busquen recurrir a profesionales que busquen fortalecer la convivencia en grupo, para erradicar ciertos inconvenientes que atentan el normal desarrollo de las actividades educativas.
- ✓ La institución cuenta con la comisión pedagógica, en su accionar sería importante plantearse algún proyecto o manual para la gestión pedagógica que busque establecer diagnósticos, soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad.
- ✓ La comisión pedagógica del establecimiento debe implementar algún manual para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje, dando incapié en el fomento a la investigación a nivel educativo.

- ✓ Constituye una necesidad imperiosa la actualización docente, en el campo del manejo de las TICs. Los directivos de la institución deben encaminar recursos para la realización de esta capacitación.

- ✓ Es recomendable que los directivos institucionales busquen alternativas para el espacio que requieren los educandos en cuanto a la transmisión de inconvenientes que los aquejan.

- ✓ El cuerpo directivo de la entidad debe encaminar o ampliar su poder de gestión en el área administrativa y financiera.

- ✓ Es importante que todos los miembros de la comunidad educativa de la institución emprendan una campaña de capacitación para fortalecer todas las actividades relacionadas con la educación, inculcando los valores.

7. PROPUESTA

7.1. Información Básica

Título de la Propuesta.	Fortalecimiento organizacional del Instituto técnico Superior Sucua, durante el periodo del 2011-2012.
Duración de la propuesta.	Periodo Lectivo
Ubicación.	Ciudad de Sucua – Morona Santiago. Instituto Técnico Superior Sucúa.
Personal que ejecuta.	Autoridades, Alumnos del Sexto Curso Contabilidad, profesores y padres de familia representantes de los alumnos.
Institución Educativa	Instituto Técnico Superior Sucúa.
Dirección y teléfonos.	Calle Efrén Zúñiga y Luis Sangurima, teléfonos 072740182.
Investigador.	Pablo Cabrera Rodríguez.
Costo del Proyecto.	Conforme lo determine el respectivo presupuesto planteado.

7.1. ANTECEDENTES.

El Instituto Técnico Superior Sucúa, ubicado en el Cantón Sucúa – Provincia de Morona Santiago, creado mediante Acuerdo Ministerial No. 25-A, De fecha 15 de enero 1980. Quien ha venido formando generaciones de profesionales en beneficio del cantón, provincia y nación.

En los últimos años se ha venido sintiendo la pérdida de valores, en todos los miembros que conforman la comunidad educativa del Instituto, no ha permitido el enriquecimiento de los actores sociales en todos los sentidos, ahondados por no tomar decisiones oportunas y

adecuadas por rescatarlos, nos lleva cada vez, ver en la sociedad aflorar problemas o fenómenos sociales latentes en la comunidad como: la drogadicción, alcoholismo, prostitución y el tabaco, etc.

El Instituto Técnico Superior Sucúa hasta el momento no dispone de manuales de procedimientos que involucre a los actores sociales más activamente en las actividades educativas. Existe ciertos manuales en la institución que no están cumpliendo o respondiendo a las necesidades reflejadas actualmente, en su momento tendría su validez, lo que hace imperioso la necesidad de la creación de manuales de procedimientos, y la formulación de proyectos de gestión liderazgo y valores.

7.2. JUSTIFICACION.

El Instituto Técnico Superior Sucúa se enfrenta a grandes desafíos importantes. Son varios los factores que los determinan: la necesidad de un cambio educativo ante un nuevo modo de conocer; las exigencias de una sociedad compleja, en la que los fenómenos sociales están cada vez más interrelacionados y que deben aceptar la contradicción y la incertidumbre como métodos de acceso al conocimiento; la globalización; y la existencia de una cultura mediática que ha ocupado espacios hasta hace poco reservados al sistema educativo. La solución a tales desafíos es una tarea crucial para el futuro de nuestra comunidad educativa.

Conforme y en estricto cumplimiento con lo dispuesto legalmente los respectivos cuerpos legales emitidos por el Ministerio de Educación, específicamente para el área de Comercio y Administración. En efecto de ello constituye una imperiosa necesidad buscar fortalecer organizativamente la Institución por los cambios que exige la normativa legal. En virtud de ello es oportuno mencionar los posibles problemas en la Gestión Liderazgo y valores del Instituto Técnico Superior Sucúa que ameritan ser solucionados.

Un diagnóstico preliminar ha demostrado las falencias administrativa, pedagógica, de desarrollo profesional y perfeccionamiento de los miembros, convivencia en grupo, gestión y valores, como:

- *Crisis en los currículos escolares.* La producción del saber es tan intensa y circula tan rápido por todos los medios, sobre todo los electrónicos.
- *Crisis en el rol del profesorado.* De tradicionales transmisores del saber, en medio de un mundo que genera nuevos saberes fuera de las aulas.
- *Crisis en el lenguaje que funda la escuela.* Sus metodologías tradicionales se resisten con poca convicción.
- *Crisis de recursos técnicos.* Comparadas con el entorno inmediato, las escuelas se han quedado desfasadas en su tecnología.
- *Crisis de valores y de sistemas de socialización.* Una escuela fundada en la pura tradición, centralizada, casi siempre, asistencial.
- *Crisis de gestión.* Se están quedando obsoletos los modelos de organización y de gobierno basados en el control estricto del aprendizaje y en su dirección lineal, en la comunicación jerárquica, en la evaluación ajustada a criterios de repetición, y, en general, en la burocratización, ocupada más en la *reproducción de lo existente* que en la adaptación a los cambios, en la innovación o en la creación.

Que ha conllevado a buscar fortalecer organizativamente la institución ha motivado emprender una investigación de pronta solución a ciertos fenómenos sociales de los miembros de la comunidad educativa de la entidad que podría convertirse en una amenaza institucional, donde hasta el momento se ha reflejado la existencia de un cierto grado negativo del clima o ambiente de trabajo en la institución, y más fenómenos descrito en las conclusiones de las investigación preliminar realizada y citada en los párrafos anteriores.

Por ello constituye de vital importancia implementar ciertos manuales de procedimientos y proyectos de gestión, liderazgo y valores, que busquen fortalecer organizativamente la institución, para regular el accionar de los miembros de la comunidad educativa del Instituto Técnico Superior Sucúa, en conformidad a los resultados obtenidos de la investigación, específicamente en los aspectos como; Débil accionar de las autoridades para erradicar fenómenos sociales que impiden que se logre un ambiente o clima de trabajo aceptable, falta de poder de gestión pedagógica, débil gestión en el campo administrativo y financiero, falta de proyectos de capacitación, falta de manuales de procedimientos que involucren a los padres de

familia, estudiantes, docentes y directivos.

7.4. OBJETIVOS

Objetivo General:

Implementar manuales de procedimientos y proyectos de Gestión, Liderazgo y Valores para el Fortalecimiento Organizativo en el Instituto Técnico Superior Sucua, durante el periodo Lectivo 2011 - 2012.

Objetivos Específicos:

- Establecer políticas institucionales de control y manejo administrativo del personal docente administrativo y de servicios, para el fortalecimiento organizativo de la institución y así alcanzar lograr un clima y ambiente laboral de trabajo positivo.
- Implementar un proyecto de gestión para el desarrollo y perfeccionamiento profesional y académico.
- Implementar un manual de procedimientos para la innovación y gestión pedagógica en el Instituto.
- Establecer un manual de convivencia que busque integrar activamente a los Representantes o Padres de familia de los alumnos de la Institución.

7.5. LOCALIZACION Y COBERTURA ESPACIAL

El Instituto Técnico Superior Sucua, se encuentra ubicado en el Cantón Sucua Provincia de Morona Santiago, la entidad ha venido laborando ya aproximadamente 27 años, en la ardua labor de formar a los futuros profesionales del cantón, provincia y el país, el hecho de ser una entidad fiscal día a día ha buscado abrirse horizontes de lucha por el bienestar de la población, ante las dificultades presupuestarias por el abandono de los gobernantes de turno, un logro constituye el poder coyuntural político que ha determinado avances mínimos en cuanto a su infraestructura física y mas servicios básicos, por el hecho de ser un cantón rezagado políticamente, la entidad no cuenta con una infraestructura tecnológica que rige hasta el momento, merece ser comparados con otras entidades que por lo menos disponen del servicio de comunicación como es el internet con bandas abiertas. Lo contrario de nuestra entidad que los equipos informáticos están caducados y no responden a las exigencias de los avances tecnológicos del momento.

7.6. POBLACION OBJETIVO

El implementar los manuales de procedimientos y los proyectos de gestión en la ejecución de la propuesta estará dirigido a toda la comunidad educativa del Instituto Técnico Superior Sucúa, la entidad cuenta aproximadamente con: 39 profesionales encargados de la parte docente, de los cuales 14 compañeros disponen de títulos de cuarto nivel Diplomados. De otra parte en la institución se encuentra aproximadamente con 528 alumnos legalmente matriculados. A más de cuatro administrativos y tres de servicios, profesionales de planta, pero es necesario mencionar que los actores sociales de la entidad comprende todos los miembros de la comunidad educativa del Instituto que directa o indirectamente pertenece o están inmersos en la actividad educativa, la investigación fue realizada y recolectada la información de los padres de familia de los educandos.

Esta propuesta ira en beneficio de todos los actores sociales de la comunidad educativa del Instituto, con el propósito de fortalecer organizativamente la entidad, y alcanzar lograr el mejoramiento de la calidad educativa y la excelencia en el establecimiento.

7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.

Se determina que para la ejecución de la propuesta el Instituto, existe el respaldo de los directivos y el apoyo y colaboración de los actores sociales de la comunidad educativa del Instituto Técnico Superior Sucúa. cuenta con el siguiente recurso humano:

Personal que dispone la Institución para la ejecución de los objetivos de la propuesta, la entidad cuenta con profesionales de diferentes especialidades, necesarios para encaminar los productos esperados, tanto en la formulación y elaboración de los manuales y proyectos de gestión en los diferentes objetivos que enuncia y más aspectos que requiere la ejecución.

De otra parte la Institución cuenta con los recursos tecnológicos para la elaboración de los distintos documentos ha requerido en la propuesta, así mismo recursos materiales, económicos y organizacionales, previa autorización ya emitida de la autoridad competente. Sin embargo es oportuno resaltar, que a pesar de las inconformidades latentes existe o constituye un grupo de trabajo interdisciplinario que lograra llegar a una culminación positiva de la ejecución de la propuesta, en virtud de ello se justifica la factibilidad de la ejecución de la planificación, con miras a lograr un fortalecimiento organizativo del Instituto Técnico

Superior Sucúa.

Los cambios que ha sufrido la educación nos ha motivado a que en nuestra institución conformada por toda una comunidad educativa del Instituto, y mas actores sociales involucrados en la realización de esta investigación se sientan con la necesidad de buscar fortalecer organizativamente el Instituto Técnico Superior Sucua. La obtención del diagnostico institucional fue enmarcada en un proceso de recolección de información recaída en las técnicas de investigación, como es el caso de la entrevista, encuesta, para la recolección de información relacionado al establecimiento de las debilidades y amenazas en la que se encuentra el Instituto, un importante punto de referencia constituyó la observación e interacción e intercambio de experiencias con los actores sociales de esta investigación que forman parte de la comunidad educativa del Instituto, para obtener las pautas para alcanzar los objetivos planteado. La investigación ha demostrado la necesidad de formular y elaborar manuales de procedimientos y proyectos de gestión liderazgo y valores, todo en beneficio de alcanzar el mejoramiento de la calidad educativa en la institución.

7.8. PRESUPUESTO

Actividades	Requerimiento Recurso	Cantidad	Unidad de Medida	Valor Unitario	Valor Total
Estudio para la recolecion de	Hojas de papel bond.	200	hojas	0,008	1,6
	Lápices	3	lápices	0,25	0,75
	Esferos Gráficos	2	unidades	0,25	0,5
	Cartuchos de impresora	1	unidades	25	25
	Movilizacion	5	gln gasolina	1,48	7,4
					0
Realizacion de seminarios tal	Hojas de papel bond.	100	hojas	0,008	0,8
	Lápices	3	lápices	0,25	0,75
	Esferos Gráficos	2	unidades	0,25	0,5
	Movilizacion	5	gln gasolina	1,48	7,4
	Honorarios para Abogados	1	visitas	20	20
	Honararios Ingenieros Civiles	1	visitas	15	15
					0
Tabulacion de la informacion	Hojas de papel bond.	80	hojas	0,008	0,64
	Lápices	2	lápices	0,25	0,5
	Esferos Gráficos	2	unidades	0,25	0,5
	Movilizacion	3	gln gasolina	1,48	4,44
					0
Elaboracion del borrador del	Hojas de papel bond.	80	hojas	0,008	0,64
	Lápices	2	lápices	0,25	0,5
	Esferos Gráficos	2	unidades	0,25	0,5
					0
Elaboracion del Manual de co	Hojas de papel bond.	20	hojas	0,008	0,16
	Lápices	1	lápices	0,25	0,25
	Esferos Gráficos	6	unidades	0,25	1,5
	Honorarios para profesionales	2	visitas	20	40
	Movilizacion	1	gln gasolina	1,48	1,48
Elaboracion del informe final	Hojas de papel bond.	100	hojas	0,008	0,8
	Lápices	2	lápices	0,25	0,5
	anillados	4	anillado	3	12
	impresión de copias	100	copias serox	0,03	3
	Esferos Gráficos	1	unidades	0,25	0,25
	Movilizacion	5	gln gasolina	1,48	7,4
	Cartuchos de impresora	1	cartucho	28	28
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE INVESTIGACION					182,76

7.9. RESUMEN DE GASTOS

GRUPO DE GASTO	VALOR TOTAL
Materiales y suministros	233
Traslados instalacion y viaticos (Movilizacion gasolina)	129
Alquileres de equipo y herramientas	0
Honorarios profesionales	122
TOTAL GASTO	484

7.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA (SEMANAS)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Socialización de la propuesta a los miembros de la comunidad educativa del Instituto Técnico Superior Sucúa.	■	■											
2	Delimitación de los equipos de trabajo para la ejecución de la propuesta		■	■										
3	Realización de charlas para el intercambio de experiencias con los miembros de la Comunidad Educativa para la ejecución de la propuesta.			■	■	■	■							
4	Elaboración y socialización del borrador de las políticas institucionales de control y manejo administrativo del personal docente administrativo y de servicios, para el fortalecimiento organizativo de la institución y así alcanzar lograr un clima y ambiente laboral de trabajo positivo.									■				

5	Elaboración del borrador y socialización del proyecto de capacitación, perfeccionamiento profesional y académico del personal docente, administrativo y de servicios.															
6	Elaboración y socialización del borrador del manual de procedimientos para la innovación y gestión pedagógica con el propósito de lograr mejorar la calidad educativa de la institución.															
7	Elaboración y socialización del borrador del manual de convivencia para la integración de los Representantes o Padres de familia de los alumnos de la Institución															
8	Elaboración del borrador final de la investigación con todos los componentes citados en el respectivo cronograma en conformidad al objetivo general y objetivos específicos de esta investigación planteada, a ejecutarse en el INSTITUTO TECNICO SUPERIOR SUCUA.															

8. BIBLIOGRAFIA

- 1 Christopher Pollit, Pobreza: Un tema impostergable, Ed. Bernardo Kliksberg (México: Fondo de Cultura Económica, 1993): 293-306.
2. Ezequiel Ander – EGG **Introducción a la Planificación Estratégica**, Editorial Lumen Hvmanitas.
3. Francisco Martínez Sánchez Ma Paz Prendes Espinoza **Nuevas Tecnologías y Educación**. Editorial PEARSON.
4. Guillen Parra Manuel, *Ética en las organizaciones – construyendo confianza*, Pearson Prentice Hall 2006- México.
5. Harris Jeff. “Administración De Recursos Humanos”. Volumen li. Ediciones Ciencia Y Técnica S.A. México 1987. Pp. 191 – 208.
6. Hacia El Liderazgo y la Participación Cívica. 4to Taller. Perú – Lima 2000 Pp 13 – 25.
7. Idalberto Chiavenato, **Administración de Recursos Humanos**, Editorial Mc Graw Hill.
8. James H. McMillan Sally Schumacher (5ta Edición), **Investigación Educativa**, Editorial PEARSON.
9. Liderazgo y la Participación Cívica. 4to Taller. Peru – Lima 2000 Pp 13 – 25.
10. Mintzberg, H. (2000). *El trabajo directivo*. Ed. Diaz de los Santos. Madrid.
11. Plan Nacional De Capacitación En Gestión De La Educación Plangeo. Unmsm – Ministerio Educación. Perú. 1997 Pp 94 – 98.

12. Pablo A. A. Gentili y Tomás Tadeu da Silva, org., Neoliberalismo, qualidade total e educação (Petrópolis: Vozes, 1994). La antología, que contiene ensayos de Tomás Tadeu da Silva, Gaudêncio Frigotto, Mariano Fernández Enguita, Pablo A. A. Gentili e Michael W. Apple, Bernardo Kliksberg, ed., Pobreza: Un tema impostergable (México: Fondo de Cultura Económica, 1993): 91-108, 239-306 y 353-368.

13. Rosa María Torres. A. (2003), Propuesta de Transformación Educativa en Gobierno equivocado.

14. Reforma Educacional Chilena (MINEDUC).

15. Veliz, J. (1996). Hacia un nuevo paradigma motivacional. Capítulo 8. Métodos y motivación. Ed. Diaz de los santos. Madrid 215 - 219.

9. APENDICES

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 13 y 14 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.

(_____)

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. Fisco misional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Ningún problema	Algún problema	Considerable problema	Gran Problema	No es representativo
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 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.					
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.					

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

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que *actualmente* se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre _____ del _____ establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- a. Fiscal ()
- b. Fisco misional ()
- 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				

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?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ESCUDO DEL ESTABLECIMIENTO



INFRAESTRUCTURA FISICA DEL PLANTEL

