



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico” de la ciudad de Quito durante el año lectivo 2011-2012”

Tesis de grado

Autora:

Ing. Enríquez Villarreal, Yaneth del Carmen

Directora:

Jara Reinoso, Alida Diamela, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Doctora.

Alida Diamela Jara Reinoso

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión, liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Superior "Central Técnico" de la ciudad de Quito durante el año electivo 2011-2012" realizado por el profesional en formación: Enríquez Villarreal Yaneth del Carmen; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Quito, Septiembre de 2012

f)

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Enríquez Villarreal Yaneth del Carmen, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

AUTORÍA

Yo, Yaneth del Carmen Enríquez Villarreal, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

Yaneth Enríquez V.

CI. 1723280457

DEDICATORIA

A mis padres, por que por su esfuerzo y sacrificio es posible alcanzar esta meta, pues mis logros son frutos suyos; y, estarán siempre al servicio del bien, la verdad y la justicia.

A los educadores incasables, que ven en la educación el pilar fundamental para la formación de hombres líderes que armados con valores, buscan siempre actuar con justicia y equidad.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por sus bendiciones y a mis padres por su apoyo, personas que a base de esfuerzo, sacrificio y amor han logrado sacarme adelante, y a los cuales les debo todo lo que soy; a mis hermanos por su apoyo moral en todo momento.

De manera especial agradezco al Dr. Byron Núñez Freile, por brindarme su comprensión, conocimiento, ayuda, motivación y apoyo incondicional.

Un agradecimiento especial al Mg. Jhony Rodríguez Orozco, Rector del Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico” y a los vicerrectores Mg. Manuel Miño y Lic. Willington Granja por su gran colaboración en la ejecución de este proyecto. Además quiero agradecer a las autoridades, docentes, estudiantes y a todas aquellas personas que de una u otra manera hicieron posible el desarrollo del presente estudio.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CENTRAL TÉCNICO"****MAS DE UN SIGLO DE CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DE LA PATRIA**

MEMORANDO 1557 – REC

Quito, 2011 – 06 – 24

Señores

MSc. Manuel Miño y Lic. Willington Granja

VICERRECTORES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CENTRAL TÉCNICO

Presente

De mi consideración:

Notifico a ustedes que este rectorado autoriza a la señorita YANETH DEL CARMEN ENRÍQUEZ VILLARREAL, estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, desarrollar en este plantel, el proyecto de tesis denominado: "GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CENTRAL TÉCNICO DE LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL PERÍODO 2011 – 2012".

Agradeceré a ustedes, coordinar la ejecución de la citada actividad.

Atentamente,

Dr. Jhony Rodríguez Orozco, MSc.

RECTOR

CC: Sr. Ing. Yanet Enríquez V., Estudiante de la UTPL //

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y ESQUEMAS	XII
RESUMEN	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. La gestión	9
2.1.1. Concepto de gestión	9
2.1.2. Importancia	12
2.1.3. Tipos de gestión	14
2.1.3.1 Gestión educativa	14
2.1.3.2 Gestión educativa estratégica	18
2.1.3.3 Gestión institucional	25
2.1.3.4 Gestión administrativa	27
2.1.3.5 Gestión pedagógica	30
2.1.3.6 Gestión tecnológica	34
2.1.3.7 Gestión social	34
2.1.3.8 Gestión de proyectos	34
2.1.3.9 Gestión de conocimiento	35
2.1.3.10 Gestión ambiental	35
2.1.3.11 Gestión gerencial	35
2.1.3.12 Gestión financiera	35

2.1.3.13 Gestión pública	35
2.2 Liderazgo educacional	36
2.2.1 concepto	36
2.2.2 Tipos de liderazgo	42
2.2.2.1. Liderazgo autocrático	43
2.2.2.2. Liderazgo democrático	43
2.2.2.3. Liderazgo liberal	44
2.2.2.4. Liderazgo educacional	44
2.2.2.5. Liderazgo carismático	47
2.2.2.6. Liderazgo situacional	48
2.2.2.7. El liderazgo transaccional versus el transversal	49
2.2.2.8. Liderazgo visionario	49
2.2.2.9. Liderazgo instruccional	49
2.2.2.10. El Liderazgo directivo	50
2.2.2.11. Concepto de líder	50
2.2.2.12. Concepto de directivo	52
2.3. Diferencias entre directivo y líder	53
2.4. Los valores y la educación	54
2.4.1. Valores corporals	55
2.4.2. Valores cognitivos	55
2.4.3. Valores desiderativos	55
2.4.4. Valores emocionales	56
2.4.5. Valores estéticos	56
2.3.6. Valores socioafectivos	56
2.3.7. Valores morales o éticos	56
2.4.8. Valores sociopolíticos	56
2.4.9. Valores técnico - productivos	57
3. METODOLOGÍA	62
3.1. Contexto	62
3.2. Participantes	63
3.3. Materiales e instrumentos de investigación	66
3.3.1. Encuesta	67

3.3.2. Entrevista	69
3.3.3. Observación	70
3.4. Métodos y procedimientos	70
3.4.1. Investigación exploratoria	70
3.4.2. Investigación Descriptiva	71
3.4.3. Método analítico- sintético	71
3.4.4. Método inductivo	71
3.4.5. Método deductivo	72
3.4.6. Método estadístico	72
3.4.7. Método hermenéutico	72
4. RESULTADOS	73
4.1 Diagnostico institucional	73
4.1.1. Diagnostico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa	73
4.1.1.1. El manual de organización	73
4.1.1.2. El código de ética	75
4.1.1.3. El plan estratégico	76
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	78
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	80
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	85
4.1.2. La estructura organizacional de la unidad educativa	88
4.1.2.1. Misión y vision	88
4.1.2.2. El organigrama	88
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	91
4.1.3. El clima escolar y convivencia con valores	93
4.1.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	93
4.1.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	94
4.1.3.3. Dimensión administrativa y financiera	95
4.1.3.4. Dimensión comunitaria y valores	96
4.1.4. Análisis FODA	97
4.1.4.1. Fortalezas y debilidades	100
4.1.4.2. Oportunidades y amenazas	100

4.1.4.3. Matriz FODA	101
4.1.4.4. Matriz FODA - Ámbitos	102
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas	103
4.2.1. De la encuesta a directivos	103
4.2.2. De la encuesta a docentes	116
4.2.3. De la encuesta a estudiantes	120
4.2.4. De los padres de familia	124
4.2.5. De la entrevista a directivos	128
5. DISCUSIÓN	129
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
7. PROPUESTA DE MEJORA	146
8. BIBLIOGRAFÍA	148
9. APÉNDICES	156

INDICE DE CUADROS Y ESQUEMAS

CUADROS

1. Cuadro comparativo entre los modelos de la Administración Escolar y de la Gestión Educativa	23
2. Los tres estilos de liderazgo	42
3. Diferencias entre los Directores de Grupo y los Líderes de Equipo	53
4. Educación en valores	61

ESQUEMAS

1. Desafíos de la Educación	14
2. Gestión Educativa, sus niveles de concreción y su relación	18
3. Componentes de la gestión educativa estratégica	22
4. Representación gráfica del modelo de gestión estratégica	24
5. Los diversos énfasis derivados de los tres estilos de liderazgo	44
6. Relaciones de la Interculturalidad	58

RESUMEN

El presente trabajo de investigación sobre gestión, liderazgo y valores, se realizó en el Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico” (ITSCT) de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2011– 2012.

Este estudio tuvo como objetivo analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrados a los valores personales e institucionales, permite contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos, se realizó a través de un proceso de investigación que involucro: recolección de información acerca de los ámbitos de gestión, liderazgo y valores; utilización de diferentes métodos; aplicación de encuestas y entrevistas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; finalmente contrasto la teoría consultada con los resultados obtenidos.

Como conclusión general se puede decir que, en el ITSCT existe preocupación, más no suficiente capacitación sobre gestión, liderazgo y valores. Por consiguiente es indispensable, implementar un nuevo estilo de gestión y liderazgo fundamentado en valores: que eleven aún más la imagen del ITSCT, permitan una capacitación continua e involucren de una forma más activa a los miembros de la Institución a fin de mejorar la calidad educativa.

INTRODUCCIÓN

La educación a través de los tiempos ha sido el pilar fundamental para el desarrollo en sociedad de todo ser humano; aunque en las actuales circunstancias de cambio, nos llevan a reconocer y reflexionar acerca de cómo han evolucionado los sistemas tradicionales. En este entorno de acelerados cambios y de gran dinamismo social y cultural, las instituciones educativas han sufrido un cambio trascendental, en cuanto a las políticas y estrategias que deben orientar a los directivos y maestros en busca de la mejora en la calidad de la educación, que ha venido incrementándose en forma muy rápida, puesto que las necesidades y los escenarios son diferentes, existen en la actualidad estructuras y sistemas mucho más complejos, que requieren mucha más atención. Los cambios que en el pasado perduraban por años y eran efectivos, ahora no tiene vigencia puesto que, se necesitan transformaciones que vayan acordes con una sociedad que cada día tiende al cambio y exigencia de su involucrados.

“Los protagonistas de la escuela: familias, educadores, administraciones educativas, formadores e incluso investigadores se esfuerzan por responder a la fuerte presión social que pide y a veces exige de forma no solidaria respuestas validas a los problemas que la angustian”. (Álvarez, 2002:37).

La gestión, liderazgo y valores son pilares fundamentales que se deben tener en cuenta para favorecer la innovación y gestión indispensables, si lo que se pretende es mantenerse a la vanguardia en una sociedad tan vulnerable y exigente ante los cambios tan rápidos que se vienen dando en la educación.

“La educación es un proceso cuya finalidad es el desarrollo integral de los seres humanos mediante la adquisición de conocimiento, habilidades y competencias que les permitan desarrollarse eficientemente en la sociedad.” (Münch, 2011:30).

Para ser efectivas, las Instituciones educativas deben tener la capacidad de dar respuesta a los desafíos planteados por la sociedad y las situaciones por las que atraviesen. Los directivos de los centros educativos tendrían que desempeñar un papel

protagónico en el cambio por estar permanentemente en contacto con las demandas sociales, laborales, políticas y económicas y hacer partícipes de estas transformaciones a todos los miembros de su institución. Una institución educativa con mayor nivel de gestión, liderazgo y valores se ubica en una posición más favorable para maniobrar, que otra con una estructura rígida. Para que el sistema educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización, gestión, liderazgo y valores.

En los últimos años, el rol que ejerce el director en los centros educativos, ha logrado instalarse en el accionar de los sectores y actores involucrados en el quehacer pedagógico. Reconociendo que el logro de los objetivos del sistema educativo depende de la confluencia de diversos factores, no puede negarse que el desempeño del director o directora es decisivo para generar al interior del centro educativo, tanto un clima favorable para el aprendizaje; así como, una gestión efectiva que posibilite la optimización de los recursos.

“La dirección es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo”. (Münch, 2011:130)

En este proceso formativo la experiencia que, como directores y docentes en servicio tiene el personal docente del Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico” (ITSCT), es punto de partida para la reflexión de su práctica y su perfeccionamiento. Así mismo, la autoformación se convierte en una opción que de manera permanente, permitirá el mejoramiento continuo de la función directiva que cada líder educativo ejerce.

El futuro inminente de la educación va orientado precisamente al mejoramiento de la calidad educativa y desarrollo de nuevas políticas que faciliten y brinden estrategias que comprometan la investigación como elemento fundamental en el crecimiento institucional. Es por eso que, el ITSCT ha acogido de manera grata y fructífera el

desarrollo del proyecto en gestión, liderazgo y valores, lo cual posibilita el mejoramiento de la calidad educativa del Instituto.

El ITSCT está comprometido en ofrecer un sistema de educación de calidad orientado a satisfacer las necesidades del desarrollo social, científico, tecnológico, económico, cultural y humano que el país necesita. Además, debe estar a la vanguardia con los avances tecnológicos y educativos, para brindar una estructura curricular flexible o semiflexible acorde a las nuevas leyes y lineamientos educativos; como también, responder a las exigencias de la comunidad empresarial y social, para así lograr los más altos niveles de enseñanza en un marco que integre a los estudiantes docentes y administrativos.

Esta investigación se hace necesaria; puesto que conlleva grandes beneficios para los protagonistas del Instituto como son: los estudiantes, los padres de familia, educadores, directivos, etc.

Uno de los más beneficiados con la elaboración de este proyecto se puede decir que es alumno, pues es, el receptor de todo esfuerzo educativo; y desde luego, de todo impulso por mejorar la calidad de la educación. El estudiante es el que mejorará cualitativamente, a través de los servicios que le permiten irse desarrollando como persona, ir aprendiendo en función de sus capacidades, ir desarrollando su potencial, ir fortaleciendo su autoestima, ir manifestando los valores adquiridos en su vida educativa y cotidiana, ir demostrándose a sí mismo su capacidad crítica, creativa y de liderazgo, que le resulten útiles para su vida adulta.

Con este proyecto de gestión, liderazgo y valores se puede decir que unos grandes beneficiados son los directores y profesores del ITSCT, ya que son ellos quienes pueden mejorar, reforzar o continuar los lineamientos que se han venido trabajando, con el fin de impartir lo mejor para sus estudiantes. Además, es de gran importancia puesto que permitirá identificar fortalezas y debilidades de los directivos, docentes y demás miembros de la institución en las áreas en las cuales se desempeñan, lo que permitirá tomar decisiones de manera más acertada y acorde con las necesidades y requerimientos de la institución. Los directores tienen una gran responsabilidad para

con sus estudiantes y con la sociedad en general, este proyecto será un gran apoyo para continuar las metas pactadas; así como también, para promover el desarrollo de proyectos que como este, estén enmarcados en la gestión, liderazgo y valores y que permitan el desarrollo integral de los estudiantes.

Los padres de familia son los impulsores del quehacer de Instituto, pues son quienes ejercen la demanda sobre la institución educativa y los que en determinadas ocasiones, exigen a las autoridades su adecuado funcionamiento, gestión, liderazgo y educación en valores. Y quizás lo más importante sea el hecho de que, los padres de familia compartan con la escuela la función formativa de sus hijos. Por tanto, los padres de familia son también beneficiarios del quehacer educativo y por ende de todo proyecto en beneficio de sus hijos.

Durante los últimos años en el ITSCT se han identificado problemas en cuanto a gestión, liderazgo y valores en su que hacer educativo, lo cual se evidencia en rendimiento escolar de sus estudiantes, falta de participación y pertenencia de sus profesores y sobre todo el actuar tanto de estudiantes como de demás miembros de la Institución.

La realización de este estudio es factible, pues no existe en la institución proyectos de esta índole, lo cual se evidencia en la gran acogida que tuvo el proyecto por parte de su directivos y demás miembros de la Institución; pues la investigación en gestión liderazgo y valores relaciona temas, que involucran el desarrollo y desempeño de toda institución educativa; y por tanto es factible y oportuna. Además, el desarrollo de este proyecto, permitirá fortalecer no solo las diferentes áreas de la institución, a partir de nuevos lineamientos, sino que la fundamentación en valores, permitirá mayor integración de sus miembros para alcanzar las metas propuestas, enmarcadas en el respeto y solidaridad y de esta manera mejorar la calidad educativa.

El desarrollo de este estudio permitirá cumplir con uno de los requisitos para la obtención de título de la Maestría en Gerencia y liderazgo educativo en la Universidad Técnica Particular de Loja; y, da la oportunidad de hacer una propuesta que permita la

participación activa de los miembros de la Institución; y que con su puesta en marcha se constituya en el punto de partida tendiente a mejorar la calidad educativa del ITSCT.

El objetivo general de la presente investigación 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 los centros educativos.

Objetivos Específicos

- a. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión en calidad en valores.
- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- d. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- e. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Para poder cumplir con los objetivos determinados se recolecto la información necesaria de diferentes fuentes de información como: textos, sitios web, información relevante de anteriores investigaciones, documentación del Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico”, etc., para luego proceder a su tratamiento y análisis.

La utilización de métodos y las técnicas de entrevista, encuesta y observación, permitieron hacer la tabulación, interpretación, análisis y se pudo extraer conclusiones de los resultados obtenidos, pues son las realidades evidenciadas por distintos actores o miembros de la institución, lo que permite determinar su funcionamiento, los logros alcanzados, debilidades y fortalezas de la institución; y con esto hacer una propuesta,

con sugerencias viables, que permita fortalecer y mejorar el que hacer educativo a través de la gestión, liderazgo y valores. De esta manera se aspira a que este proyecto, que está dirigido a todos aquellos que pretenden hacer una educación de calidad, fundamentada en la gestión, liderazgo y valores, sirva de base para el mejoramiento continuo, en busca de fortalecer la educación integral de los estudiantes que tanto la necesitan.

Como recomendación general se propone la realización de un seminario taller denominado “Gestión con liderazgo y valores para la transformación educativa”, dirigido a directivos y docentes, con la participación de 30 miembros de la institución.

2. MARCO TEÓRICO

Como maestrante se ha podido evidenciar que en la actualidad se han realizado cambios significativos en la educación de nuestro país, estos cambios pretenden lograr más gestión y calidad educativa, pero para ello hay que pensar que esos cambios deben estar relacionados con las cuestiones de organización de los centros educativos, evitando el exceso de mecanismos burocráticos y de control y con la existencia de sistemas de evaluación diagnóstica, que permitan intervenir con certeza en el mejoramiento de las instituciones educativas.

“En los que se refiere a la comunidad educativa, es necesario que todos los implicados en su construcción, participen de forma efectiva, responsable y coherente”. (Hernando, 2002: 105).

“La gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa.” (García, 1997).

Mucho se ha dicho sobre la calidad de la educación, para lo cual se hace necesario que las instituciones educativas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa. Pero estas medidas no pueden actuar solas se hace necesario la participación y orientación de los directores, supervisores, y en sí de toda la comunidad educativa, el impulso de medidas de evaluación diagnóstica y la promoción de la elaboración de proyectos escolares como instrumento para promover una mayor colaboración de maestros, directivos y padres de familia en el mejoramiento de los resultados educativos.

A lo largo de la labor docente se ha podido evidenciar que, la efectividad de todo proceso depende en gran parte de la transformación de la organización y el funcionamiento progresivo de las instituciones educativas y de nuevas formas y contenidos de la función de los directores en los centros educativos y los supervisores

educativos. La sola presencia de los materiales en las aulas no garantiza su uso adecuado y tampoco el establecimiento de formas de trabajo docente congruentes con las metas educativas, aún cuando sean precedidas de cursos de capacitación.

Una institución educativa puede ser eficaz, en el sentido de que logra que la mayoría de los alumnos aprenda los conocimientos establecidos en los currículos, pero estos conocimientos pueden haberse tornado obsoletos o ser irrelevantes con relación a las exigencias y desafíos de la vida social. Puede también ocurrir lo contrario, que los conocimientos y competencias establecidos como objetivo en los currículos sean perfectamente actualizados y relevantes, pero que el sistema sea incapaz de lograr que la mayoría de los alumnos acceda a ellos. Muchas veces ocurre lo peor de ambas situaciones a la vez: los conocimientos y competencias no son relevantes y el sistema no logra que se aprendan.

Por experiencia se puede afirmar, que se está produciendo un conjunto de cambios que desafían al sistema educativo: los conocimientos se incrementan rápidamente en todas las áreas; se amplía la diversidad de visiones del mundo, cambian las tecnologías y, con ellas, las formas de comunicarse; aparecen nuevos requerimientos para la formación de las personas; se producen cambios significativos en la estructura y dinámica de las familias; los sistemas educativos se expanden rápidamente llegando a los sectores más excluidos. Al incrementarse los cambios, el sistema educativo comienza a tener múltiples dificultades para responder a las nuevas demandas de la sociedad en todos los sectores.

Por todo lo anteriormente expuesto se hace urgente una reestructuración a nivel organizacional, involucrando la gestión educativa como pilar básico y fundamental que permita responder a las exigencias actuales y que muchas veces son complejas.

2.1 La Gestión

2.1.1 Concepto de Gestión

La gestión está relacionada con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político. En educación; se puede hablar de gestión, sólo mediante el posicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas.

Según la Real Academia Española (2001) la palabra gestión viene del latín *gestiō-nis*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar.

Según el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), del Modulo gestión educativa estratégica (2009), el concepto gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación:

El primero, se relaciona con la *acción*, donde la gestión es realizada por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de las personas, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión, gestionar.

El segundo, es el campo de la *investigación*, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos.

De acuerdo a esto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, etc.

El tercer campo, es el de la *innovación* y el *desarrollo*, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla *eficiente*, porque utiliza mejor los recursos disponibles; *eficaz*, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y *pertinente*, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Según lo ha estudiado Escalante Álvarez (2009), estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes, como la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de autotransformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso). Gracias al proceso de innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos.

Se puede decir que, el desempeño de la función directiva constituye una de las tareas más influyentes en los procesos y en los resultados educativos de los centros escolares. Quienes dirigen, debido al lugar que ocupan en las organizaciones, pueden ser personas claves, tanto para promover y desarrollar innovaciones, como para dificultarlas o deshacerlas. Lo mismo ocurre en las instituciones educativas, por ello es importante tomar conciencia cuando se trata de valorar la importancia del papel de la dirección, en la forma de gestionar, liderar e impartir valores.

La gestión se define como “el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos instituciones, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán las acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán” (Mayorga, 2004).

Existe, sin embargo, cierto desconocimiento en torno al desempeño de la dirección en las instituciones educativas, a raíz de esto, las autoridades educativas, los docentes, quienes se dedican a la reflexión pedagógica y aún los propios directores, a menudo proponen y desarrollan prácticas educativas confusas. En algunas ocasiones se les ve como personas que tienen sus funciones bien específicas y que sólo tienen que ejercer el mando para conseguir que la institución funcione. En cambio en otras instituciones, se consideran como profesionales con exceso de tareas, con escaso poder, sometidos a múltiples tensiones y cuya misión consiste en “apagar los fuegos”, que se presenta en el día a día, es decir “tapar huecos” que a futuro podrían convertirse en grandes problemas.

“La calidad y aceptabilidad de las decisiones de un gerente puede ejercer una influencia considerable sobre su carrera profesional y sobre su satisfacción personal; la prueba del efecto positivo de este reconocimiento abunda en la práctica”. (Huber, 2011:17).

La experiencia docente lleva a afirmar que, la función directiva de las entidades educativas, ha sido analizada más frecuentemente desde fuera de la Institución que desde dentro de ella y, lo ideal sería que se haga un análisis a partir de lo que hacen los directores escolares en su trabajo cotidiano. Por otra parte, el oficio de dirigir en los sistemas educativos suele aprenderse sobre la marcha. El aprendizaje comienza a partir del mismo día en que se accedió al cargo, no antes, ya que, en general, no existen programas bien estructurados de formación inicial, o anteriores al desempeño del cargo. Esto se convierte en un grave inconveniente, pues la formación deficiente repercute negativamente en la institución y también en la vida personal y profesional de directores que deben aprender, basándose sólo en su experiencia y en la corrección de sus errores, si es que hay la madurez y la humildad de reconocerlos y la capacidad para aceptarlos y analizarlos.

Además, la gestión se refiere a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Por lo

tanto, involucra abandonar estrategias simples y vagas para asumir la complejidad. De esta manera se debe revisar las organizaciones educativas no como entidades cerradas, sino como ciclos abiertos de acción que tienen una finalidad en relación con su entorno, y que siempre tienen restricciones que se deben tomar en cuenta.

La gestión debe tomar en cuenta a los docentes y funcionarios no como meros ejecutores sino como actores que toman decisiones permanentemente, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar la planificación de actividades; sino de que se coordine los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de el mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación y educandos en beneficio de todos los miembros del sistema educativo: docentes, las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores y líderes educativos.

2.1.2 Importancia

Según diversa documentación, se puede afirmar que la administración educativa ha estado funcionando durante un siglo. En ese lapso ha obtenido éxitos gigantescos e inocultables para los educadores y los administradores. La presencia educativa en los entornos sociales ha sido tal vez el primer y más importante elemento de identidad nacional para varias generaciones.

En el Ecuador y en muchos países latinoamericanos hemos estado acostumbrados a trabajar con el estilo de la administración educativa. Esto se verifica en la forma en que se ha construido el sistema educativo, y que sea ha impreso en los textos, en las estructuras, en las prácticas, en los cursos de formación orientados a administradores de instituciones y educadores, y en la concepción de prácticas educativas que se tenían que seguir al pie de la letra, cuestiones decididas por otros en otra parte, pero fundamentalmente, cuestiones administrativas que poco o nada tenían que ver con lo educativo.

En años anteriores, los administradores no tenían urgencias de una transformación educativa porque aún eran pocos los impactos de una globalización que cada día va en crecimiento y que cuestiona todos los supuestos sobre los que se levantan las prácticas cotidianas de los educadores y de los administradores. No había preocupación por hacer cambios en la organización, ni mucho menos por transfórmala. La sociedad ha puesto su atención en otros cambios sociales; como consecuencia de esto, el sistema educativo ha sufrido un acelerado proceso de desconfiguración como resultado de la pérdida de eficacia y eficiencia en el manejo de las organizaciones.

De acuerdo a lo anterior se puede decir, que el gestionar educativo debe comprender a la educación como un proceso de transformación continua permanente, para llegar a un nivel superior con la vocación investigativa óptima para contribuir y retribuir a la sociedad con la formación académica de personas altamente capacitadas para desempeñarse en la labor docente. La gestión educativa tiene como función crear un sistema educativo acorde a las necesidades y al contexto social, donde desde los primeros momentos formativos se inspiren y se estimulen las habilidades y facultades intelectivas de las personas, para que finalmente esas personas se desarrollen y se desenvuelvan íntegramente como unos seres sociales que contribuyen con la dinámica cultural y académica.

El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones educativas están aumentando de manera considerable. Para cambiar las organizaciones educativas, es necesario dar a las personas que la integran, la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar, debido que las organizaciones son producto de la manera como la gente piensa e interactúa. Cuando las personas sienten pertenecía y se involucran a través de oportunidades, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio, en mejora de la organización.

Por todo lo anteriormente citado, es importante gestionar para que existan instituciones educativas con un nivel competitivo alto, en donde las instituciones educativas a través de la gestión educativa, el liderazgo, la preservación de la doctrina de capacitación

docente, el aporte de las capacidades técnicas, el aporte de orientaciones con valores, actúen de manera integral; y no como un nivel jerarquizado, obsoleto y mecánico.

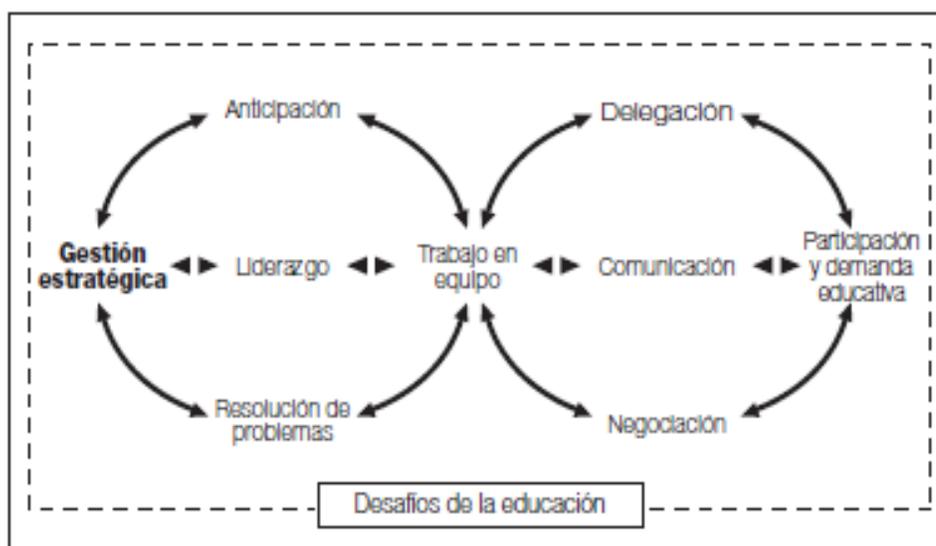
2.1.3 Tipos de Gestión

2.1.3.1 Gestión Educativa

Los desafíos de la educación, en los actuales momentos es crear las condiciones necesarias para que, a través de la gestión estratégica nos anticipemos a la solución de los problemas mediante el trabajo en equipo, la promoción de la comunicación, la generación de un liderazgo compartido, la delegación de funciones para fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la consecución de los objetivos institucionales.

En cuanto a la gestión educativa, la IIPE Buenos Aires – UNESCO afirma que puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir las organizaciones educativas, entendiendo los fundamentos de cálculo estratégico situacional; y que éste preceda, presida y acompañe la acción educativa de tal modo que, en la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Esquema N°1: Desafíos de la educación



La gestión educativa hace relación con fortalecimiento, integración y retroalimentación de un sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; aspectos útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas o relacionadas.

De acuerdo al portal Colombia aprende, reconocido por la UNESCO, " la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales".

La gestión educativa tiene a su cargo diversos niveles de responsabilidad institucional caracterizada por un amplio y profundo conocimiento de lo que ocurre, tanto en el exterior como en el interior del propio sistema educativo. Mediante un conocimiento profundo de los procesos sociales y las fortalezas y debilidades del propio sistema será posible construir una visión y una estrategia que permitan mejorar la articulación entre lo que la educación ofrece y las demandas y necesidades que la sociedad exige.

La creación de múltiples espacios y experiencias de participación, a través de las cuales se generen nexos, puntos de encuentro entre los actores del sistema educativo y otros actores sociales; hace posible que las distintas unidades del sistema educativo, desarrollen un conocimiento de las necesidades de su entorno y una capacidad de respuesta a ellas.

Es por ello que, uno de los problemas que adolece las instituciones educativas de nuestra sociedad, es no contar con potencial suficiente para la creación y producción científica a nivel académico-estudiantil, condición indispensable para relevar el potencial docente-investigador. Se hace necesario que la gestión educativa tome un papel protagónico a nivel educativo para: responder, transformar y revertir la actitud

renuente de la comunidad estudiantil, a la vida y la vocación científica, garantizando la continuidad investigativa de las instituciones del país y con ello su desarrollo.

Así pues, se debe orientar la gestión educativa como medio para promover e incrementar en nuestro país por vía de las instituciones educativas, la “producción de gestores y líderes con valores”, que respondan al contexto social, cultural, político, económico, tecnológico, entre otros y contribuyan así a nivelar las instituciones científicas de países desarrollados como canal de explotación para el crecimiento y el desarrollo económico, y no educar, por educar y siempre con lo mismo.

“La gestión educativa es la forma sistemática de desarrollar la educación en base a una gerencia y lo que hay que gerenciar es la pedagogía, pero una pedagogía activa donde el alumno sea protagonista de su propio aprendizaje, aprendan a aprender”. (Quisphe, 1998:58).

Como docentes nos hemos dado cuenta que en el pasado las reformas hechas a la educación no eran tan trascendentales; puesto que, los mecanismos utilizados eran suficientes para responder ante las demandas de los distintos sectores sociales, pero ahora los crecientes cambios demandan una gran mejora en las estructuras educacionales, que lleven a los alumnos a aprender y a que los profesores aprendan a guiar, asesorar y compartir. El cambio es necesario e indispensable, este cambio debe involucrar nuevas propuestas educativas, con metodologías y evaluaciones acordes a nuestra realidad y donde se trate a los estudiantes como sujetos activos del proceso enseñanza aprendizaje.

Toda acción humana por más simple que parezca, debe estar acompañada de una planificación y por ende de transformación previa. Se debe dejar atrás las improvisaciones, todos los docentes debemos tomar conciencia del rol como educadores; así como, deben tomar conciencia, todos los que forman la comunidad educativa: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, etc., cada uno debe cumplir un papel protagónico en este cambio.

Para que toda institución educativa este organizada, es necesario que este dirigida por un director, el cual debe tener las capacidades y conocimientos necesarios para afrontar tan compleja responsabilidad y de esta manera convertirse en el líder, que gestiona y atiende, y resuelve problemas en busca de lograr una armonía con todos sus miembros.

En el presente, la articulación entre sistema educativo y sociedad es mucho más compleja. Se está produciendo un serie de cambios que desafían al sistema educativo: los conocimientos se incrementan rápidamente en todas las áreas; se amplía la diversidad de visiones del mundo y temáticas que reclaman un espacio en los currículos; cambian las tecnologías y, con ellas, las formas de comunicación y los empleos; aparecen nuevos requerimientos para la formación de un ciudadano en condiciones de participar en la democracia; se producen cambios significativos en la estructura y dinámica de las familias; los sistemas educativos se expanden rápidamente e incorporan a nuevos sectores de la población que antes estaban excluidos.

Al acelerarse el ritmo de los cambios, el sistema educativo comienza a tener múltiples dificultades para responder a las nuevas demandas de la sociedad en todos los sectores, no solo, porque no se cuenta con las herramientas indispensables para hacerlo; sino que, no existen personas capaces para afrontar tal situación, es decir no existen líderes.

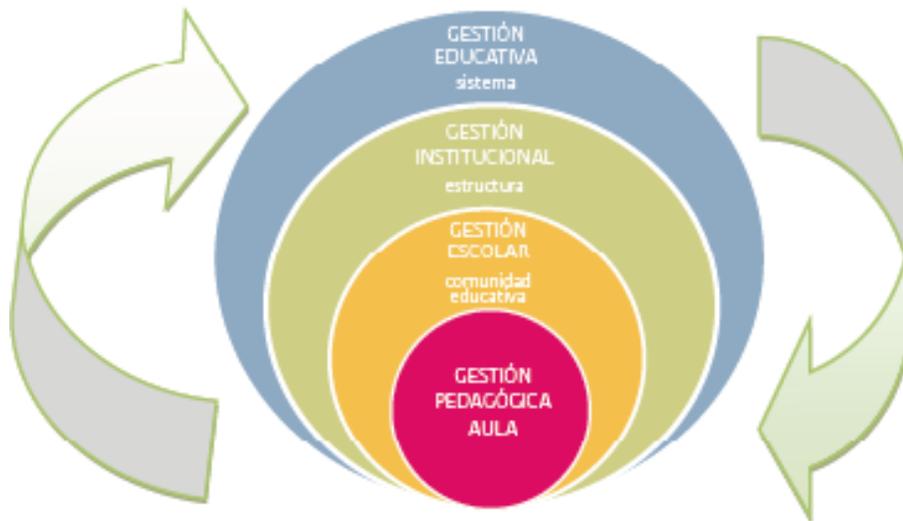
En este contexto, es preciso señalar, en primer término, que existe un exceso de demandas que la sociedad ha ido incorporando sobre los sistemas educativos. Cada vez se esperan más cosas de ellos, se les pide que cumplan más funciones, que incorporen más temas y que atiendan a más personas. Se espera que la educación formal sustituya a la familia en una porción cada vez mayor del tiempo de la vida del niño y en la socialización básica; que enseñe a leer y escribir, y el resto de los aprendizajes básicos; que eduque para la democracia, los derechos humanos, el respeto por el medio ambiente, el consumo; que atienda la alimentación y la salud de los niños; que enseñe idiomas e informática; que brinde educación física y artística. De acuerdo a lo anterior se puede concluir diciendo que, que la gestión educativa supone:

- Diversos niveles de responsabilidad institucional caracterizada por un amplio y profundo conocimiento de lo que ocurre, tanto en el entorno como en el interior del propio sistema educativo. Sólo a través de un conocimiento profundo de los procesos en curso en la sociedad y las fortalezas y debilidades del propio sistema será posible construir una visión y una estrategia que permitan mejorar la articulación entre lo que la educación ofrece y las demandas y necesidades de la sociedad.
- A través de la creación de múltiples espacios y experiencias de participación, que ayudan a generar nexos, puntos de encuentro entre los actores del sistema educativo y otros actores sociales; se hace posible que, las distintas unidades del sistema desarrollen un conocimiento de las necesidades de su entorno y una capacidad de respuesta a ellas.

2.1.3.2 Gestión Educativa Estratégica

En 2009, Escalante Álvarez estudio la gestión educativa y la clasifica en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica, las cuales se representan en el gráfico siguiente.

Esquema N 2: Gestión educativa, sus niveles de concreción y sus relaciones.



Fuente: Modelo de Gestión Educativa estratégica. Programa Escuelas de calidad. México, 2009.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000), señala que la *gestión educativa* es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático

La gestión educativa marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que son desarrollados en las instituciones educativas; ya que, en conjunto forman parte del sistema educativo. Para que una gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

“La gestión educativa estratégica es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas”. (Pozner de Weinberg, 2000)

Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

- a. *Centralidad en lo pedagógico.* El fundamento del sistema educativo está en las escuelas, centros educativos y sus procesos, estas unidades de organización tienen que ser el objeto de análisis y el lugar donde se apliquen las innovaciones pedagógicas, administrativas, tecnológicas, etc., que generen aprendizajes significativos para todos los alumnos

b. *Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.* Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

De esta manera la gestión educativa estratégica promulga: el fortalecer la cooperación, el trabajo en equipo, la comunicación como medios para promover la experimentación, la integración de funciones, la reorganización de estrategias, es decir, poseer los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones que día a día se presentan. Es necesario, una formación profesional integral de los gestores educativos y de todos los que hacen educación, porque las exigencias del medio educativo ya no se limitan a la transferencia de conocimientos, ahora somos promotores de cultura, de ciencia, valores, etc.

c. *Trabajo en equipo.* La participación activa, permite aportar de forma creativa e innovadora, se ha demostrado que el trabajo en equipo, ha conllevado al logro de diversas metas. El trabajo en equipo debe proporcionar a la institución educativa una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.

d. *Apertura al aprendizaje y a la innovación.* Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de afrontar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas. Una institución que no está abierta a la innovación, que se cierra ante las diversas posibilidades de seguir aprendiendo está destinada al fracaso.

e. *Asesoramiento y orientación para la profesionalización.* Debe haber espacios de reflexión para la formación permanente. El intercambio de experiencias es una estrategia de aprendizaje indispensable en la formación de un docente puesto que, permite identificar problemas y generar soluciones inteligentes y compartidas. Es por esto, que se debe habilitar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias para el desarrollo profesional

f. *Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.* El trabajar en forma organizada con todos los miembros de la comunidad educativa, permite clarificar

objetivos, fomentar el emprendimiento y la creatividad individual y del equipo, en busca de una visión del futuro institucional que pueda superar muchas barreras y promover una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

- g. *Intervención sistémica y estratégica.* Supone visualizar la situación educativa, elaborar estrategias y articular acciones para lograr objetivos y metas; involucra por lo tanto, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar una correcta participación de todos.

En la actualidad la tarea fundamental es el rediseño de las organizaciones educativas; por lo cual, se hace necesario revisar tanto el sistema pedagógico como el organizacional. El avance de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una transformación profunda de la forma de trabajo en educación permitirá situar a las instituciones educativas en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo, y profesionalización de las acciones educacionales.

Según el documento Modelo de Gestión Educativa Estratégica, México, 2009, los componentes de la gestión educativa estratégica son:

Pensamiento sistémico y estratégico.- Peter Senge (1995) afirma “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consisten en saber qué debe suceder”, es decir no solo dar respuesta a la situación que se presenta sino generar escenarios de emprendimiento para alcanzar las metas necesarias.

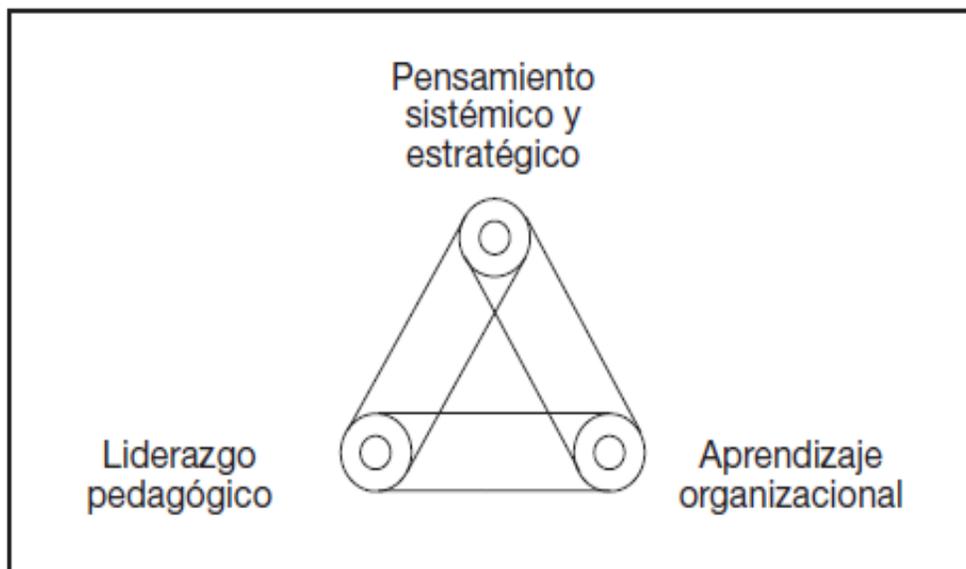
Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos? ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde vamos?

Liderazgo pedagógico.- Capacidad para acompañar, comunicar, motivar, educar, informar y promover la transformación educativa. El liderazgo compartido, solidario, coherente, exigente, excluye las conductas burocráticas basadas en autoridades formales, impersonales y permite actividades intencionalmente pedagógicas e innovadoras.

Aprendizaje organizacional.- Se fundamenta en el trabajo en equipo, la conformación de equipos de gestión permite el aprendizaje organizacional porque admite que las reflexiones y acciones tengan un mayor espacio de discusión y toma de decisiones. El aprendizaje organizacional promueve procesos intermedios de análisis de problemas, logros y demandas mediante la comunicación interna y externa que facilitan la retroalimentación permanente.

En el siguiente esquema podemos apreciar la interrelación directa de estos tres componentes de la gestión estratégica, y nos proporciona elementos de reflexión para ser analizados y asimilados en nuestros espacios para poder mejorar nuestra práctica educativa.

Esquema N.2: Componentes de la Gestión Educativa Estratégica



Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Módulo II. Buenos Aires, 2000

La transformación en la que se está inmerso nos impone no continuar con un modelo de administración educativa muy arraigado en el pasado, sino más bien inclinarnos, hacia un modelo innovador lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo, la gestión educativa estratégica.

A continuación se realiza una comparación entre la administración educativa y la Gestión educativa Estratégica.

Cuadro N° 1. Esquema comparativo ente los modelos de la administración escolar y de la Gestión Educativa

Administración Educativa	Gestión Educativa Estratégica
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas.	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y Esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Módulo II. Buenos Aires 2000

En base al esquema anterior y la propia formación y la discusión con colegas se puede concluir lo siguiente: en la administración escolar la autoridad es impersonal y fiscalizadora, se da mucho énfasis a la verificación de si se cumple y cómo se cumplen las tareas, y no es extraño que el nombre de inspector provenga de esta acción, donde hay que revisar lo que se realiza, sin importar la generación de espacios de diálogo para mejorar las prácticas, lo importante y sustantivo es identificar los errores, claro desde la visión y concepción del jefe, con estructuras cerradas, rutinarias y nada innovadoras.

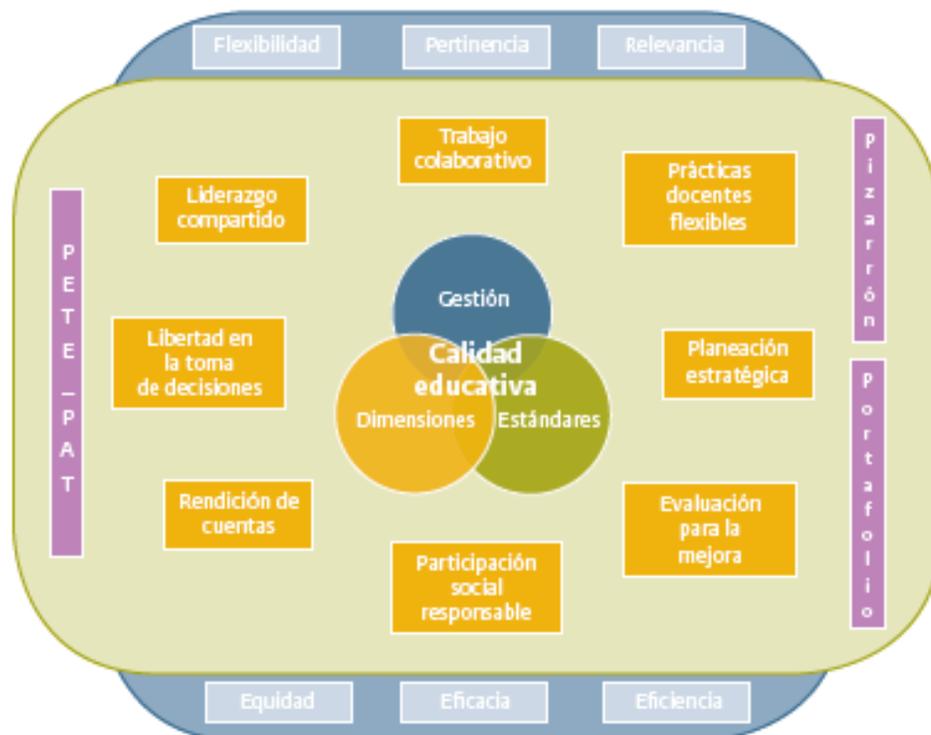
En cambio, la gestión educativa estratégica, plantea una dirección donde se destaca lo pedagógico y en lugar de convertirse en una práctica directiva que fiscaliza, busca abrir los espacios de análisis y discusión sobre las tendencias centrales. Se busca orientar a la institución, tener un liderazgo directivo, teniendo como base los colectivos a los que dirige, con estructuras abiertas, y enfocadas al cambio en base a la innovación estratégicas permanentes.

Para la definición de sus particularidades, el modelo de gestión educativa estratégica cuenta con ocho componentes, los cuales se vinculan e interrelacionan; ninguno tiene privilegio sobre otro y el grado de atención que merecen es dado por el usuario del modelo de acuerdo con las necesidades y características de su ámbito de incidencia.

Estos componentes son una respuesta a los obstáculos para el logro educativo, se plantean para intervenir de manera proactiva y en función de logros educativos concretos, y de las circunstancias, que pueden ser para las diferentes instancias del sistema educativo y particularmente en el ámbito escolar, elementos coyunturales y estratégicos que le permitan orientar el cambio y la transformación.

Una representación gráfica de este modelo implica una mirada tridimensional y dinámica de interacción entre sus componentes, lo que permite una comprensión amplia del mismo.

Esquema N° 4: Representación gráfica del Modelo de gestión educativa estratégica



Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Capítulo II. Buenos Aires 2000

Como se puede apreciar, en el plano que sirve como base a esta representación se ubican los tres principios de la calidad educativa (equidad, eficacia y eficiencia); en el centro de un segundo plano, está la convergencia de la gestión, las dimensiones y los estándares, interrelación propuesta en este modelo como vía de acceso a la calidad educativa. Asimismo, se despliegan los ocho componentes, categorías conceptuales

que sirven para identificar los referentes clave en un proceso de transformación, cuya conceptualización y descripción se presenta enseguida, a fin de abrir categorías de análisis en espacios colegiados que permitan generar alternativas de intervención e iniciativas factibles en un proceso de mejora continua.

2.1.3.3 Gestión institucional

La experiencia docente permite afirmar que la gestión institucional, se enfoca en la organización y los subsistemas; y la forma en que agregan al contexto general sus particularidades; ya que, en el campo educativo, la gestión institucional establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.

Según el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), Modulo gestión educativa estratégica (2009), la gestión institucional, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende actuar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. De esta manera y teniendo en cuenta la relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción, administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

De esta forma, la gestión institucional involucra, la generación de proyectos, programas y su articulación efectiva con todos los actores del proceso educativo. Para ello, se debe plantear las demandas y descubrir las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, pues son el centro de la transformación del sistema educativo, como por ejemplo calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes; entre otros.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de

planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

La gestión institucional se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; de esta forma, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional. Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuado a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones grupales que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas.

Entonces, se puede decir que la gestión institucional educativa como medio y como fin, responde a propósitos asumidos como fundamentales, se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, de vital importancia, en su contenido y en su máxima expresión para las instituciones educativas.

De acuerdo a lo anterior, en la gestión institucional educativa existen quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, y posteriormente se convierten en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía o rango que se tenga dentro del sistema.

2.1.3.4 Gestión Administrativa

La administración es el proceso de hacer que las cosas se hagan efectiva y eficientemente, a través de las personas y con la ayuda de otras personas. Para lo cual se debe tener muy en cuenta los términos proceso, eficiencia y efectividad.

La gestión administrativa es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio; ya que, de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. Con la globalización, se ha generado mucha competencia por lo tanto, las instituciones deben estar constantemente actualizándose y retroalimentándose, pues son buenas estrategias de la gestión administrativa. Además, este tipo de gestión toma en cuenta los procesos administrativos del personal, del presupuesto y los recursos.

“Todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: Planear, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (Fayol, 1996:38).

Es importante anotar, que en la actualidad, existen diversas opiniones en cuanto al número de funciones que constituyen el proceso administrativo, pero según los diferentes textos y documentos consultados, generalmente estas funciones administrativas se las condensan en cuatro funciones básicas: Planear, organizar, dirigir y controlar.

“Planear es definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para alcanzarlas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades”. (Robbins, 2008:86),

De esta manera se puede decir que la planificación es la función fundamental para la administración de la gestión educativa. Los involucrados en el proceso educativo como: docentes, directores, rectores, deben planificar, porque todo depende de sus planes. Es así como el directivo principal organiza, dirige, y controla, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con los planes trazados.

La acción de planificar significa adoptar decisiones concretas sobre los objetivos, formular políticas, fijar procedimientos, realizar presupuestos y pronósticos, confeccionar programas y proyectos, y valerse de las estrategias necesarias para la coordinación armónica e integral de todos los programas. Es decir, la planeación es un proceso intelectual que decide ¿qué hacer?, ¿cómo hacer?, ¿quién va a hacer?, ¿en dónde?, ¿con qué?, ¿cuándo hacerlo?, planificar es un requisito para la supervivencia de la institución educativa y asegura la ejecución coordinada de todos los involucrados.

Planificar es fijar el camino concreto de acción que se debe seguir, en donde se debe establecer los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones a ejecutar y siempre determinar el tiempo de realización. Con una buena planificación se tendrá el éxito, que es el principio fundamental de la calidad total y con esto la concentración en las actividades que contribuyan a lograr el éxito con los estudiantes.

Es necesario mencionar que no existe un modelo de planificación definido, existen varias formas y en la educación es necesario planificar, programar y proyectar con acciones más concretas y de fácil ejecución.

Organizar es la “combinación óptima de un conjunto de actividades estratégicas, operativas y administrativas en correlación con las potencialidades de los actores de la comunidad educativa” (Correa de Molina, 1997:36).

Cuando el trabajo se divide, se da a cada funcionario o docente una actividad limitada y concreta, se obtiene siempre mayor eficiencia, eficacia, precisión y destreza. Esto significa que toda persona, aún aquellos de mentalidad privilegiada, no pueden abarcar un mundo de conocimientos; por ello cuanto menor sea el campo al que se dediquen naturalmente, obtendrán mayor eficiencia y destrezas en sus labores. Es la especialización que busca profundidad de conocimientos, precisión, destrezas y perfección de cada una de las personas dedicadas a determinada función.

El equilibrio de la dirección (control), en cada nivel debe establecerse el control necesario para asegurar la unidad de mando de todo el cuerpo administrativo. La

autoridad se delega, en cambio, la responsabilidad se comparte. Por esto, nace una especie de compromiso entre el delegado y quien le delega. El primero debe cumplir con lo encomendado, y el segundo debe exigir al primero los resultados.

“Dirigir es Motivar a los empleados, dirigir las actividades de los demás, seleccionar el canal de comunicación más efectivo y resolver los conflictos entre los miembros”. (Robbins, 2008:67)

La dirección es un elemento esencial de la administración con el que se logra la realización efectiva de todo lo planificado, por medio de la autoridad el administrador, ejecuta a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o por medio de la delegación de autoridad. Por esta razón, la dirección es un proceso dinámico que incluye las interrelaciones entre los seres humanos. El éxito de las actividades depende de las habilidades gerenciales de quienes ocupan cargos directivos.

En resumen se puede decir que la dirección consiste en hacer que todos los miembros del equipo se propongan lograr los objetivos, de acuerdo a los planes y la organización realizados por quien está al frente de la administración. Para lo cual, se debe tener en cuenta los principios de la dirección: la coordinación de intereses, la impersonalidad del mando, la vía de jerarquía y la resolución de conflictos.

“Controlar significa Monitorear el desempeño de la organización y compararlo con las metas previamente establecidas. Si existe una desviación significativa, lograr que la organización recupere la dirección adecuada”. (Robbin, 2008:70)

Partiendo de este concepto, en educación se considera el control como la evaluación que es el proceso que se realiza sobre la realidad educativa de una institución desde una perspectiva dinámica. Para la presente investigación se deben considerar dos clases de evaluaciones: Evaluación de todo el sistema de la institución educativa y evaluación al desarrollo del aprendizaje de los alumnos.

La evaluación del sistema educativo involucra a todos los aspectos que hayan sido planificados y organizados previamente referentes a: los departamentos, las secciones, las divisiones, las comisiones o comités formales, personal docente, relaciones de la institución educativa con los padres de familia, con el entorno social y cultural, funcionamiento de la actividad financiera y administrativa, clima laboral, relaciones con otras instituciones educativas y no educativas, etc.

La evaluación al desarrollo del aprendizaje tiene en cuenta las perspectivas de que el personal docente desarrolla los procesos de enseñanza – aprendizaje de acuerdo con las normas y criterios previamente establecidos en la programación general sobre: los contenidos mínimos y de aplicación, desarrollo de las actividades en la institución educativa, actividades complementarias y extra curriculares, metodología, materiales didácticos, utilización de espacios y recursos, participación de los padres de familia en la enseñanza, la actuación del docente como guía, etc.

La evaluación es una parte esencial de cualquier proceso administrativo que debe estar presente desde el momento mismo de la planeación, pues permite diagnosticar el estado en que se encuentra una institución. Cuando se emplea durante las etapas de ejecución, permite regular acciones para corregir el rumbo en caso de estar apartado de los objetivos perseguidos. Aplicada al final del proceso, ofrece una mirada retrospectiva de lo que se ha hecho, de los aciertos que se ha tenido, de los errores que se ha cometido y el grado que se ha alcanzado en cuanto a los objetivos que se pretendían lograr.

2.1.3.5 Gestión Pedagógica

Es una herramienta fundamental que tiene el líder de hoy para analizar la evolución de su gestión en una organización educativa. Es mediante esta que se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los estudiantes.

“La gestión estratégica organizacional sirve como herramienta básica en el proceso de identificación de alternativas estratégicas satisfactorias, de las crisis inscritas en el contexto de la actividad económica, que darán como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles”. (Prieto, 2011).

Según se evidencia en la documentación revisada el término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es por así decirlo nueva, al estar en un proceso de construcción, se convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, que muy seguramente tendrá repercusiones positivas en el campo educativo.

“La transformación de las escuelas no puede partir solamente del establecimiento de normas de funcionamiento más adecuadas, de parte de las autoridades educativas, tampoco depende solamente de la distribución de materiales de apoyo para mejorar la enseñanza, de la divulgación de instrumentos y procedimientos novedosos o de uno o varios cursos de capacitación. Se requiere de la articulación de estos elementos y, sobre todo, que los actores de la vida escolar experimenten el proceso de cambio, lo adapten a sus propias condiciones, encuentren sus virtudes reflejadas en resultados efectivos y comprueben que es posible trabajar con las nuevas exigencias”. (Ramírez, 2000:15)

La gestión pedagógica, hace referencia a la eficiencia y eficacia de los procesos educativos de enseñanza-aprendizaje. Profundizar en la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares nuevos, estilos de enseñanza actuales, así como las formas y ritmos de aprendizaje por lo cual, va más allá de involucrar condiciones físicas y materiales en las aulas. La gestión pedagógica busca que haya una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

Según el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), del Modulo gestión educativa estratégica (2009), la gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la

misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. La cual involucra teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido por la práctica cotidiana. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

La capacidad de inventiva que el profesor debe poseer; así como la metodología empleada se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables para la convivencia y para el desarrollo óptimo de competencias. El clima de aula es un factor clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, pues determina el impacto del desempeño docente y está directamente ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; tomando en cuenta factores asociados como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

Pero aparte de esto se debe tener en cuenta, las formas de enseñanza de los docentes, las cuales deben estar relacionadas a los estilos de aprendizaje de los alumnos, pues es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y condiciones que puedan estar a favor o en contra del propósito de aprender. La planeación de aula debe contar con un ejercicio de evaluación que permita valorar las diferentes particularidades de los entornos educativos, y de esta manera facilitar el proceso de enseñanza. Corresponde a los directivos según sus funciones asignadas, apoyar y favorecer, que la gestión pedagógica adopte un enfoque estratégico y se oriente a la búsqueda permanente por mejorar la calidad de la enseñanza.

La gestión pedagógica promueve un verdadero cambio cultural, el cual involucra tanto a los actores como a las instituciones educativas, lo cual implica cambio de pensar de las personas, así como de las instituciones, pues supone la revisión de la organización y de la administración escolar cuya estructuración ligada al esfuerzo por lograr la cobertura, no logra la calidad.

Coherente con ello, la administración educativa tiene como una de sus tareas incorporar personas portadoras de una certificación que acredita idoneidad, para el cargo que se les es asignado. Sin embargo, las exigencias del salón de clases y las posibilidades docentes de responder a ellas, evidencian, con mucha frecuencia, la fragilidad de esta lógica del sistema.

La gama de cualidades y debilidades docentes es fácilmente perceptible en cualquier institución, pues se hace relación a la habilidad para la enseñanza, a sus actitudes para con los niños, los padres, los compañeros. La experiencia docente ha permitido evidenciar dos motivos importantes que evidencian dichas diferencias; por un lado a la lógica administrativa que dispone la ubicación o asignación de destinos de los maestros con base en criterios laborales y no profesionales; y por otro, la calidad de la formación profesional.

En la actualidad la formación de los docentes no satisface a los requerimientos para formar una nueva persona, y que éstas a su vez respondan a los retos de adelantos científicos y se conforme una nueva sociedad. Existe una gran cantidad de docentes que asisten a las aulas mal formados, sin capacitación, mediocres, conformistas, improvisados, pasajeros, ignorantes de la cultura del entorno donde laboran, sin el menor interés por el bienestar del futuro del estudiante, asiduos al memorismo, no planifican las actividades de clases, no utilizan materiales actualizados, y trabajan a medias. Pero, también existen los docentes que se actualizan, que están preocupados por sus alumnos, pero, que tienen que adaptarse al medio, trabajar sin los recursos necesarios porque nadie les hace caso.

La enseñanza no debe ser una imposición, de lo que el docente sabe, y lo que el estudiante no conoce. El alumno se ha convertido en el protagonista de su aprendizaje valiéndose de materiales concretos que él mismo busca, o con los que le facilita su docente. El alumno deduce, da conceptos con sus propias palabras. El profesor es el observador desde que el alumno ingresa a la institución educativa, y si existen preguntas o equivocaciones debe profesionalmente hacer conocer los errores y que el estudiante aprenda de éstos.

La gestión pedagógica conlleva la planificación curricular, la cual debe estar acorde a los intereses del alumno, de los padres de familia que son los clientes y debe contar con la participación de estos; así como con la de los docentes y demás entes educativos. Cada quien será el responsable de las actividades a él asignadas de esta manera cuando llegue la rendición de cuentas cada uno responderá por su participación

A continuación se hace una descripción personal breve de otros tipos de gestión, tomando como referencia textos, y otros documentos de internet.

2.1.3.6 Gestión Tecnológica

Hace relación a la innovación, es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión, uso y desarrollo de la tecnología. El éxito y supervivencia de las organizaciones está en la innovación permanente, ya que si esto no se tiene en cuenta la institución tiende al fracaso; pues no cumpliría con las exigencias de una sociedad tan cambiante y llena de mecanismos y herramientas que facilitan su trabajo y su actividad educativa día a día.

2.1.3.7 Gestión Social

Es un proceso de organización y participación de grupos relacionados con un fin común, este proceso involucra acciones y toma de decisiones, que incluye desde el estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas; todo esto con el fin de implantar mecanismos de solución de problemas sociales.

2.1.3.8 Gestión de Proyectos

Toma en cuenta diversos procedimientos en busca de desarrollar un proyecto, desde su etapa inicial hasta su ejecución. Es decir, se encarga de organizar y de administran los

recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

2.1.3.9 Gestión de Conocimiento

La gestión de conocimiento se aplica a las organizaciones, tiene como objetivo la transferencia del conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, este conocimiento puede ser utilizado de manera eficiente y útil por todos los miembros de la organización.

2.1.3.10 Gestión Ambiental

Es el conjunto de estrategias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades encaminadas a preservar y rescatar el medio ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida, promulgando siempre el respeto por la naturaleza

2.1.3.11 Gestión Gerencial

Son un conjunto de actividades estratégicas orientadas a la gestión, mejoramiento y producción de bienes o prestación de servicios dentro de una institución.

2.1.3.12 Gestión Financiera

Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros, tanto en su producción como en su manejo y distribución

2.1.3.13 Gestión Pública

La gestión pública se encarga de aplicar conceptos de la gestión en general en las entidades públicas.

2.2 Liderazgo Educativo

A juicio de varios autores, el liderazgo juega un papel central en una institución, puesto que, es el líder quien dirige hacia el logro de metas. Los líderes deben tener la capacidad de planear y de dirigir pero, el papel central de un líder es influir en los demás. Por lo tanto, el líder es un conductor de un grupo humano, y grupos humanos; razón por la cual, la importancia que tiene el liderazgo en una sociedad tan globalizada, y más aún, en las empresas como organizaciones básicamente humanas ha vuelto la atención sobre el este tipo de personas.

2.2.1 Concepto

Hoy día, el liderazgo constituye un aspecto estratégico e instrumental de mucha importancia, dado que se asume que tiene un papel preponderante para promover y consolidar los cambios sociales en general y, en particular la situación de los adolescentes y los jóvenes. Además, el liderazgo resulta relevante en la conformación y la dinámica de los grupos como, motor de cambio en instituciones, organizaciones, proyectos y programas. También tiene importancia en el desarrollo integral del potencial del individuo.

“El Liderazgo, influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (Chiavenato, 2000:151).

Las aseveraciones anteriores están estrechamente conectadas entre sí, pues son representaciones de los tres planos desde los cuales se puede analizar la cuestión del liderazgo:

- La sociedad,
- Las organizaciones y los grupos,
- Los individuos.

La interconexión entre estos tres aspectos, tiene que ver con el hecho de que no es posible una transformación social u organizacional sin que haya grupos que la promuevan, donde los lazos de los miembros se fundan a partir de historiales, códigos compartidos, anhelos y propósitos comunes, y sin que las personas puedan expresar o desarrollar plenamente sus potenciales y sus ideas.

“Un buen líder se distingue por que sus colaboradores reconocen en el no solo la autoridad que emana su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, competencia y cualidades, lo que inspira confianza, respeto y lealtad de sus colaboradores”. (Münch, 2011).

Dada la complejidad y la velocidad de cambio de los contextos sociales, en la actualidad el liderazgo ha cobrado particular relevancia como instrumento básico para predecir y producir transformaciones, y para facilitar la solución de problemas o la superación de obstáculos, promoviendo las adhesiones de los otros hacia los objetivos compartidos y hacia la realización de las acciones consecuentes.

El concepto de liderazgo no es un término unívoco y ha tenido transformaciones a lo largo del tiempo, “el liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder a los seguidores y la situación”. (Hughes, 2007: 28)

El concepto de liderazgo muestra, tradicionalmente, fuertes asociaciones con el de poder, en el sentido de influir sobre la conducta de los otros; y con el de gerencia, entendiendo por tal la administración eficaz de recursos y acciones, para el logro de objetivos.

Hablar de liderazgo es hablar de una relación de individuos y no de un individuo en particular. Consiste en la influencia de una persona sobre un grupo para conducirlo hacia unos fines que él determina. Para Cardozo (2010) “El liderazgo es una función de las necesidades existentes en una determinada situación y consiste en una relación entre un individuo y un grupo”.

El liderazgo, según muchos entendidos, debe tomarse como una tarea, una función, y no tanto como un conjunto de características. Ahora bien, hay un mínimo de condiciones que deben llevar consigo los líderes: el ser líder va relacionado con el uso del poder (y no tanto de la autoridad). Como se sabe, la autoridad es dada por la sociedad a un individuo para que ostente el poder y los dirija ejemplo: autoridad es la persona a la cual un individuo está sujeto por algún reglamento o ley. En cambio, el poder, es la fuerza que motiva el cambio de conducta de las personas. Así, el líder es una persona que tiene poder y que lo usa rectamente hacia los fines óptimos para el bienestar del grupo que dirige.

Para Martínez (2003) “el liderazgo se entiende como “el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta” (p.237).

Montalván (1999) lo define como “una función que realizan algunas personas que ejercen autoridad sobre otras”.

“El liderazgo efectivo es el proceso de conducir a un grupo de personas en un determinada dirección por medios no coercitivos”. (Kotler, 1998).

De acuerdo a las definiciones anteriormente citadas, se podría sostener que el liderazgo es uno de los aspectos más importantes de la administración, pues es la clave para integrar los objetivos institucionales, con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y de los alumnos, donde el director es una pieza esencial para que haya una transformación educativa. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas. Los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporciona los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría señalar que el liderazgo tiene un fuerte impacto en el clima organizacional.

Los cambios que están viviendo las organizaciones han sido, son y serán objeto de estudio por todos aquellos que tratan de obtener información respecto de su incidencia

en la marcha de las empresas y de los negocios. Hay una demanda distinta de creatividad y de comportamientos, de una conducción abierta al aprendizaje que lidere con conciencia los logros y potencialidades características de cada grupo. Los procesos de cambio están constituidos por una serie de sucesos y experiencias que utilizan el conocimiento de individuos y el comportamiento de grupos para facilitar el cambio.

Muchos autores hablan de la existencia de factores que son determinantes del éxito o fracaso de los procesos de cambio y que tienen que ver con la cultura de cada organización.

1. Un primer factor es la manera como se presenta a la gente el nuevo objetivo a alcanzar. Esto es, si el liderazgo define con claridad los objetivos o los deja como algo determinado, no precisado.
2. Otro aspecto importante es la situación en la que el proceso de cambio ocurre. A nivel de los integrantes de cada equipo de tareas si los miembros apoyan el proceso o si lo desaprueban totalmente y qué actitud toman quienes los conducen.
3. Un tercer factor es la manera en que operan las relaciones interpersonales (formales e informales) y las dinámicas de poder dentro de la organización. Como se ganan o pierden los espacios es un tema a veces preocupante.
4. Por último, están todas las tareas o actividades que se realizan en la actualidad que permiten definir, identificar y poner de relieve el cambio. Se destaca la necesidad de mostrar secuencialmente el proceso e informarlo para que sea comprendido por la gente.

Las funciones de liderazgo son las relativas a las tareas, o a la solución de problemas, y son aquellas que permiten mantener la organización. Es por esto que la necesidad de un líder es evidente y real. Todo líder procurar cumplir las siguientes funciones generales y esenciales en el manejo de una institución.

Analizar-Sintetizar.- el análisis de las situaciones concretas de la cotidianidad, la síntesis de los procesos de solución de conflictos, de los cambios planteados, son

competencias directas del líder porque esto, le permitirá incentivar la investigación y articular las necesidades con las intervenciones de mejora.

Anticipar-Proyectar.- La persona encargada de la gestión debe investigar metódicamente cada particularidad de la realidad en la que trabaja, para poder anticiparse y generar posibles avances de acción. Anticiparse quiere decir adelantarse estratégicamente y modelar un sistema de acción y una de contención enfocándose en los objetivos previamente definidos. A continuación el gestor debe proyectarse a futuro, tanto inmediato como a largo plazo, para ser capaz de tomar decisiones.

Concertar-Asociar.- En gestión es importante poder delegar y además generar nuevos espacio de trabajo, de esta manera se produce una tendencia positiva de los numerosos actores de una institución y de su participación colectiva.

Decidir-Desarrollar.- El gestor es la persona en capacidad de tomar decisiones, se responsabiliza de la dirección de organizaciones complejas y además se involucra con las personas y sus actividades. Requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. Un gestor se encuentra a cada momento con la necesidad de planificar, proyectar y diseñar estrategias y sistemas para seguir una línea de acción que conduzca al objetivo de la institución.

Comunicar-Coordinar.- Estas funciones se refieren a la habilidad de un gestor de orientar a un grupo de personas y de discernir la información importante para poder mejorar la calidad de aprendizaje, estas cualidades deben ser permanentes y desarrolladas a todo nivel.

Liderar- Animar.- Una persona en calidad de gestor de un grupo debe actuar como su líder, manteniendo la unidad interpersonal y el enfoque del grupo hacia la consecución de metas comunes, sobrellevando los problemas y los roces comunes del trabajo cotidiano. Además, el líder no debe perder su capacidad de comunicar y convocar, manteniendo el espíritu del grupo en alto, motivándolo a emprender, mejorar y transformarse.

Evaluar- Reenfocar.- El proceso de evaluación se realiza con el objetivo de conocer y detectar los avances reales, las demoras originadas, los cambios logrados efectivamente, el enfoque de las necesidades reales de la organización, y de esta manera, mantenerla abierta, al aprendizaje y al mejoramiento continuo.

El liderazgo es uno de los elementos fundamentales para la calidad de vida de una institución; el éxito del liderazgo requiere de un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia la consecución de metas definidas en situaciones específicas.

En el desempeño como docente de diversas instituciones, se ha podido observar que uno de los errores más frecuentes en las instituciones educativas, es elegir a un director o líder por los años trabajados o por la experiencia, sin tener en cuenta si hay capacidad de liderazgo en esa persona para asumir la dirección de una institución educativa.

De acuerdo con Juan Manuel Manes en su libro “Gestión Estratégica para Instituciones”, algunos elementos esenciales para definir la capacidad de liderazgo son:

- a. Honestidad.- El líder debe ser transparente, pues eso le permitirá actuar siguiendo principios éticos, con ello se logra credibilidad en la gestión que se desarrolla, se genera confianza y se gana el respeto de los demás.
- b. Visión compartida.- El líder debe tener presente que la participación de sus colaboradores en la visión de procesos de cambio juega un papel importante, ya que su intervención permite tener una visión de lo que puede y debe ser, puesto su influencia determina los intereses de todos los involucrados y generar estrategias para llegar a cumplir con su visión.
- c. Compromiso.- el líder tiene a su cargo intereses personales, institucionales e interés de todos sus colaboradores, pero para poder responder ante tan grande responsabilidad requiere el compromiso de la institución, pues es ella quien tiene que respaldarlo en toda la gestión, y con ello lograr una integración de la institución con sus colaboradores.
- d. Paciencia.- el líder debe entender el comportamiento de cada uno de sus colaboradores, teniendo en cuenta que la forma de pensar y pluralidad de conducta es diversa. Una de las características de un buen líder es la paciencia, de manera tal que le permita lograr un rendimiento grupal, y de esta manera poder cumplir los objetivos anhelados.

- e. Ejemplaridad.- El líder debe pregonar su autoridad con el ejemplo, pues de esto depende de que sus colaboradores jueguen un papel importante en la ejecución de tareas.

En conclusión de lo anteriormente dicho, se puede decir que, el líder cumple un papel clave en la gestión educativa, pues une los intereses institucionales con los intereses personales de sus colaboradores. El líder tiene como tarea, orientar a la conducción de grupos humanos y a la implementación efectiva de las transformaciones que van a definir el futuro de las instituciones educativas.

2.2.2 Tipos de Liderazgo

Hay diferentes estilos de liderazgo, por lo cual se hablara en primer lugar de los tres estilos básicos de liderazgo y luego se hablara de los más importantes.

Cuadro N° 2. Los tres estilos de liderazgo

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (<i>laissez-faire</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • El líder fija las directrices sin participación del grupo. • A medida que se requieren, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo. • El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo. • El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo "individual" de cada miembro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. • El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así, las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates. • La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo. • El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los «hechos» en sus críticas y elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad completa en las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder. • La participación del líder en el debate es limitada; presenta algunos materiales al grupo y aclara que suministrará información, si la solicitan. • La división de las tareas y la elección de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder. • El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2000). Introducción a la teoría general de la Administración.

2.2.2.1 Liderazgo Autoritario

El líder autoritario basa su dirección en el empleo del miedo puede conseguir a veces muy buenos resultados en el corto plazo, pero termina inexorablemente dañando a la organización. Los miembros de un equipo aprovechan la mínima oportunidad para cambiar de trabajo, pues nadie soporta a un tirano. El ambiente que se genera es muy tenso, la gente actúa sin iniciativa, va al trabajo sin entusiasmo, y muy difícilmente es capaz de dar lo mejor de sí.

“En el liderazgo autoritario, hay un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente. El líder autoritario “resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y escasa motivación” (Münch, 2011:152)

2.2.2.2 Liderazgo Democrático

El liderazgo democrático es conciliador, soluciona conflictos mediante la negociación, siempre tomando en cuenta a las dos partes. El liderazgo democrático, “promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de los resultados, porque al fundamentarse en la negociación, nunca se logra el compromiso total” (Münch, 2011:153)

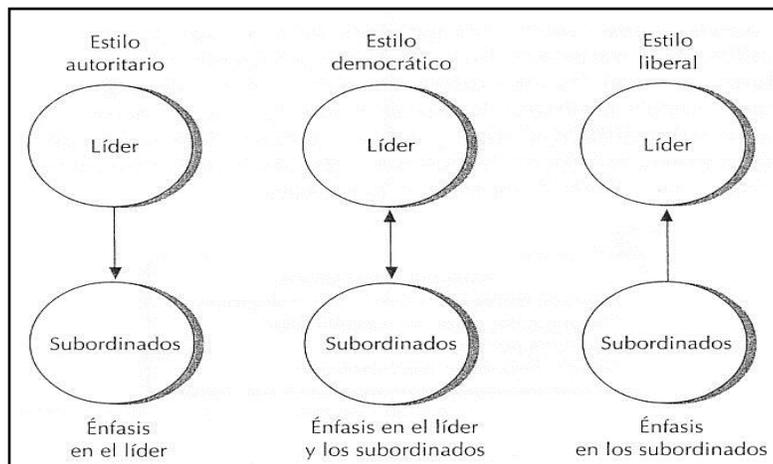
Se establecen grupos de amistad y grupos cordiales. El líder y sus colaboradores, establecen comunicación espontánea, franca y cordial. Se manifiesta autoridad de forma muy horizontal. Este liderazgo crea compromiso mediante el cual se consigue la colaboración desinteresada y participativa de los miembros de su equipo en un proyecto dado. Además, hay un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal. Supone un sistema de igualdad de derechos y de deberes. Existe participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones por lo que el líder y el grupo actúa como una unidad social.

2.2.2.3 Liderazgo liberal

Aunque haya alta intensidad de actividades grupales, la producción es mediocre, es decir trabajos pobres en cuanto a calidad y cantidad. Las tareas se hacen al azar, y se pierde mucho tiempo en discusiones personales, y no justamente relacionadas con el trabajo, existe individualismo y agresividad, y se evidencia el poco respeto por el líder. Predomina un exceso de confianza. Se otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. En la práctica no es recomendable puesto que propicia el relajamiento, la indisciplina y la baja productividad.

En base a la documentación leída, se concluye que en la práctica, el líder utiliza los tres tipos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar; debe hacer cumplir órdenes, pero tiene en cuanto a sus colaboradores al momento de tomar decisiones, para luego sugerir realizar determinadas tareas, de esta manera es autoritario, democrático y liberal.

Esquema N°4: Los diversos énfasis derivados de los tres estilos de liderazgo



Fuente: Idalberto Chiavenato. (2000). Introducción a la teoría general de la Administración.

2.2.2.4 Liderazgo educacional

La importancia de atender a lo educativo, se refleja inicialmente en la noción de liderazgo instructivo. A finales de los 70 y en los 80, y con una marcada influencia de la investigación sobre escuelas eficaces, se insistió en que los esfuerzos para mejorar la

calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores, considerados como líderes instructivos.

El liderazgo educacional busca animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces. Esta noción de liderazgo instructivo, del líder como persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza, se ha ido perfilando en múltiples sentidos.

Murphy (1990), ofrece una imagen más amplia de tal liderazgo al señalar que se articula básicamente en torno a cuatro pilares:

1. Definir la misión y establecer metas escolares que enfatizan el logro de los alumnos.
2. Gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión clínica y evaluación/valoración de los docentes, ajustar materiales de enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar, y controlar el progreso de los alumnos.
3. Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a alumnos y estudiantes, así como promover desarrollo profesional no aislado de la práctica instructiva.
4. Desarrollar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado, oportunidades para la implicación significativa de alumnos, colaboración y cohesión fuerte. Además lazos más fuertes entre las familias y la escuela.

En años más recientes la idea de liderazgo instructivo ha sido sometida a varias interpretaciones. En el caso de la educación, apunta a la necesidad de que el foco de atención del líder sea no tanto la enseñanza, que brinda el profesor y cómo el ayuda a mejorar la enseñanza, sino el aprendizaje, en qué medida los alumnos aprenden aquello previsto en cada curso.

En el contexto educativo, el aula escolar constituye un grupo social donde el maestro se convierte para el estudiante en el líder, acompañante de su proceso de aprendizaje.

Los estudios de liderazgo cobran una gran importancia en todas las instancias, más aun en la educación. La educación ha llevado implícito la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado, a los actores del proceso enseñanza aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana, en que unas personas ejercen influencia sobre otras.

“En estos momentos se están poniendo en cuestión casi todas las teorías clásicas del liderazgo ante los cambios tan vertiginosos que se producen en las organizaciones humanas”, (Fernández, 2002,236).

El liderazgo a pesar de los cambios tan grandes que se está viviendo, sigue siendo fundamental en conducción de organizaciones educativas, más el liderazgo ha evolucionado, por lo cual debe afrontar tiempos de transformación, de crisis, de incertidumbres, para los cuales no son eficaces las practicas basadas en el pasado o en las rutinas establecidas, ya obsoletas. El liderazgo educativo encierra un conjunto de procesos que, en primer lugar, asume nuevos desafíos y, en segundo lugar, los instala en contextos significativamente desafiantes, cambiantes, removedores que promueven una nueva configuración del sentido y del quehacer educativo, que obliga a las instituciones educativas a reflexionar e innovar para continuar vigentes en una sociedad globalizada y por ende llena de exigencias, en un contexto transformacional que va de la mano con la tecnología.

Los procesos ligados al liderazgo son múltiples en épocas de grandes transformaciones, en tiempos en que las representaciones sobre las prácticas pedagógicas, requieren otros mecanismos que generen y despierten una nueva mentalidad y acciones. Se trata de cuestionar lo que hacemos para generar nuevas comprensiones y procesos para poder cumplir y sobrevivir a tanta exigencia.

El liderazgo educativo aparece como función para inmovilizar grupos, ya sea de carácter académico o grupo de estudiantes hacia una dirección correcta; de esta manera, el factor humano, el maestro, es quién ayuda al grupo de estudiantes a identificar hacia donde se dirigen y luego los motivara a alcanzar sus metas.

2.2.2.5 Liderazgo carismático

El liderazgo carismático, en su mayor parte, identifica aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas. Los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos.

El líder carismático comunica altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. El líder carismático transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten.

El liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico. Esto podría explicar por qué, cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o cuando una compañía está introduciendo un producto nuevo o enfrentando una crisis que amenaza su permanencia en el mercado. Tales condiciones tienen a involucrar intereses ideológicos, debido a que entonces la abrumadora seguridad en sí mismo, a menudo se vuelve una desventaja.

El carisma se puede definir como una facilidad innata de hacerse querer, es un poder de atracción, es puro magnetismo personal. El líder carismático genera admiración. El carisma facilita enormemente el camino hacia el liderazgo, si bien no es una Condición indispensable, se puede ser un extraordinario líder sin tener carisma y se puede tener

muchísimo carisma y no ser un líder. La característica que define a un líder carismático es su capacidad de seducir, tiene una personalidad enormemente atractiva con la que consigue atraer a los demás miembros del grupo. El carisma permite unir el grupo alrededor del líder. El líder carismático suele ser también un gran comunicador, tiene un poder natural de persuasión.

Ante el líder carismático el equipo suele perder cierta objetividad. El líder carismático disfruta normalmente de un juicio benévolo por parte de sus subordinados. Se le "perdonan" los fallos y se mitifican sus logros. El problema que plantea el líder carismático es que la organización puede hacerse excesivamente dependiente de él. Es muy difícil encontrar a un sustituto ya que no será fácil para el aspirante a sucederle, poder superarlo.

2.2.2.6 Liderazgo situacional

De acuerdo a los documentos leídos, se puede decir que, el liderazgo situacional es el más adecuado. El liderazgo situacional considera que este depende de muchos aspectos, “ depende de una gran variedad de factores tales como el tipo y tamaño de la institución educativa, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacionales, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder, entre otros” (Münch, 2011:154).

El liderazgo situacional no se focaliza en los meros hechos, escritos o experiencias, busca ejercer liderazgo teniendo en cuenta los cambios, que muchas veces son significativos, lo que con lleva generación de circunstancias o problemas diversos, para los cuales se necesitan soluciones acertadas, acordes a la situación y realidad educativa empleando criterio, los conocimientos necesarios y la habilidades suficientes para poder aplicar el liderazgo más adecuado a las necesidades de la institución educativa.

2.2.2.7 El liderazgo transaccional versus el transformacional

Estos líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes resultan afectados, modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Se considera al liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una organización.

Los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea. El liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional: produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente.

En el liderazgo transaccional, los líderes sus seguidores son motivados por intereses personales, en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades, en pos del beneficio de la organización.

2.2.2.8 Liderazgo visionario

El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que mueve el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra.

2.2.2.9 Liderazgo instruccional

Enfatiza la importancia del contexto organizacional y ambiental del establecimiento en los resultados de los estudiantes y, dentro de esta relación, considera que el rol que cumple el director es clave. Este punto de vista, es fuertemente vinculado al movimiento de la eficacia escolar, se plantea la necesidad de girar desde una propuesta burocrática

y centrada en la organización, a un liderazgo más preocupado por la enseñanza y el aprendizaje tanto de los alumnos como de los profesores.

2.2.2.10 El liderazgo directivo

La relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas.

“El perfil del líder directivo no es un modelo general. Por el contrario, es un modelo particular para cada contexto institucional y las problemáticas que lo caracterizan”. (Manes, 2004:58).

En base a la definición anterior, el líder directivo, tienden a actuar de forma más relevante allí donde es más necesario, es decir en aquellas instituciones educativas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja, es decir el líder debe poseer los atributos adecuados a las realidades institucionales históricas, presentes y futuras. Un deficiente liderazgo de los directivos lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad.

Aunque de manera indirecta el líder directivo debe ejercer una función de conducción, por lo cual debe planificar, organizar, coordinar, y evaluar, pues el trabajo que los docentes realizan en la sala de clases es fundamental. El liderazgo directivo tiene impacto en los resultados académicos de los estudiantes, la incidencia que tiene este liderazgo es tal, que se podría decir que el director sería la segunda variable interna a la escuela más influyente en los resultados de los estudiantes, después de los propios docentes.

2.2.2.11 Concepto de líder

Actualmente el rol de un líder es de vital importancia para la supervivencia de cualquier organización por ser él, quien debe guiar, dirigir y lograr que todo camine con éxito. Una

institución puede tener una planeación adecuada de control y procedimiento pero puede tener un desequilibrio por la falta de una autoridad, que influya de manera positiva en el comportamiento de los demás.

Salazar, María Angélica (2006), define al líder como “alguien que ocupa puestos formales, y que ha de desplegar una serie de conductas y habilidades para conseguir las metas organizativas, subyace una idea de la organización como aparato organizativo que funciona de modo predecible y racional. Es una concepción en la que se presta más atención al qué hacer, qué habilidades desplegar para una «gestión» eficaz, es decir, los aspectos técnicos del liderazgo, que al porqué y a cómo actuar de unos u otros modos. De ahí que, a medida que ha ido evolucionando la reflexión teórica sobre el liderazgo y en paralelo con la propia evolución de las concepciones teóricas sobre la escuela como organización, se haya cuestionado el énfasis exclusivo en los aspectos técnicos y se haya reclamado que el liderazgo educativo también tiene un dimensión ética y valorativa importante”.

El líder debe dar siempre respuestas exitosas a los retos del medio, a las necesidades de la sociedad y específicamente de su entorno. El líder para el cambio debe ser ante todo, un líder renovador, positivista, optimista, esperanzado, capaz de construir el futuro con su saber y con su ser. El líder debe estar consciente en el modo de trabajar y dirigir, aprender a lo largo de toda su vida, a través de la convivencia, el estado, las instituciones, la universidad misma, la sociedad, el desarrollo, con base en un pensamiento creativo descentralizado.

No basta, que un líder tenga talento, organización, carisma, buena voluntad y posea gran tecnología, Además de esto es necesario, una visión integrada y de aprendizaje permanente, para descubrir que caminos recorrer y enseñar a otros como recorrerlos.

Un principio básico para la orientación del trabajo de grupo es el liderazgo. Todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de los objetivos establecidos y definidos con la participación de todos los miembros preferentemente. Por ejemplo, el docente puede actuar como líder promoviendo la

participación de los padres, niños y comunidad en general, llegando así a compartir la tarea propuesta y permitiendo que todos los miembros tengan oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades.

El líder administrativo de una escuela debe velar por la operación diaria y el logro de los planes operacionales a corto y a largo plazo de la escuela. Esta tarea es monumental pues tiene que administrar el tiempo, el espacio físico y los recursos humanos y fiscales para lograr la implantación y desarrollo de las aspiraciones trazadas para cada año académico. Por tal razón, deberá estar viabilizando continuamente el logro de los planes de los maestros, el personal de apoyo, los padres y los estudiantes.

2.2.2.12 Concepto de directivo

El director de escuelas debe preparar una organización escolar que permita el logro de los planes operacionales diseñados por todos los miembros de la comunidad de aprendizaje. Por otro lado debe dirigir, ejercer el liderazgo y la motivación de manera que se logren los objetivos establecidos. Este proceso garantiza que se pondrá en práctica lo que se ha planificado y lo que se ha organizado para lograr las metas y los objetivos de la escuela como comunidad de aprendizaje. El director tendrá que coordinar su gestión utilizando la comunicación, manejando correctamente el cambio y tomando las decisiones correctas para el bien de la escuela. Este director tiene que contar con unas características particulares y debe dominar unas competencias para ejercer liderazgo de forma eficaz y eficiente, manteniendo así un clima organizacional adecuado y productivo.

Por otro lado, el director de escuelas debe establecer los mecanismos de control necesarios para determinar el logro de los objetivos. El proceso de control se logra al establecer los criterios o estándares de ejecución, medir la ejecución y comparar con el estándar, determinar las desviaciones y someter correcciones durante el proceso.

Según el análisis hecho por Poggi (2006), la función directiva no puede ser ajena al modelo institucional de escuela que se promueva. Es decir que no es pertinente pensar

que pueden existir modelos directivos de validez universal sin anclajes en la singularidad de cada institución escolar y en el proceso e historia que le son propios; singularidad e historia que definen también al sistema educativo en el cual cada institución se integra.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que vive. Esto lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas de cada uno.

El líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha autogestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimental, la destreza de sus propias emociones. El siguiente cuadro representa los diferentes enfoques y cualidades que deben poseer un líder de equipo y el director de un grupo.

Cuadro N° 3: Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos

LIDER	DIRECTIVO
•El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores.	•El directivo confía en la disciplina de los colaboradores, y en la solidez de la organización.
•Da mucha importancia a los objetivos a corto plazo ya que cumpliéndolos está consciente que logrará los de largo plazo, comparte ideas y es coherente con ellas. No se somete a términos de fechas. El líder convence.	•En el directivo solo prima el interés por cumplir con los objetivos planteados en su planificación, sin importarle como se los obtiene, no fomenta la colaboración entre los miembros de la institución. Solo responde a planos estrictos. El directivo manda.
•Su estilo es muy personal y proactivo lo cual motiva, estimula e inspira para que los demás miembros de la comunidad trabajen en equipo manejando siempre la colaboración entre los mismos.	•Sus acciones o reacciones solo van encaminadas al nivel superior, con sus similares y en cierta parte con sus subordinados.
•Es muy respetuoso de las ideas de los demás, permite que se actúe con iniciativa propia, por lo que estimula el compromiso personal y grupal para el adelanto de la institución.	•Involucra a la comunidad en la planificación y solución de problemas hasta cierto punto.
•Le gusta la gente colaboradora y que quiere el progreso a través de ideas innovadoras. Facilita y fomenta la investigación y sobre todo la creatividad de sus seguidores.	•Le molesta que sus subordinados conozcan el trabajo mejor que él, desconfiando de los mismos.
•La solución de problemas es responsabilidad de todos los miembros de la comunidad.	•La solución de los problemas no es de su primordial interés, los toma muy a la ligera considerándolos una pérdida de tiempo. La solución en muchas de las ocasiones no es consensuada.
•Se fundamenta en la legitimidad del mandato que asume.	•Se fundamenta en la legalidad estatutaria y el procedimiento formal de designación.
•Su comunicación es fluida y franca, muy transparente, permite que los demás expresen sus pensamientos aceptando las críticas.	•En muchas ocasiones monopoliza la información, comunica solamente lo que le conviene que sepan los demás.
•Se involucra en los conflictos de los miembros de la comunidad para dar una pronta solución sin que pasen a mayores. El carisma del líder es personalismo.	•Da poca o escasa importancia a los conflictos laborales entre los miembros de la comunidad. El carisma del directivo es institucional.
•Reconoce los logros personales y grupales, incentiva y motiva a seguir adelante.	•Priman las conveniencias personales que los acuerdos del grupo.

Fuente: "Desarrollo personal y laboral" Edición N 11. ICE
Elaboración: Ing. Yaneth Enríquez Villarreal.

2.4. Los valores y la educación

La práctica docente lleva a afirmar, que todos los miembros de la comunidad educativa somos responsables de la construcción, la participación activa con coherencia, pues de esta se benefician los estudiantes. Es imprescindible que tengamos unos objetivos claros en lo que respecta a los ideales educativos, enmarcados en valores, pues de esta manera conseguiremos además de enseñar, educar, con el fin de construir una personalidad humana y fuerte.

“El termino valor está relacionado con la propia existencia de la persona, afecta a su conducta, configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos. Se trata de algo cambiante, dinámico, que, en apariencia, hemos elegido libremente entre diversas alternativas. Depende sin embargo en buena medida de lo interiorizado a lo largo del proceso de socialización y, por consiguiente, de ideas y actitudes que reproducimos a partir de las diversas instancias socializadoras”.
(Carrera, 2002:23).

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano. Estas tres características son la que imprimen importancia pedagógica, por eso se puede hablar de la educación como realización de valores y de una pedagogía de valores.

Según Domínguez (2004), “Los valores son cualidades de los objetos factuales o de los objetos ideales, de las acciones humanas o de las personas, que apreciamos y estimamos, porque intersubjetivamente las consideramos beneficiosas para: a) la satisfacción de las necesidades humanas, naturales y culturales; b) para el desarrollo de las dimensiones de la persona humana: corporal, cognitiva, desiderativa, emocional, sexual, estética y artística, social y técnico-productiva; c) para la construcción de una convivencia social, justa, solidaria y democrática; d) para la construcción de un orden mundial económico y jurídico-político justo, solidario y democrático.

Los valores se pueden clasificar de muchas maneras dependiendo de los criterios de clasificación elegidos. Para planificar y desarrollar la educación en valores, algunos autores los clasifican de acuerdo con la relación con las dimensiones de la persona humana. Siguiendo ese criterio, y de acuerdo a los estudios que se ha hecho al respecto se propone la siguiente tabla básica que se puede ser ampliada:

2.4.1 Valores corporales

Salud/enfermedad, fortaleza/debilidad, alimentación equilibrada/alimentación desequilibrada, higiene/antihigiene, desarrollo de la psicomotricidad/ausencia de desarrollo, ejercicio físico/ausencia de ejercicio físico. **Valores sensoriales y sensuales:** placer/dolor, agrado/desagrado: valores y antivalores olfativos, gustativos, táctiles, visuales, auditivos, sexuales.

2.4.2 Valores cognitivos

Conocimiento/ignorancia, verdad/falsedad, claridad/confusión, racionalidad/irracionalidad, logicidad (= validez lógica)/ilogicidad (= invalidez lógica), precisión/ambigüedad y un largo etcétera.

2.4.3 Valores desiderativos

Deseabilidad/indeseabilidad: la educación de la dimensión desiderativa supone una distinción clara de lo que debe ser deseado o in-deseado y una jerarquía de preferencias para optar cuando los valores deseables son incompatibles entre sí. De hecho, todos los valores son deseables y todos los antivalores son indeseables. Pero, a veces, es necesario renunciar a los valores inferiores para lograr los valores superiores. La dimensión desiderativa está bien desarrollada cuando está centrada en un sistema personal de valores.

2.4.4 Valores emocionales

Alegría/tristeza, amistad/enemistad, aprecio/desprecio, satisfacción/frustración, miedo/confianza, afectos, sentimientos y actitudes sentimentales hacia nosotros mismos, hacia los más próximos y hacia todos los seres humanos.

2.4.5 Valores estéticos

Belleza/fealdad, deleite estético/aburrimiento, cultivo de las capacidades estéticas/ausencia de ese cultivo: el desarrollo de las capacidades estéticas es imprescindible para percibir y disfrutar las bellezas naturales y la belleza de las diferentes creaciones artísticas: literarias, musicales, pictóricas, esculturales, arquitectónicas, cinematográficas, etc.

2.4.6 Valores socio-afectivos

Empatía/antipatía, amor/odio, amistad/enemistad, aprecio/desprecio, comprensión/incomprensión; afectos sentimientos y actitudes sentimentales.

2.4.7 Valores morales o éticos

Libertad/coacción, autonomía/heteronomía, igualdad/desigualdad, solidaridad/insolidaridad, justicia/injusticia, reconocimiento de los derechos y libertades fundamentales/ausencia de reconocimiento, conciencia crítica/conciencia alienada, conciencia moral (= compromiso)/amoralidad, reciprocidad/egoísmo.

2.4.8 Valores socio-políticos

Democracia/dictadura (autoritarismo), reconocimiento de los derechos y libertades fundamentales/negación de los mismos, especialmente, reconocimiento de las libertades y derechos cívicos/negación de los mismos, reconocimiento de los derechos

económicos y sociales/negación de los mismos, diálogo y mestizaje intercultural/etnocentrismo, xenofobia y racismo, paz/agresividad, violencia y guerra.

2.4.9 Valores técnico-productivos

Utilidad/inutilidad, eficacia/ineficacia, eficiencia/ineficiencia, valores de uso/valores de cambio.

La Reforma educativa en el país, se da en un sentido amplio, incluyendo como una parte esencial la dimensión ética. Se considera que la educación tiene entre sus fines esenciales, junto a la integración de los jóvenes en la cultura de un grupo social, la formación ético-cívica en aquellos valores que debemos defender y sería razonable aspirar en nuestro mundo actual y futuro. Por eso la acción educativa se configura no sólo por los aspectos conceptuales y por un conjunto de habilidades o procedimientos, sino también por unas actitudes, valores y normas morales o sociales vigentes.

“Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible”.
(Chavarría, 2007:68).

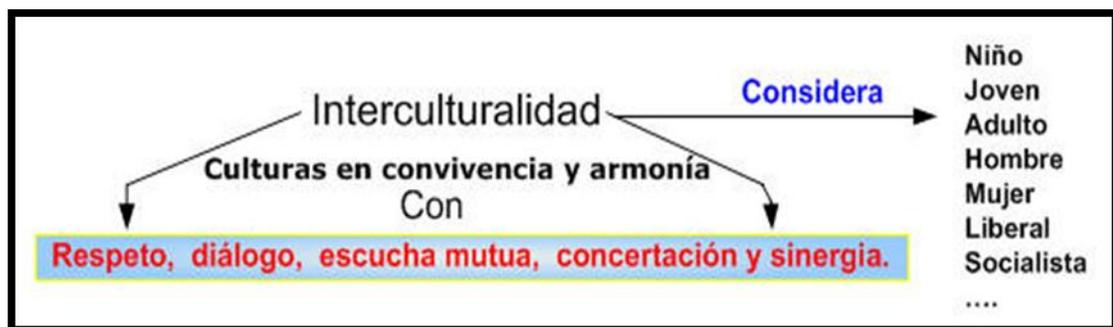
Recuperar hoy la función educativa de la escuela parece una necesidad. Hay una gran demanda social en este sentido, pues, aparte de graves problemas de conducta y convivencia en nuestra sociedad, en algunos casos manifiestos en los comportamientos de algunos jóvenes, ha surgido la necesidad de educar en un conjunto de valores como por ejemplo: igualdad frente al racismo, educación ambiental frente a los problemas ecológicos, paz, igualdad entre sexos, etc., que nos preocupan en la actualidad, pero en muchos casos son desconocidos.

El Buen Vivir como sustento de la educación abarca una serie de principios relacionados con la misma que es necesario que una institución educativa debe tener

en cuenta, y de esta manera aplicarlos de forma directa en el aula de clase. A continuación se destacan los siguientes:

LA INTERCULTURALIDAD.- la cual se refiere a la interacción respetuosa, inclusiva y equitativa entre culturas. Este término favorece la integración y convivencia, fomentando una relación de mutuo aprendizaje. En nuestra sociedad ha sido difícil acoplar una mentalidad de total respeto, sin embargo es necesario continuar con este tipo de procesos basándose siempre en el diálogo, la escucha y la concertación.

Esquema N.6: Relaciones de la Interculturalidad



Fuente: Ministerio de Educación

FORMACIÓN DE UNA CIUDADANÍA DEMOCRÁTICA.- Se centra en generar una población incluyente que se interese por los problemas y los avances nacionales, para lo cual se debe fortalecer los valores cívicos, concientizar acerca de los derechos y obligaciones como ciudadanos, y desarrollar la identidad nacional en cada miembro de la comunidad educativa.

LA PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE.- Incluye la concientización acerca de la problemática ambiental y de las alternativas para enfrentarla. Además de la comprensión de las múltiples, constantes y recíprocas relaciones entre el ser humano y la naturaleza.

ELCUIDADO DE LA SALUD Y LOS HÁBITOS DE RECREACIÓN DE LOS ESTUDIANTES.- Incluye aspectos de desarrollo biológico y psicológico según la realidad de cada niño y niña o de cada joven en concordancia con las edades y el entorno socio-económico.

LA EDUCACIÓN SEXUAL EN LOS JOVENES.- El desarrollo de una sexualidad sana, con conocimientos y libre. La única forma de prevención es la correcta información. La capacitación de docentes y estudiantes acerca del tema y como tratarlo. Respetando la integridad del cuerpo y la mente, sembrando una identidad sexual digna y respetuosa. Generar conciencia de las responsabilidades de la maternidad y la paternidad.

El Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador contempla a la persona en su integralidad, tiene en cuenta la naturaleza y se enfoca en la sociedad. Por lo cual, es importante educar con principios educativos y valores, que ayuden al estudiante a actuar libremente, para que aprenda a querer, conocer e inclinarse por todo aquello que sea noble, justo y valioso.

Las instituciones educativas tiene la obligación de proporcionar las bases y experiencias de aprendizaje para que los alumnos puedan ir construyendo propio marco de referencia, para que contribuya a una autonomía en el desarrollo social y moral. Es un reto que se plantea a la educación para lograr promover la autonomía de los alumnos, no sólo en los aspectos cognoscitivos e intelectuales, sino también en su desarrollo social y moral. Esta tarea no es exclusiva sólo de la escuela, de sus maestros y profesores sino que demanda compartir esta función con la implicación directa de los padres y de la comunidad educativa.

Una educación en valores exige un amplio apoyo en materiales y acciones formativas de los profesores, rediseñar los espacios organizativos y laborales en los centros, para que sean posible las acciones colegiadas que se proponen, y fundamentalmente revalidar socialmente la función docente y de la escuela, tan falta de reconocimiento social últimamente.

El educador y la educación en valores

La responsabilidad que el educador adquiere en el desarrollo de los valores de sus alumnos es grande y difícil de realizar, ya que por una parte, tiene que ser él mismo y por otra, debe propiciar y estimular a sus alumnos a que también sean ellos mismos, sin adoptar otras posturas. Su función principal, por tanto, no será enseñar

impositivamente, sino guiar a los alumnos para que cada uno de ellos clarifique sus valores, impulsarlos hacia una formación dinámica, creativa, que ponga de manifiesto las posibilidades de cada individuo en orden a conseguir su maduración personal y la asimilación de sus experiencias. Una vez conseguida esto, el sujeto va aprendiendo a contrastar la realidad exterior consigo mismo, y así van aflorando en él los valores personales.

El rol del profesor consiste en último término; además de lo ya expresado, en favorecer un ambiente adecuado en el aula para que se pueda llevar a cabo una discusión crítica entorno a la resolución de conflictos, posibilitar un clima de libertad de expresión, y que los estudiantes puedan determinar la selección de valores, dentro del máximo respeto; claro está, teniendo en cuenta la realización de actividades concretas basada en la educación en valores. De uno u otro modo, es necesario que el educador se ocupe de formar en valores; de ninguna manera se los puede obviar.

“La escuela, pues, debe interesarse y ocuparse de la educación moral que forma parte de la formación integral de la persona, ayudando a los alumnos y alumnas a construir sus propios criterios, permitiéndoles tomar decisiones, para que sepan enfocar su vida y cómo vivirla y orientarla”. (Carreras, 2006:23).

Educación con valores es el fundamento de toda comunidad educativa, sin embargo, la crisis de valores que se evidencia día a día, constituye uno de los mayores peligros. Con una sociedad llena de dificultades, son los directivos junto con los padres de familia y docentes los cuales deben cumplir un papel protagónico, pues con su ejemplaridad, deben actuar como guía para la correcta internalización de los valores humanos.

El siguiente cuadro, muestra de forma esquemática la educación en valores, y los medios que se utilizan para el desarrollo e interiorización de los mismos.

Cuadro N°4: Educación en valores



Fuente: Lloren C. Carreras y otros. (2005). Como educar en valores.

3. METODOLOGÍA

3.1 Contexto

Fachada del Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico”



FUENTE.- Secretaria General del ITSCT

La educación técnica en el Ecuador tiene su origen en la Escuela San Andrés, creada en el año de 1563 por la Comunidad Franciscana, en la ciudad de Quito. Surge por la necesidad de preparar mano de obra calificada. Los programas giraban en torno a la alfabetización y formación artesanal, aprendían: herrería, carpintería, albañilería, sastrería, tallado; entre las principales. El Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico” nace con el nombre de PROTECTORADO CATÓLICO, el presidente de la República, García Moreno, firma el Acta Oficial de su creación el 09 de noviembre de 1871. En 1938, nuestra Institución es anexada a la Universidad Central del Ecuador, se cambia los programas de estudio y toma el nombre de ESCUELA CENTRAL TÉCNICA DEL ESTADO, incluye estudios de: electricidad, mecánica industrial, radio y telegrafía, arquitectura, hilados, zapatería, tejidos, imprenta, fotograbado, química industrial.

Mediante Resolución No. 13 de septiembre de 1960, el Ministro de Educación Pública, Doctor Sergio Quirola declara “Plantel Experimental de Enseñanza Técnica Industrial” con la denominación de COLEGIO EXPERIMENTAL CENTRAL TÉCNICO DEL ESTADO, con las especializaciones de: Mecánica Automotriz, Mecánica Industrial,

Electricidad, Radio y Televisión. En el año lectivo 1960 – 1961 se gradúan los primeros bachilleres técnicos del país. Mediante Decreto Ejecutivo No. 1936 del 8 de noviembre de 1977, el Presidente del Consejo Supremo de Gobierno, Alfredo Poveda Burbano transforma al Colegio Experimental en INSTITUTO SUPERIOR “CENTRAL TÉCNICO”, se incrementa dos años de estudio, con las mismas especialidades, sus egresados obtienen el título de Técnico Superior. La Resolución No. 3399, del 24 de julio de 1996, el Ministerio de Educación y Cultura, eleva a la categoría de INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CENTRAL TÉCNICO”, se mantiene las mismas especialidades y con tres años de estudio, pos bachillerato, obtienen el título de Tecnólogo.

Una vez que entra en vigencia la Ley de Educación Superior, los institutos dependen administrativa y financieramente del Ministerio de Educación y la relación académica con el Consejo Nacional de Educación Superior, CONESUP, organismo que le otorga el Registro Institucional No. 17-028, el 20 de Octubre del 2000.

3.2. Participantes

- Personal directivo por género y edad.

RANGOS DE EDAD	DOCENTES	
	f	%
46 - 50 años	1	14
51 - 55 años	0	0
56 -60 años	5	72
61 - 65 años	1	14
Total	7	100

FUENTE.- Secretaria General. Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico”

Elaboración: Ing. Yaneth Enríquez Villarreal.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que el personal directivo del Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico”, está compuesto en su totalidad por personas de género masculino con una representación del 100%; y que de esta población, el 72% se encuentran entre los 56 y 60 año de edad, lo que demuestra que hay una gran trayectoria y experiencia en el campo educativo por parte del personal directivo.

- Personal docentes por género y edad.

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
26 - 30 años	5	4	2	9
31 - 35 años	9	7	0	0
36 - 40 años	8	6	4	17
41 - 45 años	14	11	3	13
46 - 50 años	23	18	6	22
51 - 55 años	29	22	3	17
56 - 60 años	14	11	5	22
61 - 65 años	12	9	0	0
66 - 70 años	16	12	0	0
Total	130	100	23	100

FUENTE.- Departamento de Recursos Humanos. Instituto Tecnológico Superior "Central Técnico"

Elaboración: Ing. Yaneth Enríquez Villarreal.

De la tabla anterior, se puede deducir que el 85% de docentes pertenecientes al ITSCT son de género masculino, y 15% son de género femenino. La edad promedio de los hombres está entre los 51 y 55 años, mientras que la edad promedio de las mujeres, está entre los 46 y 50 años; demostrando la constancia y experiencia de su personal docente y que se evidencia por los años de funcionamiento que lleva la institución. Además, se puede destacar que la edad de los docentes más jóvenes está entre 26 y 30 años, demostrando que en el Instituto hay apertura para la gente joven y por ende apertura a nuevos enfoques educativos, así como la experiencia suficiente para seguir avanzado en su que hacer educativo.

- Personal administrativo y de servicios.

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
31 - 35 años	5	12	2	7
36 - 40 años	6	15	4	14
41 - 45 años	8	20	6	21
46 - 50 años	3	10	5	17
51 - 55 años	9	20	5	17
56 - 60 años	2	5	5	17
61 - 65 años	3	7	2	7
66 - 70 años	4	10	0	0
71 - 75 años	1	2	0	0
Total	41	100	29	100

FUENTE.- Departamento de Recursos Humanos. Instituto Tecnológico Superior "Central Técnico"

Elaboración: Ing. Yaneth Enríquez Villarreal.

La anterior tabla permite concluir, que el 59% del personal administrativo y de apoyo son de género masculino, y mientras que 41% pertenecen al género femenino. La edad promedio de hombres del personal administrativo está entre 51 y 55 años, mientras que la edad de las mujeres está entre 41 y 45 años.

Población Estudiantil por edad, género, y especialidad.

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CENTRAL TÉCNICO"**
ESTUDIANTES MATRICULADOS POR GENERO Y EDAD (BÁSICA)

AÑO LECTIVO: 2011-2012

FECHA: 12/10/2011

	ESTUDIANTES MUJERES		TOTAL POR GÉNERO	ESTUDIANTES HOMBRES			TOTAL POR GÉNERO	TOTAL POR CURSO
	(0-14) AÑOS	(15-29) AÑOS		(0-14) AÑOS	(15-29) AÑOS	(30-64) AÑOS		
OCTAVO AÑO DE BÁSICA "A"	0	0	0	36	5	0	41	41
OCTAVO AÑO DE BÁSICA "B"	0	0	0	34	3	0	37	37
OCTAVO AÑO DE BÁSICA "C"	1	0	1	32	3	1	36	37
OCTAVO AÑO DE BÁSICA "D"	3	0	3	28	5	0	33	36
NOVENO AÑO DE BÁSICA "A"	1	0	1	44	9	0	53	54
NOVENO AÑO DE BÁSICA "B"	0	0	0	44	7	1	52	52
NOVENO AÑO DE BÁSICA "C"	0	0	0	46	5	0	51	51
NOVENO AÑO DE BÁSICA "D"	0	0	0	37	13	0	50	50
DECIMO AÑO DE BÁSICA "A"	0	0	0	24	19	0	43	43
DECIMO AÑO DE BÁSICA "B"	0	0	0	23	16	1	40	40
DECIMO AÑO DE BÁSICA "C"	0	1	1	23	22	0	45	46
DECIMO AÑO DE BÁSICA "D"	0	0	0	19	26	0	45	45
TOTAL	5	1	6	390	133	3	526	532

FUENTE.- Secretaria General. Instituto Tecnológico Superior "Central Técnico"

Elaboración: Ing. Yaneth Enríquez Villarreal.

La tabla indica que para la Modalidad Básica 0 -14 años hay, 5 estudiantes matriculadas de sexo femenino; 15-29 años hay una sola estudiante, dando un total de estudiantes de género femenino matriculadas de 6; un número muy reducido en comparación con los estudiantes de género masculino, puesto que 0-14 años están matriculados 390, de 15-29 años, hay 133 y de 30-64 años hay 3, para un total de estudiantes matriculados de género masculino de 532. De acuerdo a los datos anteriores se puede evidenciar que son los estudiantes de género masculino, quienes tienen más preferencia por la educación técnica que brinda el ITSCT.

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CENTRAL TÉCNICO"**

ESTUDIANTES MATRICULADOS POR GENERO Y EDAD (SECUNDARIA)

AÑO LECTIVO: 2011-2012

FECHA: 12/10/2011

	ESTUDIANTES MUJERES		TOTAL POR GENERO	ESTUDIANTES HOMBRES			TOTAL POR GENERO	TOTAL POR CURSO
	(0-14) AÑOS	(15-29) AÑOS		(0-14) AÑOS	(15-29) AÑOS	(30-64) AÑOS		
PRIMER AÑO DE BACHILLERATO ELECTROMECÁNICA AUTOMOTRIZ "A"	0	1	1	1	50	0	51	52
PRIMER AÑO DE BACHILLERATO ELECTRÓNICA DE CONSUMO "A"	1	0	1	4	55	0	59	60
PRIMER AÑO DE BACHILLERATO INSTALACIONES EQUIPOS Y MAQUINAS ELÉCTRICAS "A"	1	0	1	0	58	3	61	62
PRIMER AÑO DE BACHILLERATO MECANIZADO Y CONSTRUCCIONES METÁLICAS "A"	0	0	0	1	57	0	58	58
SEGUNDO AÑO DE BACHILLERATO ELECTROMECÁNICA AUTOMOTRIZ "A"	0	0	0	0	53	0	53	53
SEGUNDO AÑO DE BACHILLERATO ELECTRÓNICA DE CONSUMO "A"	0	0	0	0	32	0	32	32
SEGUNDO AÑO DE BACHILLERATO INSTALACIONES EQUIPOS Y MAQUINAS ELÉCTRICAS "A"	0	1	1	1	18	0	19	20
SEGUNDO AÑO DE BACHILLERATO MECANIZADO Y CONSTRUCCIONES METÁLICAS "A"	0	0	0	1	44	0	45	45
TERCER AÑO DE BACHILLERATO ELECTROMECÁNICA AUTOMOTRIZ "A"	0	1	1	0	54	3	57	58
TERCER AÑO DE BACHILLERATO ELECTRÓNICA DE CONSUMO "A"	0	2	2	0	40	1	41	43
TERCER AÑO DE BACHILLERATO INSTALACIONES EQUIPOS Y MAQUINAS ELÉCTRICAS "A"	0	0	0	0	27	1	28	28
TERCER AÑO DE BACHILLERATO MECANIZADO Y CONSTRUCCIONES METÁLICAS "A"	0	0	0	0	35	0	35	35
TOTAL	2	5	7	8	523	8	539	546

FUENTE.- Secretaria General. Instituto Tecnológico Superior "Central Técnico"

Elaboración: Ing. Yaneth Enríquez Villarreal.

La tabla muestra que para la Modalidad Secundaria 0 -14 años, hay 2 estudiantes matriculadas de sexo femenino; 15-29 años hay cinco estudiantes, dando un total de estudiantes de género femenino matriculadas de 7; un número muy reducido en comparación con los estudiantes de género masculino, puesto que 0-14 años están matriculados 8, de 15-29 años, hay 523 y de 30-64 años hay 8, para un total de estudiantes matriculados de género masculino de 546. Al igual que en la tabla de educación básica, los estudiantes de género masculino, se sienten más atraídos por el bachillerato técnico, que las estudiantes de género femenino.

3.3. Materiales e Instrumentos de Investigación

Las técnicas, materiales e instrumentos básicos de investigación, que permitieron recolectar información y que a través de los cuales se pudo obtener la información necesaria de los miembros de la institución en busca de lograr los objetivos de este estudio son: cuestionario de entrevista para directivos, encuesta dirigida a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Los instrumentos de recolección de información que se utilizaron en la investigación fueron los cuestionarios de la Universidad Técnica Particular de Loja (Guía didáctica, Instructivo para elaboración de tesis, Módulo Proyecto de Grado I).

3.3.1 Encuesta

La encuesta fue fundamental en la investigación; puesto que, con la ayuda de cuestionarios previamente elaborados, los cuales contienen preguntas concretas, se pudo obtener respuestas precisas, que permitieron hacer una tabulación rápida, y con esto una fácil interpretación de datos y análisis de la información recolectada.

Encuesta a Directivos.- el objetivo principal fue obtener y conocer información relevante; así como también, la forma cómo se organiza y se desarrolla gestión, liderazgo y valores en el ITSCT.

El cuestionario consistió en un conjunto de preguntas cerradas con alternativas de respuestas, como si o no y otras opciones; lo que permitió recoger información importante para la investigación, y que se fundamenta en lo siguiente:

1. Determinar si se hacen equipos de trabajo para la ejecución de actividades o tareas asignadas.
2. Indagar si hay un manual que regule las tareas de los miembros de la institución.
3. Examinar si existe delegación en la toma de decisiones para la resolución de conflictos.
4. Determinar en la administración del instituto el tipo de liderazgo que se está promoviendo.
5. Determinar si en el quehacer educativo institucional, se han incorporado la gestión, liderazgo y valores como pilares fundamentales en la formación estudiantil.
6. Conocer de las funciones que tienen la junta de profesores, los departamentos didácticos, etc.

Encuesta a docentes.- cuyo objetivo principal fue conocer qué piensan los profesores con respecto a la gestión, liderazgo y valores que se llevan en esta institución educativa en la cual prestan sus servicios. La cual pretendió lo siguiente:

1. Definir el rol del docente líder como buscador de la innovación y el cambio que permita generar nuevas formas de escolarización.
2. Determinar cómo se promueve el grado de compromiso que tienen los padres de familia, para con sus hijos, en el proceso enseñanza – aprendizaje.
3. Conocer cómo los directivos y docentes promueven la investigación educativa con el fin de desarrollar y materializar nuevos métodos de enseñanza y concretar metas para el Instituto, en torno a los valores como el eje transversal de la formación integral de los estudiantes.
4. Comprender el nivel de integración, compromiso o desacuerdo del liderazgo y gestión de los compañeros, autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.
5. Determinar, si se aplican en la institución metodologías activas, e innovadores, o si sólo se limitan los maestros, a ser repetitivos e impartir conocimientos obsoletos.

Encuesta a estudiantes.- cuyo objetivo central fue recoger sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades en su institución educativa; además, evaluar las percepciones sobre el ambiente real del clima escolar que existe en el establecimiento, para lo cual se tuvo en cuenta objetivos como los siguientes:

1. Conocer si los directivos tienen en cuenta las opiniones y problemas de los docentes y estudiantes.
2. Percibir si existen actividades innovadoras en las aulas, a través de la motivación en “valores y virtudes”, brindando oportunidades para que los estudiantes expresen sus ideas.
3. Identificar si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.
4. Distinguir si se enseñan la ética y los valores a través del ejemplo de los diferentes miembros de la institución.

Encuesta a padres de familia.- cuyo objetivo principal fue recabar opiniones de la labor de los directivos, personal administrativo, docentes, y demás miembros del ITSCT, relacionados con la gestión y liderazgo y, la influencia en el proceso enseñanza – aprendizaje de sus hijos. Esto permite determinar, las percepciones sobre el ambiente o clima escolar que existe en el Instituto. Para esta encuesta se tuvo como objetivos fundamentales los siguientes:

1. Buscar la apreciación de los padres de familia en cuanto a innovación y cambio en las formas habituales de enseñar.
2. Comprobar si los padres de familia, han sido incorporados en la colaboración directa; así como, en la toma de decisiones de la Institución,
3. Conocer si los padres de familia, perciben si las autoridades practican el proceso de comunicación, a través de la escucha.
4. Percibir si los padres de familia conocen ¿cómo los directivos del Instituto promulgan la gestión y el liderazgo?
5. Determinar la apreciación que tienen los padres de familia sobre la participación de la comunidad educativa en gestión, valores y liderazgo.

3.3.2 Entrevista

Este instrumento de recolección de información fue muy útil para el proyecto, puesto que, a través de la comunicación oral se pudo diagnosticar, orientar, e investigar la información requerida para su posterior análisis.

Entrevista a directivos.- cuyo objetivo principal fue obtener una información completa y veraz del Rector, vicerrectores, supervisor y un director de área. Esta entrevista se llevo a cabo como un conversatorio lo cual ayudo a determinar:

1. La forma ¿cómo se maneja la comunicación y el liderazgo en la institución?
2. Corroborar si la Institución está abierta a la innovación en el quehacer educativo
3. ¿Cómo o cuáles son las estrategias para manejar conflictos?
4. Verificar si en el quehacer educativo institucional, se han incorporado los valores, base fundamental en la formación estudiantil

3.3.3 Observación

La observación se constituyó en una de las técnicas más relevantes en esta investigación; ya que, se la hizo en forma directa y sin intermediarios para obtener datos concretos y reales.

Además, se utilizó la observación, para poder registrar de manera visual lo que ocurre en el ITSCT y determinar la forma como ellos involucran la gestión, liderazgo y valores, en su vida educativa, lo cual permitió clasificar y consignar los acontecimientos suscitados, en lo que respecta a comportamiento institucional de los maestros, en sus relaciones interpersonales, así como, el uso que dan a los instrumentos materiales del colegio, en el desarrollo de su propuesta educativa.

3.4. Método y procedimiento

Los métodos de investigación que se aplicaron en este proyecto, son el descriptivo, analítico y sintético, lo que permitió explicar y analizar el objeto de la investigación.

3.4.1 Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria fue de gran ayuda en la investigación; puesto que, no se tiene investigaciones previas sobre el objeto de estudio, por lo tanto se exploró e indago, ya que el conocimiento en cuanto al tema es poco, más aun, tratándose de una institución educativa en la cual no se es parte ni se conoce su funcionamiento. Con el fin de lograr y alcanzar la meta propuesta, se exploró y familiarizó con: bibliografía especializada, entrevistas y cuestionarios hacia personas, observación participante (y no participante) y seguimiento de casos. La investigación exploratoria se finalizó cuando, a partir de los datos recolectados, se adquirió el suficiente conocimiento como para saber qué factores son relevantes al problema y cuáles no, y de esta manera lograr los objetivos a alcanzar.

3.4.2 Investigación Descriptiva

Se utilizó la investigación descriptiva puesto que, esta no se limita en la recolección de datos sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, de esta manera se expuso y se resumió la información de manera cuidadosa y luego se analizaron los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan con la investigación.

De acuerdo a esto, la investigación es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitó explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el ITSCT de tal manera, que se pudo conocer como se están llevando a cabo la gestión y liderazgo educativo en los diferentes procesos educativos y como intervienen los valores en dichos procesos.

3.4.3 Método analítico – sintético

El método analítico proporcionó conocimiento sobre los fundamentos de gestión, liderazgo y valores; a través del análisis de cada uno de los documentos, comprensión de conceptos educativos, interpretación de datos recolectados e identificación de acontecimientos relevantes evidenciados en el ITSCT.

El método sintético permitió abstraer información indispensable, facilitando la comprensión de hechos, fenómenos, ideas; lo que permitió elaborar el marco teórico, así como también, la realización de la discusión y la abstracción de las conclusiones y recomendaciones.

3.4.4 Método inductivo

A partir de las observaciones, las cuales se hicieron en forma sistemática se pudo descubrir aspectos generales de un proceso o tareas que se relacionaban con la gestión y liderazgo en el que hacer educativo de ITSCT, así como la interpretación de datos y la emisión de criterios.

3.4.5 Método Deductivo

Se empleo este método ya que, se hicieron deducciones que van de lo general, utilizando para ello el razonamiento lógico, suposiciones, hasta extraer datos importantes que permitan conocer como se involucra la gestión y el liderazgo en el quehacer educativo.

El método inductivo y el deductivo permitieron configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

3.4.6 Método Estadístico

Este método fue de gran ayuda en el proceso de investigación, pues se tuvo en cuenta una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Este manejo de datos tuvo como propósito la comprobación, de la realidad educativa, en la cual se involucran los miembros del ITSCT.

El método estadístico, permitió la organización de la información recogida, los procesos de tabulación, graficación e interpretación de la información, que se hizo a través de los diferentes instrumentos de investigación. Esto facilitó, los procesos de validez y confiabilidad de los resultados para su posterior aplicación práctica en cuanto a gestión, liderazgo y valores se refiere, que es el objeto de estudio.

3.4.7 Método Hermenéutico

Mediante el método hermenéutico se explica las relaciones existentes entre un hecho y el contexto en el que acontece.

El método **Hermenéutico**, permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y, además, facilitó el análisis de la información empírica para la elaboración de este.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico situacional

4.1.1 Diagnóstico de la Gestión y Liderazgo desde el análisis de los documentos de Planificación Educativa

Para el diagnóstico se tuvo en cuenta, la documentación que facilitó el ITSCT.

4.1.1.1 El manual de organización

Dentro del manual de organización se encuentra el manual de procedimientos administrativos, que es un documento de síntesis, este contiene aclaraciones y formas de hacer los diversos procedimientos administrativos. Se pretende con este instrumento incluir formas de gestión que garanticen el mejor cumplimiento de las obligaciones legales, disminuyendo los tiempos de dedicación de los equipos docentes y directivos a tareas burocráticas y demostrar al conjunto de la comunidad educativa los requerimientos de la ley y las actividades administrativas de la institución educativa en los siguientes aspectos:

1. Administración general
2. Administración académica
3. Registro y archivo de documentos
4. Atención e información al público
5. Relaciones y comunicaciones institucionales

El manual de organización presenta los criterios de organización, tales como estructura orgánica y las funciones de cada uno de los órganos administrativos que integran el Instituto, siendo su objetivo primordial, presentar una visión en conjunto de los órganos administrativos, delimitar responsabilidades, ayudar a la ejecución correcta de las labores encomendadas, proporcionar la uniformidad de trabajo, servir como instrumento

normativo y de apoyo para el control, seguimiento y evaluación de los objetivos institucionales.

El manual tiene como objetivo de que todas las personas que conforman la comunidad del “Instituto Tecnológico “Central Técnico”, cuenten con una fuente de información que les permita conocer la organización del Instituto por áreas, departamentos, especialidades etc.

El manual de organización facilita a los funcionarios y empleados el conocimiento de sus obligaciones en el ámbito de su competencia, así mismo ayuda a integrar y orientar al personal de nuevo ingreso y es un instrumento valioso de datos para estudios de productividad, reorganización y de recursos humanos.

Este documento presenta la estructura orgánica actualizada, el marco jurídico en el que ésta unidad administrativa sustenta su actuación y funcionamiento, los objetivos que tiene encomendados y la descripción de las funciones que debe realizar para alcanzarlos.

La aplicación del presente manual es únicamente para toda la comunidad que integra el Instituto. La actualización y/o modificación del mismo, será responsabilidad del vicerrector de acuerdo a la normativa actual.

El manual de organización consta también del manual de funciones empezando por el Rector, con una descripción detallada de las funciones que como autoridad debe desempeñar; así como, las funciones del Vicerrector, el Inspector General, etc., además la descripción del puesto está determinada por las actividades periódicas con sus correspondientes estándares de desempeño.

El manual de organización ayuda esencialmente al proceso de organización; ya que es un complemento ideal de los organigramas, da informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran; en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones. El manual de organización juega un papel

importante en el ITSCT, ya que involucra personas con amplio conocimiento de organización y que son fundamentales para la gestión, la dinámica y empatía; para ello la motivación, la comunicación y el liderazgo constituirán elementos gestores del éxito.

4.1.1.2 El código de Ética

Este código de ética propugna como valores trascendentales y normativos de la conducta: la vida, la libertad, la dignidad, la verdad, la justicia, la paz, la solidaridad, la tolerancia, el respeto, el dialogo, la convivencia, la honestidad, la disciplina, la responsabilidad ciudadana, la defensa de los Derechos Humanos y el cultivo de los valores espirituales del hombre.

El Código de Ética tiene como fines esenciales los siguientes:

1. El respeto ineludible a la dignidad de la persona así como la defensa de su pleno desarrollo corporal, psicológico, intelectual y espiritual.
2. El afianzamiento de los principios de solidaridad, base moral que sirvan de guía en el ejercicio de funciones y actividades mediante la inserción de la propia vida.
3. La presentación de pautas éticas orientadoras, que contribuyan de manera eficaz a erradicar conductas no acordes con los fundamentos morales que deben regir la conducta de los integrantes de esta comunidad educativa.
4. Propiciar en todo momento una visión integral del ser humano a fin de que la comunidad educativa en su totalidad tome conciencia de la dignidad de la persona y defienda sus derechos fundamentales sin distinciones de ninguna clase.
5. Enaltecer la tolerancia, el respeto y la convivencia como pilares fundamentales para el desarrollo armónico de la vida institucional.
6. Respetar la institución como lugar sagrado de trabajo y estudio, propiciando un ambiente donde se valoren las actitudes de dignidad personal, lealtad, decoro, limpieza y digna compostura.

El código de ética rige la actuación y el comportamiento de todos los miembros del ITSCT, es un medio que permite armonizar las relaciones humanas mediante la práctica

del respeto, la responsabilidad, la solidaridad y tolerancia, que son valores fundamentales para garantizar la educación integral de sus educandos. Esto da ha entender que el código de ética del ITSCT es fundamental para el buen vivir de todos los miembros de la Institución.

El Código de Ética está regido por los valores que se contemplan en: la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento General, el Reglamento Interno y el Código de Convivencia Institucional, el ITSCT ha asumido desde su fundación el desarrollo de la plenitud humana por medio de la educación de la niñez y la juventud. Aunque se tiene en cuenta los valores fundamentales de acuerdo a los requerimientos emanados por el Ministerio de Educación, se debe hacer mucho más incapie en la práctica continua, pues actualmente se evidencia una gran crisis en valores no solo en la parte educativa sino en la sociedad en general, que obliga a la institución a ir más allá. Los tiempos han cambiado y existen muchos peligros que amenazan la integridad de los educandos, para lo cual el ITSCT debe estar preparado.

4.1.1.3 El plan estratégico

El Plan Estratégico y de gestión para el desarrollo institucional y el mejoramiento continuo y sostenido de su calidad y la de los programas y servicios, se inscribe como una necesidad de proyección al año 2014, recoge los principios y problemas del medio interno y de su entorno, desde el punto de vista curricular, administrativo, jurídico, financiero, infraestructura, equipamiento, productividad y en las relaciones interpersonales y desarrollo humano. Así se da cumplimiento a las disposiciones de las autoridades superiores y a la necesidad de planificar el futuro. Pretende organizar de manera estratégica proyectos institucionales, considerando el análisis contextual de la realidad del Instituto, su misión y visión.

El plan estratégico institucional, es una herramienta importante dentro del proceso de planificación de la política educativa y un instrumento para la adecuada asignación de los recursos, al vincular los objetivos de corto y mediano plazo con los escenarios de

programación presupuestal. Permite asimismo contar con una visión integral y coordinada de la política educativa, determinando el impacto que podrían tener eventuales restricciones o modificaciones presupuestarias sobre el cumplimiento de las metas definidas en los planes anuales de desarrollo educativo.

La rapidez de los cambios que experimenta la institución, hace necesario emplear herramientas que permitan reinventar las formas de actuar para hacer frente a los nuevos retos. La planificación estratégica es un proceso sistemático que incluye la aplicación de la visión y el análisis para determinar las posiciones futuras que el instituto debe alcanzar para hacer frente a los retos del entorno.

El Plan Estratégico del instituto tiene como visión:

- Ayudar a hacer realidad la misión del centro, proporcionando una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar.
- Dar respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés del Instituto.
- Definir el conjunto de estrategias que el centro educativo va a seguir para hacer frente a los desafíos que se presenten.
- Definir el escenario en el que el centro quiere encontrarse a medio plazo, haciendo uso del análisis de información relevante externa e interna.
- Ayudar a definir los procesos del centro que permitirán hacer realidad la estrategia.

Dentro de sus metas se priorizan proyectos que enfatizan los siguientes aspectos:

- Mejora permanente de la calidad de la educación técnica
- Utilizar diferentes técnicas de estudio para que el y la estudiante sea beneficiado con los procesos de interaprendizaje.
- Implementar y aprobar los diferentes componentes de la gestión administrativa.
- Reelaborar el modelo pedagógico institucional.
- Transmitir las disposiciones legales y lineamientos curriculares a los docentes, estudiantes y padres de familia de la institución.

- Firmar convenios de colaboración, apoyo, donación y alianza estratégica.
- Aplicar leyes, reglamentos y manual de procedimientos, gestión y funciones
- Conformar unidades educativas de producción.
- Integrar la Unidad de Investigación y Planificación Institucional y regular su funcionamiento.
- Motivar permanentemente a la práctica de valores a través de conferencias, videos y charlas.
- Organizar y participar en concursos internos y externos de ciencia y tecnología.
- Ejecutar una planificación didáctica de acuerdo con las necesidades e intereses de los y las estudiantes, así como de la comunidad educativa

Por lo anteriormente citado se puede apreciar, que las estrategias utilizadas por el ITSCT pretenden brindar un ambiente educativo acorde con las exigencias actuales y futuras; que involucra aspectos pedagógicos, curriculares que proporcionen una educación integral, humanística, científica, técnica, tecnológica del más alto nivel académico, respetuosa de los derechos humanos, de la equidad de género y del medio ambiente, que permita a los y las estudiantes contribuir al desarrollo humano a través de una acción permanente y progresiva, que permita el cumplimiento de la misión institucional.

La trayectoria que tiene el ITSCT evidencia su preocupación por estar a la vanguardia con los nuevos requerimientos educativos e incentiva a todos sus involucrados en seguir adelante para mejorar y seguir siendo uno de los institutos tecnológicos más reconocidos del país. Se puede evidenciar que las buenas expectativas y estrategias proyectadas por el ITSCT dependen de las normativas legales y económicas dadas por Ministerio de Educación, lo que hace que algunos proyectos no se concreten; aunque, en su gran mayoría se cumplen.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

El programa operativo anual es un programa concreto de acción de corto plazo, que se da del plan de largo plazo, y contiene elementos (objetivos, estrategias, metas y acción)

que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

El programa operativo anual, se realiza en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo. Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo los recursos financieros necesarios por partidas, según los gastos (clasificación contable), para solventar los costos a través de un presupuesto.

Los costos acumulados de cada proyecto darán como resultado el costo total de cada proyecto, y sucesivamente del programa y función, así como el costo total de cada dependencia; proporcionando con esta valoración los elementos necesarios para la toma de decisiones respecto de la distribución de recursos que realiza la institución educativa, ya que se conoce la magnitud de las erogaciones presupuestarias en todas y cada una de las áreas y niveles, así como de las unidades a las que se destinan los recursos.

Objetivos del Programa Operativo Anual de la Institución son:

- **Unificar** la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.
- **Evaluar** los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción.
- **Estudiar** el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.

Esta herramienta de planeación, organización y control de las actividades cotidianas, ofrece a la institución en corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; la despolitización de la misma; la claridad en la relación costo-beneficio, hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en proyectos con mayor eficiencia.

Por medio del POA se realiza diagnósticos, se busca estrategias, se asigna recursos y responsables; además, permite evaluar el cumplimiento de lo planificado. El POA del ITSCT detalla en orden cronológico las actividades que se van a llevar a efecto dentro de la institución durante el año lectivo, el cual es flexible hasta su aprobación, posteriormente se pone de manifiesto a la diferentes departamentos y áreas, para su correspondiente ejecución.

Es un documento muy importante dentro del Instituto puesto que permite realizar el trabajo administrativo y curricular en una forma coordinada, organizada, planificada, controlada y facilita la ejecución de las diferentes actividades programadas con los miembros del ITSCT, cabe resaltar que en el plan operativo de la institución hace falta involucrar mas la gestión, el liderazgo y los valores; ámbitos fundamentalmente importantes en la educación integral de los estudiantes y de esta manera cumplir las metas y objetivos propuestos por el Instituto.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

El Plan Educativo Institucional del ITSCT contribuye y ayuda en la toma de decisiones de las autoridades para la transformación de la realidad de la Institución Educativa en una comunidad de aprendizaje que busca lograr una formación integral de los y las estudiantes. Además, el PEI presenta un compendio de todas las actividades del ITSCT. Con el PEI el instituto cumple con los estamentos institucionales, pues involucra elementos como: la globalización, la evolución de la tecnología, los medios de producción, capacitación, etc., indispensables en el que hacer e identidad de la institución educativa y que además son base para la elaboración de instrumentos de gestión.

El Proyecto Educativo Institucional está elaborado para un período de tres años lectivos, esto es: 2011-2012, 2012-2013 y 2013-2014. Su finalidad es orientar, direccionar y conducir, todas las actividades administrativas y pedagógicas hacia el logro de los fines y objetivos propuestos por parte del instituto.

- Año lectivo 2011 – 2012: Aplicación del nuevo bachillerato general unificado en primer año (reforma de educación técnica) en segundo y tercer año.

- Año lectivo 2012-2013: Aplicación del nuevo bachillerato general unificado en primero y segundo año. Propuesta del RETEC en tercer año.
- Año lectivo 2013-2014: Aplicación del nuevo bachillerato general unificado en primero, segundo y tercer año.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución Educativa.

➤ **Fundamentación del PEI**

El PEI resulta de un proceso creativo y participativo de los diversos miembros de la comunidad educativa.

- Es una respuesta del instituto a la diversidad intercultural y geográfica de nuestro país.
- Genera un compromiso de la comunidad educativa con el mejoramiento de la calidad educativa.
- Tiene en cuenta los nuevos paradigmas educativos que demandan cambios sustantivos en el ITSCT, pues son la base del sistema educativo.
- Proporciona un marco global sistemático y con visión de futuro.
- Constituye una herramienta para liderar cambios planificados en la Educación, en contextos específicos, en la formación integral de la persona.

➤ **Objetivos del PEI**

- Definir la identidad del instituto.
- Transformar y mejorar la calidad educativa del ITSCT.
- Compartir una visión anticipada y satisfactoria de la situación educativa que se desea alcanzar.
- Lograr la autonomía del ITSCT.

- Facilitar y mejorar el proceso de toma de decisiones como elemento central de la gestión integral del instituto.
- Permitir la planificación estratégica a mediano y largo plazo, y el operativo a corto plazo.
- Responder a las necesidades de aprendizaje en función de los educandos y de las experiencias de la comunidad.
- Promover y sostener el compromiso de los docentes, la colaboración de los padres y la comunidad.

➤ **Características del PEI**

- **TEMPORALIDAD:** Establece objetivos para el mediano y largo plazo.
- **DEMANDA:** Responde a las expectativas de la comunidad, a las necesidades de aprendizaje, a los requerimientos del desarrollo económico y social.
- **PARTICIPACIÓN:** Promueve la intervención y el compromiso de los docentes, involucra a los padres de familia y alumnos.
- **EVALUACIÓN:** Facilita las medidas correctivas oportunas y de retroalimentación de las acciones y su evolución conforme a los propósitos de la Educación.

➤ **Componentes del PEI**

- La identidad
- El diagnóstico
- La propuesta pedagógica
- La propuesta de gestión

➤ **Etapas del proceso de elaboración del PEI**

1. ETAPA. ACCIONES PREVIAS

La motivación:

- Desarrollar una visión comunitaria sobre las ventajas del PEI.

- El equipo directivo del ITSCT es la pieza clave.

2. ETAPA FORMULACION DEL PEI

1. DEFINICIÓN DE LA IDENTIDAD:

- Se da personalidad al ITSCT.
- La comunidad consensua sobre ¿Quiénes son? ¿Qué buscan?

2. FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

- Se diseña el plan de acción, instrumentos y técnicas de recolección de datos, tratamiento e interpretación de la información.
- Jerarquizan los problemas más urgentes para presentarlos a la comunidad.

3. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Se basan en la misión, visión y diagnóstico
- Participan los equipos de trabajo

4. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA Y LA PROPUESTA DE GESTIÓN

- Se tiene en cuenta el currículo, organización y funcionamiento del instituto.

5. COMPONENTE DE IDENTIDAD

- Aquí se identifican un conjunto de rasgos que identifican al ITSCT.

➤ **Misión, visión y valores**

La Misión: Aquí se enmarca en la razón de ser del instituto. Formula en forma explícita:

- los propósitos o tareas primordiales de la Institución
- delimita el trabajo de la organización.

La visión es la forma en que se visualiza en el presente al instituto superior “Central Técnico”, con proyección al futuro.

- Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la Institución.
- Es la meta donde se quiere llegar.

➤ **LOS VALORES**

- Constituyen un sistema de creencias, prácticas morales y éticas que predominan en el instituto.
- Actúan como los grandes marcos referenciales que orientan el accionar del instituto educativo y definen la posición del instituto respecto a las pautas axiológicas.
- Los valores están presentes en la misión y visión ya definida.
- De acuerdo a estos la comunidad educativa reflexiona sobre cada uno de los valores o principios institucionales (liderazgo, trabajo en equipo, ética, democracia, libertad) que rigen el quehacer educativo en todos sus niveles.
- Los valores se operativizaran en la propuesta pedagógica y en los instrumentos de gestión.
- Los valores orientan la toma de decisiones en todos los niveles de la comunidad educativa.

➤ **BASE LEGAL**

- La Ley Orgánica de Educación Intercultural –LOEI- publicada en el segundo suplemento del Registro Oficial número 417 de 31 de marzo del 2011.
- La Ley Orgánica de Servicio Público –LOSEP-, publicada en el segundo suplemento del Registro Oficial 294, del 6 de octubre de 2010.
- El Acuerdo Ministerial 0611-09 de diciembre 16 del 2009, que pone en vigencia el documento de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica.
- Mediante Decreto Ejecutivo 1786 publicado en el R.O. 400 del 29 de agosto de 2001, se establece el Marco Normativo General del Bachillerato.
- El Acuerdo Ministerial 3425 del 27 de agosto del 2004 que dispone la aplicación de la nueva estructura organizativa y académica del Bachillerato Técnico.
- El Acuerdo Ministerial 242-11 del 5 de julio del 2011, mediante el cual expide la normativa para la implementación del nuevo currículo del bachillerato.

- La Resolución 2501 de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha, del 12 de julio del 2010, que autoriza el funcionamiento del Bachillerato Técnico Industrial, en las especializaciones de: Instalaciones, Equipos y Máquinas Eléctricas, Electromecánica Automotriz, Electrónica de Consumo; y, Mecanizado y Construcciones Metálicas, por tres promociones, a partir del año lectivo 2010-2011.

Los instrumentos descritos anteriormente constituyen la base legal para el funcionamiento institucional. No obstante, aún se espera la publicación del Reglamento a la LOEI, así como las disposiciones para el Nuevo Bachillerato Ecuatoriano –NBE-. Este proceso de transición aún tiene algunas falencias que deben ser atendidas a través de instructivos y disposiciones de las autoridades educativas.

De acuerdo a esto podemos decir que el Proyecto Educativo Institucional está muy bien estructurado, pues sigue los lineamientos emanados por el Ministerio de Educación, y esto permite su correcta ejecución por parte de todos aquellos que conforman la Institución. Aunque se puede evidenciar que el ITSCT es una institución que por su trayectoria y vigencia cumple con las estipulaciones legales, lo cual le han permitido mantenerse ante un entorno educativo tan competitivo; el PEI no se cumple en un 100%, ya que que factores políticos, económicos, normativas legales, reformas, cambios en la ley de educación, nuevas jornadas de trabajo, etc., impiden que algunos proyectos no se concreten o su ejecución sea parcial.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

Es el conjunto de principios enfocados en la doctrina de protección integral que orienta los comportamientos personales y sociales en la búsqueda de una convivencia armónica en democracia. El reglamento interno se elabora, evalúa y mejora continuamente, como instrumento de construcción colectiva, que propicie el buen trato, concientice a la comunidad educativa y aplique la resolución alternativa de conflictos institucionales.

El ITSCT es conciente de la importancia que tiene el Código de la Niñez y Adolescencia, como una verdadera herramienta para el cuidado y respeto de niños/as y adolescentes, razón por la cual el instituto plasma en su reglamentación los acuerdos, derechos, obligaciones y responsabilidades de los integrantes de la comunidad educativa.

Al interior de la institución, es fundamental el respeto mutuo de los actores de cada uno de los estamentos que conforman la comunidad educativa que garanticen el respeto, su integridad física y moral; así como a los bienes de las personas que forman parte de la institución o se relacionan con ella, de aquí la importancia de un reglamento en el ITSCT.

La Institución justifica la elaboración de este reglamento considerando la nueva normativa de gestión y en la necesidad de crear un ambiente armónico de trabajo, con:

- Reconocimiento y tolerancia ante la diversidad; eliminando todo tipo de discriminación, por razón de: embarazo, maternidad, discapacidad, orientación sexual, nacionalidad, raza, cultura, etnia, género, ideología política y religiosa.
- Corrección en el trato, en especial mediante el uso de un lenguaje adecuado y amable, acorde al nivel educativo y a la función formativa de la institución.
- Respeto por el trabajo y las funciones que desempeñan todos los miembros de la comunidad educativa: horarios, competencias específicas, colaboración y comunicación.
- Cuidado en el aseo e imagen personal, de todos los miembros que conforman la comunidad educativa, la presencia debe ser correcta y adecuada al contexto educativo, propias de una institución de formación de futuros profesionales técnicos industriales.
- Correcta y adecuada utilización de la infraestructura, mobiliario, instalaciones y material de la institución, conforme a su realidad y normas de funcionamiento, seguridad e higiene.

El reglamento interno es necesidad prioritaria de la comunidad educativa para asegurar la convivencia de sus actores, respeto de sus roles e intereses, respeto por las personas que comparten un espacio, tiempo y proyecto educativo común. Este documento tiene una gran importancia por ser un compromiso social regulatorio, que implica la construcción colectiva de normas mediante un proceso racional, consciente y democrático en el que los derechos, los deberes y las responsabilidades se acepten y se cumplan dentro de un marco de respeto.

El reglamento interno privilegia, prácticas de deliberación, solidaridad, autorregulación y participación en la toma de decisiones y en la solución colectiva e institucional de los conflictos. En él se exalta el valor del diálogo, donde prevalece la intención de reflexionar sobre la propia praxis y sus consecuentes fallas, dentro de un clima de tolerancia, consenso, consulta, participación y honestidad con miras a generar las mejores opciones para el buen vivir.

Aparte de su función reguladora, el reglamento interno tiene un carácter pedagógico y educativo, que favorece el desarrollo de la autonomía moral del estudiante; de modo que, a través de la reflexión, cada uno asuma la norma como auto obligación.

Se debe resaltar que el reglamento interno del ITSCT, se ha elaborado con la intención de que todo proceso formativo gire alrededor de los principios de autonomía y participación, por lo cual se considera como una propuesta dinámica, en permanente proceso de mejoramiento, para lo cual se propone crear un clima de confianza, y una atmósfera donde todos aporten en la construcción de un contexto propicio a la convivencia pacífica, basada en el respeto mutuo y en los deseos permanentes de superación.

Además, el reglamento interno recoge los aportes de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, como posibles normas basadas en los acuerdos, derechos, deberes y responsabilidades como miembros de una comunidad; mismos que, deben estar acordes a los principios y valores establecidos en la Constitución de la República.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y visión

La misión y visión de la institución están estructuradas de la siguiente manera:

La visión es “conservar el liderazgo en la Educación Técnica Industrial del país en referencia a las políticas y necesidades requeridas en el sector laboral, industrial – empresarial; y, seguir siendo el referente educativo de formación científica, tecnológica y práctica de bachilleres técnicos idóneos, responsables y éticos, para servir a la sociedad de nuestra patria”.

La misión se inscribe de la siguiente forma: “El Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico”, es una institución educativa fiscal técnica industrial que asume la preparación de bachilleres técnicos, acorde con las necesidades y el desarrollo del país. Bachillerato Técnico en Electricidad y Electrónica, ESPECIALIZACIÓN INSTALACIONES, EQUIPOS Y MÁQUINAS ELÉCTRICAS; Bachillerato Técnico en Electricidad y Electrónica, ESPECIALIZACIÓN ELECTRÓNICA DE CONSUMO; Bachillerato Técnico en Mecánica Automotriz, ESPECIALIZACIÓN ELECTROMECAÁNICA; Bachillerato Técnico en Mecánica Industrial, ESPECIALIZACIÓN MECANIZADO Y CONSTRUCCIONES METÁLICAS”.

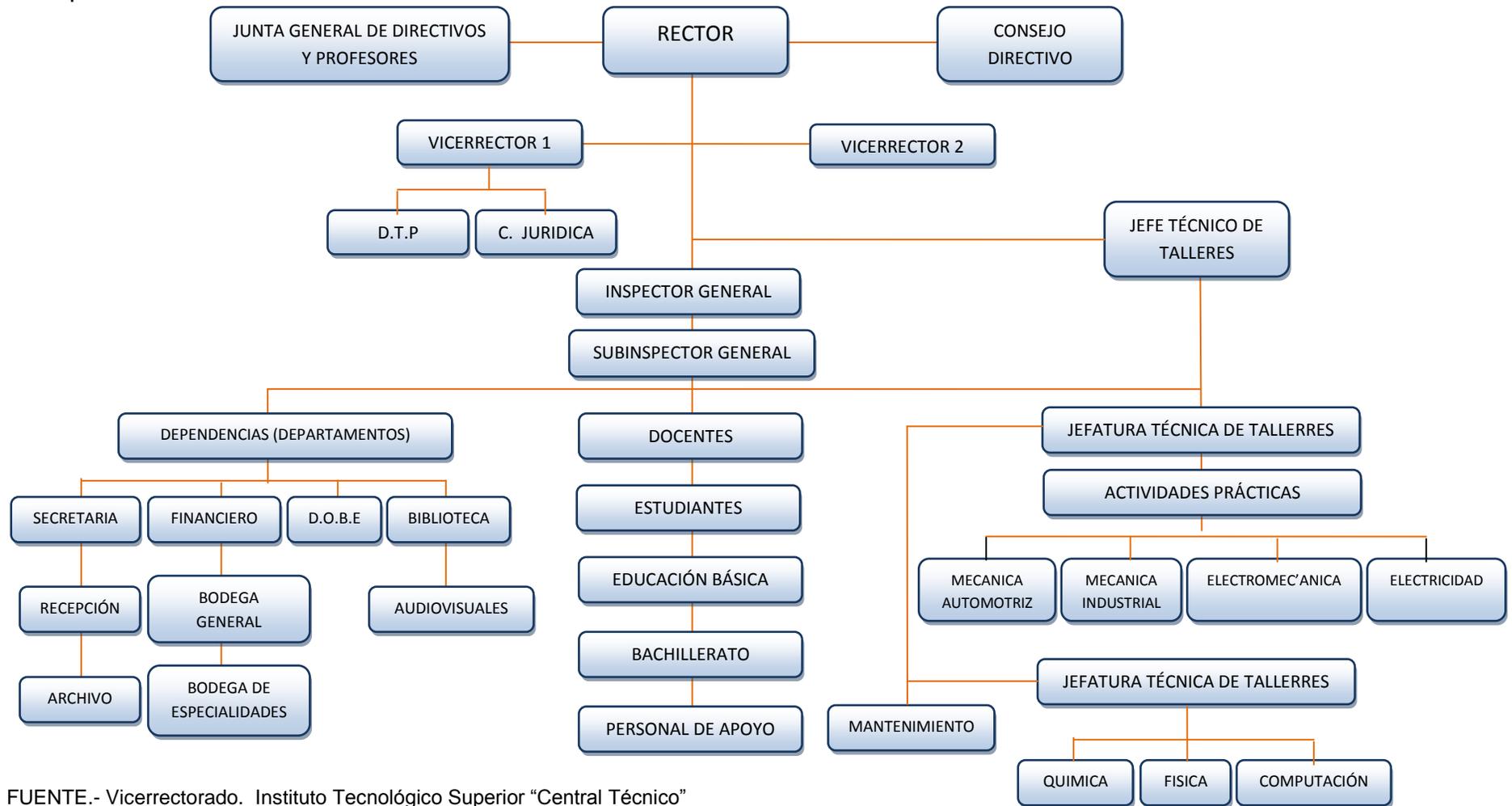
4.1.2.2 El Organigrama

El Manual de Funciones establece la forma como se organizan, se sistematizan, se agrupan formalmente los puestos, las funciones y las tareas del personal docente, administrativo y de apoyo del ITSCT. Es la manera como se orienta las variadas tareas que deben cumplirse en procura de su misión e indica los criterios con los cuales se evaluará su desempeño.

El organigrama se ajusta a las necesidades de la Institución, pues de esta manera se cumple con los requerimientos dispuestos por el Ministerio de educación y permite cumplir con todas las actividades proyectadas por la Intitución.

1. Procura una mayor aproximación al ideal de la educación en lo referente al funcionamiento de las tareas realizadas por los docentes y funcionarios.
2. Identifica y define con claridad las funciones y responsabilidades del personal que sirvan a la educación en el Instituto.
3. Establece los niveles de autoridad con los que debe operar el Instituto, en lo referente al manejo de su personal.
4. Da información al personal sobre sus deberes y limitaciones en el cumplimiento de su responsabilidad.
5. Vincula las tareas del personal docente, administrativo y de apoyo con las leyes y reglamentos vigentes.

El organigrama esta estructurado de la siguiente forma, en el se detalla la participacion por niveles de todos los involucrados en el proceso educativo de la institución.



FUENTE.- Vicerrectorado. Instituto Tecnológico Superior "Central Técnico"
Elaboración: Ing. Yaneth Enríquez Villarreal.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Las funciones por áreas y departamentos están debidamente estipuladas en el manual de funciones del Instituto.

- a. Este documento organiza las funciones y tareas del personal que labora en el establecimiento, para alcanzar la misión, la visión y los objetivos del sistema educativo.
 - b. Responde a las estrategias y características de la institución.
 - c. Organiza los flujos de información.
 - d. Identifica la cadena de mando.
 - e. Establece la centralización o descentralización de funciones.
 - f. Facilita los sistemas de planificación, dirección, organización y evaluación.
- **Rector.-** El rector es la primera autoridad y representante legal del Instituto que dirige, coordina y controla las actividades de todas las dependencias del Instituto.
 - **Junta General de Directivos y profesores:** Conformado por las autoridades y profesores. Se informa del POA institucional.
 - **Consejo Directivo (Ejecutivo):** Está conformado por el rector que lo preside, los vicerrectores y tres vocales principales y tres suplentes elegidos en la asamblea general. Se responsabilizan junto con el Rector en la toma de decisiones que tengan que ver con el bienestar de la Institución. Además, analizan los problemas más relevantes de la Institución en lo referente a problemas de aprendizaje, gestión y administración.
 - **Vicerrectores.-** Bajo la dirección del Rector, los Vicerrectores asesoran en asuntos académicos, técnicos y administrativos. Son responsables de coordinar la planificación, instrumentación, ejecución y evaluación del programa académico. Esta responsabilidad estará altamente comprometida con la misión y visión de la Institución, en procura de los más altos niveles de calidad y excelencia.
 - **DOBE:** Este departamento de orientación y bienestar estudiantil está conformado por:

- Orientador Vocacional.- Programa y ejecuta acciones en la prestación de servicios de bienestar estudiantil y brinda apoyo psicopedagógico y orientación vocacional a los estudiantes de la institución.
 - Trabajadora Social.- Coordina acciones para la programación y ejecución de procesos de investigación socio-económica, salubridad, cultural y otros de desarrollo social de los estudiantes de la institución.
 - Médico-Odontólogo.- Coordina acciones para la prestación de servicios en la prevención primaria y secundaria de la salud, a través de la atención médica integral, oportuna y periódica de los estudiantes de la institución.
- **Coordinador del Departamento Técnico Pedagógico (DTP).**- Es el encargado de dirigir las sesiones de la Junta de Directores (Junta Académica), es un ente asesor, consultor y de apoyo a la gestión de las autoridades y del Honorable Consejo Directivo.
 - **Jefe Técnico de Talleres.**- Es el profesional técnico responsable del funcionamiento y la conservación de la infraestructura, talleres, laboratorios, material de enseñanza y mobiliario del instituto.
 - **Inspector General.**- Es responsable de la asistencia y disciplina en el Instituto, propenderá a formar hábitos y valores de buen comportamiento para conseguir la auto-disciplina de los estudiantes.
 - **Director de Área.**- Es el docente responsable de la coordinación del área académica-técnica, en el cumplimiento de las actividades planificadas para el año lectivo.
 - **Docente.**- Es el profesional responsable de facilitar, transmitir y orientar la construcción del conocimiento, desarrollando habilidades, destrezas, experiencias y práctica de valores que permitan lograr competencias.
 - **Secretaria General.**- Es la responsable de formular, ejecutar, controlar y evaluar procesos, programas y proyectos de sistemas de información y certificación de documentación y archivo institucional para la entrega de servicios de calidad a la comunidad centralina y usuarios externos.
 - **Colector.**- Gestionar los procesos financieros, mediante la ejecución de programas y proyectos con sujeción a las normas, métodos y procedimientos establecidos para

este efecto, con el propósito de entregar servicios de calidad a la comunidad centralina.

- **Técnico Bibliotecario.-** Ejecuta y desarrolla planes, programas, proyectos a través del establecimiento de métodos y procedimientos para el cumplimiento de objetivos y metas en la gestión de procesos de bibliotecología, entregando servicios de calidad y eficiencia. Es el encargado de atender a docentes, estudiantes y público en general en la provisión de libros, revistas, periódicos, materiales de consulta que reposan en la biblioteca.

4.1.3 El clima escolar y convivencia con valores.

4.1.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.

La dimensión pedagógica curricular y valores esta enmarcada en los siguientes aspectos:

- El Instituto, promueve una educación científica con todos los conocimientos y saberes conceptuales, prácticos y técnicos. La ciencia como fundamento de la técnica y la tecnología como instrumento útil de los procesos de la formación técnica y las concepciones del mundo.
- La cultura y la sociedad, como sustento fundamental de proyección del ser humano, el estudiante se desarrollará como ser humano y social, como ente transformador de la sociedad actual y futura, capaz de pensar por sí mismo, de ser honesto, solidario, amante de la paz, la democracia, la justicia social y la ética.
- La técnica y la tecnología como instrumentos para el hacer diario, para solucionar problemas de la vida diaria, de la profesión, de la especialidad técnica y tecnológica, que ayuden a comprender, explicar y experimentar la ciencia, que permita un conocimiento más rápido y preciso.

Teniendo en cuenta, que la educación debe estar acorde con los avances de la sociedad actual, con docentes capacitados para impartir su cátedra y conscientes de

aportar calidad a los procesos pedagógicos fundamentados en valores, el ITSCT promueve los siguientes valores:

- **PEDAGÓGICOS.-** El ITSCT orienta su quehacer educativo hacia la formación integral del ciudadano comprometido con la promoción del país y la sociedad.
- **ÉTICOS Y MORALES.-** Busca el fortalecimiento de la dignidad personal, en el contexto de una sociedad democrática, respetando a la persona como un ser único e irrepetible, desarrollando sus cualidades y potencialidades.
- **EPISTEMOLÓGICOS.-** Promueve el desarrollo científico, tecnológico y cultural, acorde con el plan de desarrollo nacional, físico y social.
- **ANTROPOLÓGICOS.-** Promueve la realización del ser humano como sujeto libre, deliberante, crítico, solidario, con derechos y deberes frente a sus entornos: familiar, laboral y social.
- **SOCIALES.-** Desarrolla la conciencia cívica orientada al diagnóstico del estatus social y a la propuesta de alternativas conducentes a la optimización de la calidad de vida de la totalidad de la población.
- **CONSTITUCIONALES.-** Propugna la vigencia de la democracia, garantiza la igualdad e inclusión social y los derechos del buen vivir.

4.1.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores

Dentro de esta dimensión están inmersos lineamientos emanados por el Ministerio de Educación y tiene en cuenta principios que rigen el comportamiento que a través de la institución deben observar todos los involucrados que la conforman:

- **LIDERAZGO,** el Instituto marca directrices y tiene autoridad, sobre instituciones educativas similares. Ayuda al crecimiento institucional docente, administrativo de apoyo estudiantil, entregando ciencia, técnica y tecnología a los estudiantes, es leal a sus principios, objetivos institucionales y valores del ser humano como centro de su misión.
- **TRABAJO EN EQUIPO,** da soluciones a los distintos problemas planteados en el diagnóstico situacional, los mismos que se darán colectivamente no individualmente.

Se fomenta la participación, el pensamiento crítico, el razonamiento lógico, la idea de cambio, las nuevas ideas para poder mejorar el trabajo diario dentro del marco legal institucional.

- ÉTICA, la conducta humana es la que impone normativas a los actos del ser humano en el contexto social. El Instituto, trabaja para lograr la comprensión, la solidaridad, el respeto y de esta forma alcanzar las metas propuestas en la conciencia institucional.
- DEMOCRACIA, propicia la participación de todos los miembros, en la planificación y en actividades de desarrollo académico, cultural, social, deportivo, científico y técnico. Por ello la necesidad de educar en democracia para admitir la diversidad de pensamientos, intereses, ideas y opiniones de expresión y civismo.
- LIBERTAD, desde las aulas es posible vivir la libertad, como un valor que permite el libre pensamiento, la libre expresión, el respeto al derecho ajeno, a las normas, a las leyes y a los acuerdos establecidos, a la palabra empeñada, a la cultura en todas sus formas, raza, política, género y religión.

4.1.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores

Las autoridades del ITSCT conscientes del compromiso permanente que tienen con la institución en cuanto a la implementación y requerimiento de material didáctico para los estudiantes, enfocan su principal apoyo a los laboratorios de electricidad, electrónica, industrial, mecánica automotriz y el de multiservicios, teniendo en cuenta, que este es un instituto técnico. No se deja de lado a las 4 aulas de informática que poseen. Es así, que tanto los talleres como las aulas de informáticas tienen su respectivo supervisor.

El ITSCT por ser una institución educativa fiscal, tiene apoyo financiero del Ministerio de Educación. Los directores de área son los encargados de solicitar el material a utilizar durante el año escolar para su correspondiente asignación, en las reuniones de comienzo de año.

El colegio cuenta con una infraestructura acorde con los parámetros requeridos: laboratorios, auditorio, bar de estudiantes, bar de profesores, patios, canchas

deportivas, sala de audiovisuales, etc., que permite la organización de actividades escolares, recreativas, culturales, deportivas, etc., favorables para el desarrollo integral de sus educandos.

4.1.3.4 Dimensión comunitaria y valores

Los procesos educativos en el Proyecto PRETEC (proyecto de reforma de educación técnica) del Bachillerato Técnico privilegian los siguientes principios, que se desarrollan a mediano, corto y largo plazo, puesto que el estudiante adquiere el conocimiento mediante procesos.

- **Desarrollo del talento individual:** El instituto orienta la educación técnica. Más allá del rigor intelectual y de las normas académicas establecidas, en los ideales internacionales de entendimiento y el de ser ciudadanos responsables. Al final los estudiantes serán pensadores críticos, emprendedores de toda la vida, conscientes de compartir en unidad, respetando las diferentes culturas y actitudes que enriquecen la vida.
- **Educación para la vida:** En el Instituto, además del rigor intelectual y de la práctica del taller, da gran importancia a los ideales cívicos y de entendimiento internacional, con la intención de que puedan llegar a ser pensadores críticos y considerados, con ansias continuas de saber, atentos participantes de los asuntos locales y mundiales, conscientes de una humanidad compartida que une a las personas a la vez que respeta la variedad de culturas y actitudes que contribuyen a un enriquecimiento de la vida.
- **Formación consciente y crítica:** Que comprende el respeto de los derechos fundamentales del hombre, de la mujer y de la comunidad para contribuir al desarrollo de una sociedad justa y solidaria y la exaltación y vigencia de los valores cívicos, éticos y patrióticos; la orientación democrática, histórica, social, así como humanista, científica, investigativa y abierta a todas las corrientes del pensamiento universal.

- **Aprender a aprender:** Se fundamenta el “Aprender a aprender”, puesto que, el mundo cambiante que vivirán las nuevas generaciones en el futuro requiere de personas con imaginación, creatividad e innovación.
- **Creatividad:** Puesto que el instituto, concibe la educación como la mejor forma de estimular la curiosidad del estudiante, su capacidad de asombro, su tendencia natural a hacer preguntas, a descubrir, e inventar.
- **Respeto a la personalidad del educando:** En la institución educativa, se respeta la evolución del educando, sus diferencias individuales y su ritmo de aprendizaje.
- **Coeducación:** en el sistema educativo vigente se prepara a la mujer en las mismas condiciones que el hombre, para que asuma su rol en la sociedad, pues están seguros que la educación sin discriminación contribuirá a la construcción de una sociedad igualitaria, donde la manipulación y explotación política, comercial y familiar ya son cosas del pasado.
- **Equidad:** impone a la institución responsabilidades de la formación integral de los hombres y mujeres, para superar las desigualdades entre los sexos en materia de educación, durante toda la vida.
- **Autorrealización:** Uno de los ideales de la reforma del bachillerato es contribuir a la realización personal del educando, mediante la promoción de sus capacidades intelectuales, afectivas, volitivas y físicas.

De acuerdo a lo anteriormente, el ITSCT dentro de la documentación solicitada por el Ministerio de educación ha venido cumpliendo no solo con la formación de estudiantes dentro de los lineamientos así exigidos por el Ministerio, si no que tiene como ejes transversales elementos básicos como son la gestión, liderazgo y valores necesarios en un entorno tan cambiante como el actual.

4.1.4 Análisis FODA

En Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico” dentro de su planificación estratégica, utiliza diversas herramientas de análisis para obtener información que permita tomar decisiones acertadas al trazar la trayectoria futura de su organización.

Una de las herramientas más utilizadas, por su sencillez y gran utilidad, es el análisis FODA.

Fortalezas: Son las características y capacidades internas que le han permitido al ITSCT llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La Institución tiene control sobre ellas y son relevantes. Ejemplo de ello, es que el ITSCT es reconocido a nivel nacional como uno de los mejores institutos del país.

Debilidades: son las características y capacidades internas del ITSCT que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, el Instituto tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si la infraestructura no fuese adecuada en talleres y laboratorios, deja de ser competitivo provoca desmotivación importante en los estudiantes, profesores y todos aquellos que hacen uso de ellos, y por ende se reduce el prestigio hasta hoy obtenido.

Oportunidades: son aquellos factores externos del ITSCT que se pueden aprovechar para obtener ventajas competitivas. La Institución no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes. Algunos ejemplos son una ley que esté por aprobarse, el crecimiento de matriculas frente a una institución competidora.

Amenazas: son aquellas situaciones que presenta el entorno externo al ITSCT, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. Por ejemplo, las que hoy son oportunidades pueden convertirse en el futuro en amenazas si su efecto es negativo.

La utilidad del FODA en el ITSCT, radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que el Instituto pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

Para hacer el análisis FODA la institución tiene en cuenta aspectos como:

1. Destinar el tiempo suficiente para realizar un análisis a profundidad.
2. Tener a mano los datos e información necesarios.
3. Escoger cuidadosamente el equipo que realizará el análisis:
 - Multidisciplinario, con conocimiento profundo tanto del funcionamiento interno como del entorno externo
 - Con capacidad de analizar los asuntos con objetividad
 - Con capacidad de separar lo relevante de lo que no es significativo
 - Con capacidad de distinguir entre lo importante y lo urgente
 - Con capacidad de distinguir entre lo que es favorable y lo desfavorable
4. Priorizar los 4-8 elementos en cada categoría (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) que más impacto pueden tener el instituto.
5. Seguir el proceso de planificación estratégica con estos elementos priorizados, sin olvidar los demás que pueden introducirse en algún momento posterior, sobre todo si adquieren nueva importancia.

A continuación se presenta al análisis FODA hecho en la institución, del cual se puede decir que aunque cumple con los lineamientos para desarrollarlo, puesto que se tiene en cuenta ciertos parámetros, es recomendable, hacer un análisis más profundo teniendo como base la gestión, el liderazgo y sobre todo los valores de gran importancia en el proceso enseñanza aprendizaje.

4.1.4.1 Fortalezas y debilidades

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura adecuada en talleres y laboratorios. ➤ Personal docente con títulos de 3er y 4to nivel. ➤ Ubicación geográfica estratégica. ➤ Personal administrativo capacitado. ➤ Bachillerato con especialidades oferta del RETEC y NBE. ➤ Trabajo individual responsable. ➤ Autoridades titulares. ➤ Funcionamiento del Departamento Técnico Pedagógico. ➤ Predisposición al cambio de la Comunidad Educativa. ➤ Proceso de evaluación. ➤ Participación en feria de ciencias. ➤ Implementación del NBE. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inadecuada distribución de recursos humanos en las diferentes áreas. ➤ Reglamento interno actualizado no aprobado. ➤ Instrumentos curriculares no consensuados. ➤ Exceso de estudiantes por aula. ➤ Biblioteca obsoleta. ➤ Liderazgo institucional debilitado. ➤ Falta de responsabilidad en el uso de equipos, herramientas, talleres y laboratorios. ➤ Falta de laboratorios para diferentes áreas: Idioma extranjero, tecnología. ➤ Resistencia de los docentes a los cambios.

4.1.4.2 Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formar parte del proyecto RETEC. ➤ Convenios con organismos gubernamentales y no gubernamentales. ➤ Convenios para pasantías con la empresa privada. ➤ Convenios para mejorar la infraestructura. ➤ Convenios con las universidades y escuelas politécnicas. ➤ Procesos de capacitación de docentes en el RETEC. ➤ Nueva Ley de Educación vigente –LOEI- 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Corrupción de la sociedad. ➤ Crisis familiar, migración, pobreza. ➤ Inseguridad pública. ➤ Vendedores ambulantes, droga, alcohol, prostitución y otros. ➤ Contaminación ambiental. ➤ Aumento de carga horaria semanal a los docentes.

4.1.4.3 Matriz FODA Se presenta de la siguiente forma:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formar parte del RETEC y del NBE. ➤ Convenios con organismos gubernamentales y no gubernamentales. ➤ Convenios para pasantías con la empresa privada. ➤ Convenios para mejorar la infraestructura. ➤ Convenios con las universidades y politécnicas. ➤ Convenios con la empresa privada para el mantenimiento y mejoramiento de la cancha deportiva (césped) ➤ Procesos de capacitación de docentes proyecto RETEC. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Corrupción de la sociedad. ➤ Crisis familiar, migración, pobreza. ➤ Inseguridad pública. ➤ Vendedores ambulantes, droga, alcohol, prostitución y otros. ➤ Contaminación ambiental.
EXTERNOS		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F O	ESTRATEGIAS F A
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amplia estructura adecuada, talleres y laboratorios. ➤ Personal docente con título de 3er y 4to nivel. ➤ Ubicación geográfica estratégica. ➤ Personal administrativo capacitado. ➤ Bachillerato Técnico con especialidades oferta del RETEC y NBE. ➤ Trabajo individual responsable. ➤ Autoridades titulares. ➤ Funcionamiento del Departamento Técnico Pedagógico. ➤ Predisposición al cambio de la Comunidad Educativa. ➤ Proceso de evaluación. ➤ Participación de feria de ciencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Optimizar el espacio físico sala de profesores. ➤ Mejorar la gestión administrativa. ➤ Implementar y equipar talleres y laboratorios. ➤ Formación permanente del personal docente y administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar proyectos de orientación familiar. ➤ Establecer alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas. ➤ Fomentar la investigación científica, creación del Departamento de Investigación. ➤ Desarrollar hábitos de estudio. ➤ Fortalecer la organización Estudiantil.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D O	ESTRATEGIAS D A
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inadecuada distribución de recursos humanos en las diferentes áreas. ➤ Reglamento interno actualizado no aprobado. ➤ Exceso de estudiantes por aula. ➤ Biblioteca obsoleta. ➤ Ausencia de liderazgo institucional. ➤ Falta de responsabilidad en el uso de equipos, herramientas, talleres y laboratorios. ➤ Falta de laboratorios para diferentes áreas: Idioma extranjero y tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprobación del reglamento interno. ➤ Seguimiento de la planificación microcurricular. ➤ Planes de mantenimiento preventivo y correctivo de talleres y laboratorios. ➤ Fomentar el liderazgo institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño e implementación de proyectos de aula. ➤ Implementación de los proyectos de los 35 descriptores del PTI.

4.1.3.4 Matriz FODA – Ámbitos - Gestión, liderazgo y valores

ÁMBITO	FORTALEZA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Autogestión para mantener una infraestructura adecuada en talleres y laboratorios. Propender por tener docentes capacitados, con títulos de 3er y 4to nivel; de acuerdo a los lineamientos y normas legales del Ministerio de Educación. Predisposición para adecuar o implementar espacios que permitan mejorar la calidad educativa Mantener el funcionamiento del Departamento Técnico Pedagógico, para mejorar el bienestar de la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Inadecuada distribución de los recursos humanos en las diferentes áreas. Reglamento interno actualizado no aprobado. Biblioteca obsoleta, hace que el aprendizaje del estudiante no sea significativo. Insuficiencia de laboratorios en diferentes áreas: idioma extranjero y tecnología, lo que dificulta el proceso enseñanza – aprendizaje. Resistencia de los directivos y docentes a los cambios o métodos de enseñanza. 	<ul style="list-style-type: none"> Formar parte del RETEC Y DEL NBE Convenios con organismos gubernamentales y no gubernamentales. Convenios para pasantías con la empresa privada. Convenios para mejorar la infraestructura, que le pueda permitir prestar un mejor servicio. Acceso a la utilización y manejo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Crisis familiar, migración y pobreza. Hogares desorganizados y difundidos Vendedores ambulantes, droga, alcohol, prostitución, etc. Aumento de carga horaria semanal a los docentes.
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> Equipo directivo comprometido con la calidad Personal administrativo capacitado Autoridades titulares Personal docentes comprometido y capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> Exceso de estudiantes por aula, disminuye el desempeño y progreso de estudiantes y docentes. La ausencia de liderazgo institucional, se evidencia en la participación parcial de los miembros de la comunidad educativa Capacitación y oportunidades muy limitadas para mejorar profesionalmente. Poca participación de los padres de familia en el proceso enseñanza aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a procesos de capacitación docente (Proceso RETEC), que fomenten el compromiso educativo. El establecimiento de convenios con universidades y escuelas politécnicas, para promover egresados altamente competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Inseguridad pública Desconfianza en la gestión administrativa de otras instituciones. Injerencia política en la educación de los institutos técnicos
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> Personal docente comprometido con la capacitación responsable. Docentes motivados y predispuestos a participar en las actividades pedagógicas y administrativas de la institución educativa El trabajo individual de cada uno de los actores educativos está enmarcado en la responsabilidad El proceso de evaluación se realiza en forma participativa y honesta. Las autoridades actúan en base al enfoque humanista de la educación, donde la educación tiene como propósito lograr el desarrollo humano a través de: hacer, conocer y ser. Responsabilidad al contratar personal administrativo capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> irresponsabilidad en el uso de equipos, herramientas, talleres y laboratorios. Gestión, liderazgo y valores debilitados. Actividades de integración limitadas, lo que dificulta el perfeccionamiento integral de los diferentes miembros de la institución, a través de la práctica de valores. Existencia de padres de familia descuidados o poco interesados en la formación integral de sus hijos 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a campañas educativas, que permitan fomentar los valores base en el desarrollo integral de los estudiantes. Intercambio de experiencias con otras instituciones del país, que permitan el perfeccionamiento integral de los miembros de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Corrupción social Competencia desleal de otras instituciones educativas. Mejores remuneraciones laborales en otras instituciones. Aumento de carga horaria y sueldos bajos, fomentan la poca pertenencia con la institución. Incidencia negativa de los medios de comunicación Irresponsabilidad de los padres de familia sobre la orientación en valores, y en la educación Sexual de sus hijos.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 De la encuesta a directivos

El Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico”, es una institución educativa técnica fiscal, creada el 9 de noviembre de 1871.

Desde esta fecha se ha constituido en el pilar fundamental del desarrollo tecnológico y científico de la educación técnica ecuatoriana; propendiendo siempre a la calidad educativa con eficiencia y seguridad en beneficio de los jóvenes; con alto nivel académico, responsabilidad y sólida formación ética.

La Institución cumple con su tarea en la formación técnico-profesional, en beneficio de la sociedad, cuenta con personal especializado; autoridades, personal docente, administrativo y de apoyo, al servicio de estudiantes, padres de familia y la comunidad, constituyéndose en pionera de la educación técnica del país.

La actualización del Proyecto Educativo Institucional para el período 2011-2014 enfrenta una serie de circunstancias políticas, técnicas y pedagógicas que las debemos tomar en cuenta en su planificación, ejecución y proyección futura.

La aprobación y publicación en el R.O N° 417, del 31 de marzo de 2011, de la Ley Orgánica de Educación Intercultural –LOEI-, la condición de colegio RETEC, la ejecución del PEI anterior, la implementación del Nuevo Currículo del Bachillerato expresado en el Acuerdo Ministerial 242-11 del 5 de julio del 2011, pone al instituto en circunstancias especiales que institucionalmente se deben atender con el afán de estructurar un PEI que cumpla los requerimientos legales, pero al mismo tiempo considere las necesidades de los estudiantes.

Tabla N. 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en la Institución

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión cada trimestre	3	60
b. Coordinadores de área	1	20
c. Por grupos de trabajo	1	20
d. Trabajan individualmente	--	--
e. No contestan	--	--
Total		

Fuente: Encuesta directivos, Instituto Tecnológico “Central Técnico”
Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

De acuerdo a los resultados de la tabla 6, en lo referente a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, se observa que el 60% de los encuestados respondieron que es el director quien organiza las tareas y una reunión trimestral; un 20% de directivos manifiestan que los equipos están organizados por los coordinadores de área y el otro 20% manifiestan que lo hacen los grupos de trabajo.

Dentro de todas las organizaciones e instituciones educativas, el gerente o directivo, es el que dirige y es quien se encarga de organizar las tareas que deben involucrar a todos los equipos de trabajo. De esta manera el trabajo en equipo es colaborativo y permite la participación de todos los miembros de una institución en tareas tendientes a lograr las metas propuestas.

Se concluye que el 60% de encuestados respeta la organización y las tareas que el director conjuntamente con el personal docente ejecutan, lo que de alguna manera permite evidenciar que hay respecto por la autoridad.

Tabla N. 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	40
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	60
c. Valor y tiempo empleados en la institución	--	--
d. Otros	--	--
e. No contestan	--	--
Total		

Fuente: Encuesta directivos, Instituto Tecnológico “Central Técnico”
Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

Como se muestra en la anterior tabla, el 60% de directivos encuestados, manifiestan que se toman en cuenta los resultados para medir el tamaño de la organización; mientras que un 40% consideran que es el número de miembros de la Institución lo que se debe tomar en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Medir el tamaño de una organización es un factor muy importante que se debe tener en cuenta en una institución, pues es en ésta, donde se desarrollan las diferentes actividades académicas para el que hacer educativo, que permiten avanzar en la ejecución de tareas, y es allí donde los diferentes actores educativos que forman parte de ella se desenvolverán; para lo cual, se debe proporcionar instalaciones adecuadas para un mejor desempeño.

Como conclusión se puede decir que es importante el tamaño de una organización, pues con instalaciones adecuadas se puede brindar un mejor servicio educativo; pero son también importantes los resultados, pues gracias a esto, la institución puede mejorar, ampliarse y brindar servicios de calidad; teniendo en cuenta cambios radicales como los actuales, que obliga a todos los centros educativos a ser más eficientes y eficaces. Por lo cual es acertada la apreciación de los directivos, ya que deben primar los resultados obtenidos en la institución, pues estos dependen de la calidad y servicio educativo que se promueve en el instituto.

Tabla N. 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	100
b. No	--	--
Total		

Fuente: Encuesta directivos, Instituto Tecnológico “Central Técnico”

Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

De la encuesta aplicada a los directivos, el 100% de ellos respondieron que las tareas de los miembros de la institución sí se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

Un manual de normas, reglas o procedimientos, es de vital importancia en toda institución; pues gracias a éste, se pueden especificar lo deberes, derechos u

obligaciones de sus miembros. De esta manera se puede decir, que es una herramienta básica para la ejecución de las diferentes actividades y tareas asignadas, respetando los espacios de cada uno de los involucrados y evitando funciones y responsabilidades incompatibles y arbitrarias, que genera no solo la pérdida de tiempo y dinero, sino también eludir responsabilidades entre los miembros de la institución.

Siendo así, es evidente que en el ITSCT las conductas y las tareas asignadas de todos sus actores educativos están normadas, pudiéndose notar, que el Instituto funciona de acuerdo a las normativas educativas vigentes emanadas por el Ministerio Educación, que permiten afirmar que hay orden y conocimiento de que las tareas y obligaciones de todos miembros de la Institución se encuentran escritas en un manual de normas y procedimientos, el cual se debe tener muy en cuenta.

Tabla N. 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director		
b. Rector	3	60
c. Consejo Directivo	2	40
Total		

Fuente: Encuesta directivos, Instituto Tecnológico “Central Técnico”
Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

En el ITSCT los directivos consideran que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones se da a través de Rector, en un porcentaje del 60% y un 40% opina que se ejecuta a través de consejo Directivo.

El clima participativo y de respeto es importante en las instituciones; pues esto, permite a sus miembros integrarse activamente sin temor a represarías, las ideas son escuchadas y compartidas con el grupo, se obtiene un máximo de información antes de tomar decisiones, y los participantes se comprometen de manera voluntaria, no obligada, a mejorar el que hacer educativo en busca del bienestar colectivo de la Institución.

El liderazgo orientado a la democracia y a la búsqueda de consensos está centrado en el Rector, mas aun se toma en cuenta también al Consejo Directivo, evidenciando que la participación del consejo directivo es representativa, pues el 40% de los encuestados a si lo ratifican. Esto da a entender, que existen reuniones periódicas de los directivos, lo cual es importante para la toma de decisiones, ya que se toma en cuenta a los diferentes actores educativos.

Tabla N. 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

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

Fuente: Encuesta directivos, Instituto Tecnológico “Central Técnico”

Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

Respecto del interrogante: Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos. El 60% dice que sí se debe recurrir a la delegación de la toma de decisiones para la resolución de conflictos y el 40% dice que no se debe tener en cuenta esta opción.

Para poder delegar funciones se debe tener en cuenta las ventajas y desventajas que esto involucra; la ventaja de delegar funciones a un grupo de colaboradores podría ser que, tomen mejores decisiones que si lo hace una sola persona; ya que, pueden poseer más Información; ya sea, por su conocimiento como por su experiencia. Pero de igual manera pueden conllevar desventajas, pues muchas veces los individuos o grupos se toman más tiempo del que es necesario, no están acuerdo con los objetivos de los directivos, y pueden llegar a ocasionar conflictos.

Los resultados nos llevan a concluir que los directivos, no concentran las funciones o ejercicio del poder exclusivamente en su ámbito personal; y que en muchos casos, confían en los demás directivos o miembros educativos para tomar decisiones y de esta manera comparten responsabilidades.

Tabla N.11: La administración y liderazgo educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	60	2	40		
b	Desarrollo profesional de los docentes	3	60	2	40		
c	La capacitación continua de los docentes	2	20	3	60		
d	Trabajo en equipo	2	40	3	60		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	2	40	3	60		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	3	60	2	40		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	20	4	80		
	Total						

Fuente: Encuesta directivos, Instituto Tecnológico “Central Técnico”

Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

Frente a los resultados obtenidos en la encuesta, es digno de resaltar que el 80% de los encuestados dicen que a veces su administración y liderazgo educativo promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Un 60% responden que siempre, se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional y la participación de los padres de familia en las actividades programadas; por otro lado se observa que un 60% de los encuestados responden que a veces se promueve el trabajo en equipo y la vivencia de valores personales e institucionales; pero también estos mismos aspectos dicen que son promovidos siempre en un 40%. Con este mismo porcentaje, o sea el 40% de los encuestados responden que a veces se promueve excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, y la participación de los padres de familia en las actividades programadas. Además, un 60% responde que a veces se da capacitación continua a los docentes, mientras un 20% dice que siempre.

En el que hacer educativo, uno de los aspectos más relevantes es el liderazgo que debe poseer en especial el personal directivo, pues son ellos el motor de una institución, capaces de promulgar cambios que permitan mantener a la institución vigente ante las exigencias tan palpables en el campo educativo, y tan necesarias para obtener una educación de calidad. Son los directivos quienes debe promover la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación

continúa de los docentes, el trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales, participación de los padres de familia en las actividades programadas y delegación de autoridad a los grupos de decisión. Un buen líder se distingue por que sus colaboradores reconocen en el no solo la autoridad que emana su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, competencia y cualidades, lo que inspira confianza, respeto y lealtad de sus colaboradores.

Como se puede observar existen una diversidad de opiniones, sin embargo está claro que, sí hay una preocupación de sus directivos por atender aquellos aspectos que no son sobresalientes y que son necesarios para sus miembros.

Tabla N.12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

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

Fuente: Encuesta directivos, Instituto Tecnológico “Central Técnico”
Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

De acuerdo a los datos obtenidos sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, se puede indicar que en la escala de siempre, las respuestas que resaltan son las siguientes: un 80% manifiestan que se adquieren a partir de la experiencia; 4 directivos que representan el 80% afirman que se logran mediante una capacitación continua; un 80% creen que las habilidades son innatas; un 40%, manifiestan, se consiguen con el estudio sobre temas de gerencia, y otro 40%, que se logran, estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo. En la escala de a veces, un 60% de los encuestados responden que las habilidades se las consiguen con el estudio de las teorías contemporáneas sobre el liderazgo; un 60% a través de

estudios en gerencia, un 20% aducen que estas cualidades son innatas, se adquieren a partir de la experiencia y se consiguen con la capacitación continua.

La autoridad de líder no radica en el cargo que desempeña, sino de sus conocimientos, cualidades y competencias. No todas las personas poseen el carisma de un líder, pero algunas personas poseen habilidades y competencias, que pueden ser desarrolladas con estudios de gerencia o a través de la capacitación continua, que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Se puede concluir, que la mayoría de los encuestados piensa que las habilidades de los líderes, a juicio de los dirigentes, son innatas, se las adquiere mayormente con la experiencia y mediante una capacitación continúa, que combine la práctica, la teoría y la reflexión. Se hace necesario entonces, que se trabaje sobre el tema de conducción, orientación y organización de talleres para fomentar el liderazgo en aquellas personas que lo tienen más no han explotado.

Tabla N° 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber ¿qué les falta mejorar?	3	60	2	40		
b	La disminución del número de estudiantes por aula	2	40	3	60		
c	La mejora de los mecanismos de control	2	40	3	60		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	60	2	40		

Fuente: Encuesta directivos, Instituto Tecnológico “Central Técnico”

Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

Los datos más relevantes en este cuadro estadístico para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar son los siguientes: con respecto al uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, y directivos como referencia para saber ¿qué les falta mejorar?, el 60% dicen que siempre, mientras que el 40%,

expresa que a veces. Con respecto a la disminución del número de estudiantes por aula, el 40% dicen que siempre, mientras que 60% expresan que a veces. En lo que respecta a la mejora de los mecanismos de control, 40% dicen que siempre lo promueven, mientras que el 60% expresan que a veces. De la existencia de ambientes cordiales de trabajo, un 60% afirma que siempre, mientras un 40% dice que a veces.

En el desempeño de una institución educativa se deben involucrar varios aspectos fundamentales para el progreso, desarrollo y calidad educativa: el uso de la información de resultados de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber ¿qué les falta mejorar?, la disminución del número de estudiantes por aula, la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. En este proceso, la gestión y liderazgo con la que actúen sus directivos es de vital importancia, puesto que, de esto depende la consecución de objetivos y el cumplimiento de su visión y misión.

Todos los aspectos anteriores se deben tomar como referencia para saber ¿qué es lo que falta por mejorar? y poder alcanzar metas ideales acordes a los nuevos paradigmas educativos; aunque las respuestas se inclinan por siempre y a veces, se hace necesario promover todas ellas siempre, con el fin de lograr mayor calidad educativa, tarea nada fácil pero necesaria, si lo que se pretende es mantenerse vigentes.

Tabla N.14: Organismos que integran la Institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo académico etc.)	5	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	100				
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100				
e	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta directivos, Instituto Tecnológico “Central Técnico”

Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

En cuanto a los organismos que se encuentran en el ITSCT, el 100% de directivos encuestados, manifiestan que todos los organismos de la tabla: dirección, gestión, coordinación, técnica, siempre se encuentran en la institución.

Las instituciones educativas en la actualidad deben estar bien organizadas y ser flexibles a cambios que son necesarios para su funcionamiento. Los cambios que son evidenciados actualmente se dan vertiginosamente, lo que involucra no solo actualización de herramientas informáticas o nuevos currículos, sino de organismo de dirección, gestión, coordinación, técnica; capaces de coadyuvar con esta transformación tan necesaria para poder mantenerse y lograr un entorno educativo capaz de satisfacer las necesidades de la sociedad actual.

Frente a los resultados obtenidos, se puede inferir que por ser un establecimiento grande y que tiene varios años de funcionamiento, el ITSCT está bien estructurado, y con el venir de los años, siempre se ha preocupado por mejorar la parte organizativa de acuerdo a los lineamientos y requerimientos educativos emanados por el Ministerio de Educación; así como ha tenido en cuenta las necesidades de la sociedad.

Tabla N.15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	60	2	40		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	60	2	40		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	80	1	20		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	80	1	20		

Fuente: Encuesta directivos, Instituto Tecnológico “Central Técnico”

Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

De acuerdo a los anteriores resultados sobre las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores, un 80% de encuestados respondieron que siempre coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los

alumnos, mientras un 20% dice que a veces. Un 80% manifiesta que siempre se tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, mientras que el 20% afirma que a veces. Un 60% de los directivos manifiestan que la Junta de Profesores siempre lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, mientras un 40% dice que a veces; además afirman que un 60% siempre establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, y un 40% indica que a veces.

Estas son algunas de las actividades que, como equipo educativo, equipo didáctico y Junta de profesores deberían promover en la institución: 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 y d) coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Por lo anteriormente expuesto se puede decir, que el equipo educativo, equipo didáctico la Junta de profesores no está cumpliendo a cabalidad con sus funciones, razón por la cual, deben revisar su desempeño y proyectar una mejor actuación a favor del que hacer educativo y de las relaciones interpersonales, pues la apreciación de los directivos debería estar enmarcada en los porcentajes más altos y por los resultados obtenidos no es así.

Tabla N° 16: Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	60	2	40
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	100		
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	80	1	20
d.	Mantener actualizada la metodología	4	80	1	20
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de	3	60	2	40

	perfeccionamiento para sus miembros				
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	80	1	20
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	60	2	40
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	80	1	20
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	60	2	40
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	8	1	20

Fuente: Encuesta directivos, Instituto Tecnológico “Central Técnico”
Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

De la tabla anterior se puede afirmar, que frente a los departamentos didácticos y sus acciones, el 100% contestaron que si se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; el 80% expresan que si se encargan de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia, asignaturas o áreas correspondientes; mantener actualizada la metodología; colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. Un 60% afirman que si se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros; de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; y elaborar la programación didáctica de las asignaturas.

Son los departamentos didácticos los responsables de organizar y desarrollar las enseñanzas propias del área, materia o módulo que tengan asignados, y las actividades que se le encomienda dentro del ámbito de sus competencias. Son órganos de estudio y asesoramiento de la marcha académica general del centro y los que realizan propuestas al equipo directivo de los proyectos, planes y programas, así como de la actualización metodológica, que permitan responder a las necesidades y exigencias del que hacer educativo.

De acuerdo a lo anterior se puede decir, que el departamento didáctico juega un papel muy importante para la buena marcha de la institución, pues es el gestor y ejecutor de funciones relevantes, que deben ser asumidas por personas con un gran conocimiento de acuerdo a sus competencias asignadas y sobre todo ser conscientes de la gran responsabilidad y cumplimiento que esto implica. Los datos recogidos en la tabla, nos dan a entender que el departamento didáctico está cumpliendo, más se debe procurar porque ese cumplimiento sea total.

Tabla 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	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.	5	100		

Fuente: Encuesta directivos, Instituto Tecnológico “Central Técnico”

Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

La tabla anterior referente a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, refleja que el 100% expresa que si se encargan los departamentos de la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomentando la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Los anteriores resultados indican que el ITSCT ha estado actualizando su parte curricular acorde con las necesidades del medio, da a entender que la institución educativa tiene un importante trabajo en la gestión pedagógica y de diagnóstico para dar soluciones a los problemas de los diversos grupos humanos de la comunidad.

Se puede concluir que se está haciendo mejoras de la calidad de la propuesta educativa que se ofrece en la Institución; más aún, se hace necesario impulsar y fortalecer la capacidad de directores y maestros para avanzar hacia la mejora constante de la enseñanza - aprendizaje.

Tabla N.18: Material de planificación educativa

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	2	40	3	60
b	Plan estratégico	5	100		
c	Plan operativo anual	5	100		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	100		

Fuente: Encuesta directivos, Instituto Tecnológico “Central Técnico”

Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

De acuerdo a la tabla anterior, sobre los materiales de planificación educativa, el 100% contestaron que si se promueve con el plan estratégico, el plan operativo anual y los proyectos de capacitación dirigidos a los directivos y docentes, más la reingeniería de procesos se promueve en un 40% y un 60% expresa que no se promueve.

La planeación educativa involucra instrumentos indispensables con los que el docente organiza su que hacer educativo, integrando contenidos, opciones metodológicas, estrategias educativas, textos y materiales para secuenciar las actividades a realizar. Además, la planeación educativa especifica los fines, objetivos y metas de la educación, es decir el ¿qué hacer?, ¿cómo hacer? y ¿con qué hacer el proceso de aprendizaje?, de aquí su importancia.

Los directivos deberían poner más atención a la reingeniería de procesos, a fin de promover un proceso de enseñanza - aprendizaje de acuerdo a las exigencias de la educación actual.

4.2.2 De la encuesta a docentes

Tabla N 19: Resultados de la encuesta a docentes.

Orden	Se promueve	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.	7	32	11	50	4	18
2.	El liderazgo en la Unidad Educativa está intrínsecamente ligado a	12	55	10	45		

	la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3.	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general; la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	55	8	36	2	9
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- representantes del consejo comunal; con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	11	50	8	36	3	14
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	14	17	77	2	9
6.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio en la metodología de enseñanza-aprendizaje.	14	64	6	27	2	9
7.	En el proceso de enseñanza-aprendizaje, los valores, son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	91	2	9		
8.	Resistencia en los compañeros o director cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	9	16	73	4	18
9.	Sentirme poco integrado en la escuela o entre mis compañeros.	1	5	10	45	11	50
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del Centro Educativo.	1	5	15	68	6	27
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	14	17	77	2	9
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del Centro Educativo.	12	55	10	45		
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	27	15	68	1	5
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	8	36	12	55	2	9
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	27	12	55	4	18
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	27	15	68	1	5

Fuente: Encuesta a docentes, Instituto Tecnológico “Central Técnico”

Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

De la encuesta realizada a los docentes se obtuvo los siguientes resultados: En referencia a que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 32% indica que siempre, un 50% afirma que a veces y el 18% que nunca. En cuanto a si 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, el 55% de encuestados expresan que siempre; y un 45% que a veces. Las personas que ocupan los cargos de dirección, deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes capaces de cuestionar en aras de avanzar e innovar, pues en las actuales circunstancias esto es fundamental.

Sobre si la gerencia educativa debe promover en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, un 55 manifiestan que siempre se promueve, un 36% que a veces. Acerca de que si los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo; un 50% expresan que siempre, pero un 36% afirman que a veces y un 13% que nunca. Aunque no se deja de lado la investigación, los datos preocupan, pues todo avance institucional debe tomar como base la investigación, más aún si esta involucra a los diferentes actores educativos. Los directivos y docentes deben hacer mayor promoción de la investigación a nivel educativo, así como promover ambientes de aprendizaje ideales para la enseñanza aprendizaje, pues se constituyen en aspectos esenciales para la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familia, padres, en busca de lograr mejor nivel educativo.

El 77% de los docentes encuestados piensa que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Es una cifra muy alta, pues los padres son unos de los principales actores en el proceso educativo y de los cuales se requiere el mayor apoyo, para lo cual se deben tomar medidas o hacer actividades que permitan sociabilizar o conocer estos nuevos métodos de enseñanza a los padres de familia, de esta manera lograr la confianza en la labor educativa de la institución para con sus hijos.

El 64% manifiesta que siempre se promueve el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje, mientras que 27% indican que a veces. En toda institución el trabajo en equipo es indispensable para

poder sobre llevar las tareas y exigencias que involucra el proceso educativo, es por eso que se debe buscar más espacios para trabajar en equipo y con esto buscar el mejoramiento de la calidad educativa

El 91% indica que siempre en el proceso enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. Por la anterior cifra, podemos concluir que el docente es consciente del aporte e importancia que poseen los valores en la formación del estudiante, pues de esta manera no se enseña para el momento sino para la vida.

Un 73% considera que a veces hay resistencia en los compañeros o director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. La innovación educativa hoy en día, debe ser tomada muy en cuenta pues la educación actual así lo exige, no se puede caer en lo obsoleto y poco útil, por lo tanto la institución debe dar más cabida para promover nuevos métodos de enseñanza.

Un 45% afirma que a veces se siente poco integrado en la escuela y entre sus compañeros, mientras que un 50% afirma que nunca. Hay docentes que no se sienten integrados al clima laboral de la institución, y esto puede conllevar a la poca colaboración, apatía y poca pertenecía con la misma, por lo cual se debe tomar medidas urgentes para la integración de los docentes a fin de obtener armonía y mejores resultados.

Un 68% expresan que a veces está en desacuerdo continuo con el director del centro educativo y un 27% dice que nunca. Mientras un 77% afirma que admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. Existe respeto al liderazgo y gestión de sus autoridades, aunque a veces no se esté en acuerdo con algunas decisiones; es así que, el 55% siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo, mientras que un 45% dicen que a veces. La función del director no es únicamente motivar, sino promover las condiciones necesarias para que el personal se motive y autocontrole, para lo cual los directivos de un plantel, en busca de la buena marcha de sus planes y para toma de decisiones acertadas, deben establecer canales

de comunicación eficaces, puesto que mediante el dialogo se puede conseguir el máximo rendimiento, que es evidente hace falta.

Un 68% expresa que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, mientras un 27% indica que siempre; además, un 55% indican que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, y un 36% expresan que siempre; un 55% dicen que a veces se promueve las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, en tanto que un 27% dicen que siempre; en los referente a que si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, un 68% expresan que a veces, mientras que 27% afirman que siempre.

Un líder representa confianza y compromiso, empujando y creando condiciones para que el docente y demás miembros de la Institución se automotiven, y de esta manera lograr una participación activa y voluntaria. Se puede decir, que los directivos del ITSCT deben poner especial énfasis en la gestión, liderazgo y valores que se fomenta en la institución, puesto que los resultados demuestran que hace falta mayor motivación que permita al docente, realizar esfuerzos para obtener siempre sus objetivos, beneficios para la Institución y encontrar una gran satisfacción cuando lo consigue y así fomentar la participación de toda la comunidad educativa, todo esto enmarcado en valores que según los resultados se están perdiendo.

4.2.3 De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20: Resultados de la encuesta a docentes.

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El Director/Rector tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	6	30	14	70		
2.	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	3	15	17	85		
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el	7	35	13	65		

	que observas cotidianamente en el ambiente escolar						
4.	Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases	5	25	15	75		
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	7	35	13	65		
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	35	13	65		
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25	15	75		
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25	15	75		
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	2	10	12	60	6	30
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	60	6	30	2	10
11.	El profesor es quien decide qué se hace en la clase.	9	45	11	55		
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	6	30	12	60	2	10
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	20	16	80		
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	45	11	55		

Fuente: Encuesta a estudiantes, Instituto Tecnológico “Central Técnico”

Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

En la encuesta hecha a los estudiantes y teniendo en cuenta que ellos son los principales actores del sistema educativo y quien mayormente se ven beneficiados con esta investigación, pues todos los cambios es en procura de su desarrollo integral, se obtuvo lo siguiente:

En cuanto a que si el director toma en cuenta las opiniones de los estudiantes, el 70% de estudiantes dicen que a veces y un 30% que siempre; un 85% expresa que a veces, las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, mientras que un 15% afirman que siempre lo hacen; un 65% afirma que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar y un 35% expresa que siempre. De acuerdo a los datos anteriores se puede decir, que el estudiante está algo aislado del proceso educativo planificado por los directivos de la institución, puesto que no siempre son escuchados y por ende no se toman en cuenta sus opiniones, lo cual se evidencia con la falta de atención que

se les presenta en la orientación de sus tareas escolares. Los estudiantes son un gran aporte en la transformación de la educación, pues es hacia ellos que va dirigido el desarrollo integral y es a través de ellos que se puede evidenciar las debilidades o fortalezas, para poder contrarrestarlas o fomentarlas.

Sobre si rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, un 75% dicen que a veces, mientras un 25% afirma que siempre; un 65% expresa que a veces, en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y el mismo tiempo y un 35% indican que siempre. Como instituto tecnológico la innovación debería primar con un porcentaje elevado razón por la cual, se deben establecer medidas tendientes tanto a la capacitación y actualización de docentes, que les permitan impartir conocimientos actuales acordes con la sociedad actual, así como para sus estudiantes, quienes se convertirán en sujetos activos para la transformación social. En las actuales circunstancias educativas los mecanismos repetitivos se tornan obsoletos, además no todos los estudiantes son iguales, razón por la cual se debe medir y motivar al estudiante a desarrollar y dar lo mejor sí, esto le permitirá un mejor desenvolvimiento educativo y social.

Hoy, en la escuela y, en general, en la totalidad de las instituciones educativas, es imprescindible partir de los valores mínimos necesarios para la convivencia y para la construcción de un nuevo modelo de sociedad; valores buenos o sencillamente humanos, que durante siglos venimos acuñando y que todas las personas podríamos consensuar cualesquiera que fuesen nuestras creencias, nuestros principios religiosos o nuestras sensibilidades culturales. Frente a estas tareas los docentes tenemos una misión bastante compleja, nada fácil, la de la formación integral de los estudiantes.

Un 65% de estudiantes expresan que a veces los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, mientras un 35% dicen que siempre lo hacen. La labor del docente es la formación integral del estudiante en valores, los cuales son esenciales para su actuar y proceder; es decir actuar de manera honesta ante las diversidades y retos que la vida coloca. La falta o poca educación en valores puede acarrear conflictos durante la vida

educativa y social, pues estos son la base para una mejor convivencia y actuar social. La educación es importante, pero los valores deben estar inmersos en ella, para convertir esa educación en proyectos de ayuda social.

Un 75% de estudiantes considera que a veces, los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes y un 25% opina que siempre; Un 60% de estudiantes considera que siempre los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; un 30% expresan que a veces en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, mientras un 60 dice que siempre; un 55% expresa que a veces el profesor es quien decide que se hace en clase y un 45% dice que siempre. Teniendo en cuenta que es un instituto tecnológico se hace necesario brindar mayor apoyo para la capacitación docente, que le permita al estudiante evidenciar y participar a través de métodos y técnica innovadoras que muchas instituciones ponen en práctica y se puede constatar han traído buenos resultados. La educación ha cambiado de manera acelerada y con esto el aprendizaje de los estudiantes, las metodologías deben adecuarse a los distintos entornos sociales y circunstancias para que resulten efectivas. Muchos de los problemas educativos de los estudiantes tienen que ver con la poca o no participación de ellos en el proceso de su formación, pues no se toma en cuenta sus necesidades o problemas de aprendizaje y se enseña con herramientas y métodos obsoletos. Más aún, existen los profesores a quienes no se les puede sugerir, ni reclamar nada pues ellos siempre deciden que hacer en clase y siempre tienen la razón.

Un 60% expresan que a veces, se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente y un 30% que siempre; Por otro lado, un 80% afirman que a veces, los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, mientras un 20% de estudiantes expresan que siempre; un 55% afirma que a veces, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y un 45% dicen que siempre. Se ha evidenciado a través de la experiencia docente que el trabajo en equipo genera grandes resultados, pues involucra a todos los miembros de la comunidad educativa con el fin de lograr los objetivos planteados; pero el trabajo en

equipo requiere de compromiso y responsabilidad, por lo cual se hace necesario desarrollar más actividades para incrementar el trabajo en equipo. Un buen liderazgo se fundamenta en los valores y estos en el ejemplo, existe mucha temática acerca de los valores, pero no con teoría podemos impartir valores, la mejor manera de los líderes y en este caso de los directivos de impartir valores, es empezado por ellos mismos y haciendo notar, que a través de estos se puede generar el trabajo colaborativo, desinteresado, autoformador y sobre todo beneficioso para los estudiantes. Los anteriores resultados nos indican que se debe trabajar mucho en valores, pues los estudiantes así lo evidencian.

4.2.4 De los padres de familia

Tabla 21: Resultados de la encuesta de Padres de familia.

CRITERIO	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
1. La Comunidad Educativa participa activamente en las diferentes actividades institucionales.	16	80	4	20		
2. En la solución de conflictos se toma en cuenta la opinión de los padres de familia.	8	40	12	60		
3. La gestión y liderazgo educativo se promueve con todos los miembros de la comunidad educativa, puesto que de esta manera, se fomenta la calidad en la enseñanza.	14	70	6	30		
4. Las actividades culturales, deportivas y artísticas en la institución se hacen con la participación conjunta de los padres de familia.	13	65	7	35		
5. El clima escolar se caracteriza por el respeto, la cordialidad, el buen trato.	14	70	6	30		
6. Conocen los derechos y deberes que como padre de familia tiene y de esta manera actuar en beneficio de su hijo.	14	70	6	30		
7. La formación integral de los estudiantes, fundamentada en valores es una preocupación constante de autoridades y profesores.	13	65	7	35		
8. En la institución se desarrollan proyectos encaminados a mejorar la calidad de la educación.	12	60	8	40		
9. La Institución promueve, innova y práctica, nuevos métodos y metodologías en la enseñanza - aprendizaje de sus hijos.	12	60	6	40		
10. Los padres de familia colaboran en las iniciativas que propone el centro educativo para garantizar una educación con calidad y calidez.	12	60	6	40		

11.En las reuniones se dan oportunidades para que los padres de familia o representantes expresen sus opiniones y sugerencias.	16	70	4	30		
12.Se promueven los valores institucionales en las actividades organizadas por el centro educativo.	12	60	8	40		

Los padres de familia son también protagonistas en este estudio, pues coayudan en la formación integral de sus hijos. De acuerdo a la anterior tabla, se pudo obtener lo siguiente:

Un 80% expresan que siempre, la comunidad educativa participa activamente en las diferentes actividades institucionales y un 20% dicen que a veces; un 40% expresan que siempre en la solución de conflictos se toma en cuenta la opinión de los padres de familia, mientras que un 60% dicen que a veces; un 70% expresan que siempre la gestión y liderazgo educativo se promueven con todos los miembros de la comunidad educativa, puesto que de esta manera se fomenta la calidad en la enseñanza y un 30% indican que a veces; un 70% indican que siempre el clima escolar se caracteriza por el respeto, la cordialidad, el buen trato, mientras un 30% afirman que a veces; un 65% expresan que siempre las actividades culturales, deportivas, sociales y/o artísticas en la institución se hacen con la participación conjunta de los padres de familia, y un 35% opinan que a veces.

Las instituciones educativas son los grandes escenarios en donde el estudiante se prepara para su vida futura, y donde los padres depositan toda su confianza para la educación y formación integral de sus hijos. La participación de los padres de familia en la formación de sus hijos es de vital importancia, puesto que muchos problemas se solucionan muchos más rápido con su colaboración, debido a que las causas no solo pueden ser académicas sino muchas veces son emocionales, y se desarrollan en el entorno familiar. Además, las buenas relaciones humanas y el buen trato entre autoridades, docentes padres de familia, estudiantes y comunidad en general debe ser base en el proceso motivador que permita la participación activa de los miembros educativos, fundamento para la solución de conflictos de manera rápida y oportuna, pilar necesario para promover la gestión y liderazgo educativo y forjadores de un ambiente escolar enmarcado en la cordialidad y respecto.

Un 70% expresan que siempre, conocen los derechos y deberes que como padres de familia tienen y de esta manera actúan en beneficio de sus hijos, mientras que un 30% dicen que a veces; un 65% expresan que siempre la formación integral de los estudiantes, fundamentada en valores es una preocupación constante de autoridades y profesores y un 35% indica que a veces; un 60% opinan que siempre, en la institución se desarrollan proyectos encaminados a mejorar la calidad de la educación y de igual manera un 60% expresan que siempre la institución promueve, innova y práctica, nuevos métodos y metodologías en la enseñanza - aprendizaje de sus hijos.

Todos los miembros de una comunidad educativa, deben conocer cuáles son los derechos y deberes para con la institución. Todos los actores en la formación de los estudiantes deben ser conscientes de la importancia que esto tiene para poder actuar, exigir con fundamentos y no solo por cumplimiento. Es por esto, que los padres de familia deben involucrarse más con la tarea educativa en la institución, participando en los proyectos y gestionando nuevos métodos y metodologías para un mejor desarrollo educativo de sus hijos, así como para que las autoridades pongan más empeño en capacitar a su personal docente a fin de impartir conocimientos actuales, que le permita al estudiante desenvolverse en una sociedad tan cambiante y exigente.

Un 60% de padres de familia encuestados indican que siempre los padres de familia colaboran en las iniciativas que propone el centro educativo para garantizar una educación con calidad y calidez; un 70% expresan que siempre, en las reuniones se dan oportunidades para que los padres de familia o representantes expresen sus opiniones y sugerencias y un 60% indican que siempre se promueven los valores institucionales en las actividades organizadas por el centro educativo.

Los padres de familia de acuerdo a los resultados muy pocas veces se involucran en las actividades que propone el instituto, lo cual indica que hay demasiada confianza en el centro educativo o que poco les importa la educación que están recibiendo sus hijos. La tarea de educar no solo es del centro educativo, ni de sus profesores, es un trabajo conjunto y para ello se necesita más colaboración de los padres de familia y más gestión del centro educativo. Además, hay una gran falencia en la educación en

valores, pero esto no solo es parte de la institución, debe haber las bases en la familia, para que luego con la educación haya mucho mas refuerzo y el estudiante actúe con respeto tanto con sus compañeros, como con los demás miembros de la comunidad educativa. No está por demás que se brinde capacitación o charlas al padre de familia, para que conozca las necesidades de sus hijos y pueda sugerir y promover dentro y fuera de la institución un mejor desenvolvimiento de sus hijos.

4.2.5 De la entrevista directivos

Matriz 2: Resultado de la entrevista a directivos

Nro	Pregunta	Respuesta positive	f	Respuesta débil	f
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? En qué se diferencia de la información?	La comunicación es una correspondencia entre personas, que expresan sentimientos, criterios u opiniones, conocimientos, etc., en base a experiencias vividas Se diferencia de la información porque a través de esta se modifican actitudes y se generan cambios fundamentales.	4	Método para transmitir algo.	1
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Sí, cuenta con el Reglamento de Educación.	5		
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección en su centro y el profesorado?	A base del diálogo, prudencia y del raciocinio lógico	5		
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Eficaz, responsable, profesional, sociable, organizado, puntual, activo, dinámico, comprensivo y recto al tomar decisiones	5		
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado.	Liderazgo participativo, democrático, transformador e innovador	4	Un liderazgo ágil	1
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Los valores institucionales que se desarrolla en el centro educativo son: responsabilidad, respeto, solidaridad, eficiencia, equidad, disciplina, tolerancia, puntualidad y el amor a Dios y a sus semejantes.	5		
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Los valores que predominan en los profesores y alumnado son: respeto, puntualidad, la solidaridad, la generosidad, la integridad y el compañerismo.	5		
8.	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Los antivalores podrían ser; irrespeto, ineficacia, intolerancia, indisciplina, indiferencia, egoísmo, la violencia entre compañeros,	5		

Fuente: Entrevista a directivos Instituto Tecnológico "Central Técnico"

Elaboración: Yaneth Enríquez Villarreal

5. Discusión

El análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación, se clasificara en tres ámbitos importantes: gestión, liderazgo y valores. Ámbitos que por separado ameritan una especial atención por parte de los directivos del Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico” (ITSCT), si lo que se quiere, es propiciar una educación integral; a través, de un aprendizaje significativo, que permita dar respuesta a las demandas y necesidades de la sociedad actual.

GESTIÓN

En el pasado las reformas hechas a la educación no eran tan trascendentales; pero ahora, los crecientes cambios demandan una gran mejora en las estructuras educacionales. Mediante la participación de los distintos actores educativos (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo) con nuevas propuestas de gestión educativa y práctica docente, con metodologías y evaluaciones acordes a nuestra realidad y donde se trate a los estudiantes como sujetos activos del proceso enseñanza aprendizaje; se busca generar en la escuela prácticas innovadoras; alentar el trabajo colegiado orientado a resultados con objetivos precisos, la evaluación como base para el mejoramiento continuo; y transformar la escuela en una institución dinámica que genere oportunidades diferenciadas para que todos sus estudiantes logren aprendizajes relevantes para su vida presente y futura, y de esta manera mejorar la calidad educativa.

Para medir el tamaño de las organizaciones, entre los aspectos que se deben tomar en cuenta están: el número de miembros, los resultados obtenidos; así como, el valor y tiempo empleado en la institución. **Los directivos** dieron más relevancia a los resultados obtenidos, que al número de miembros de la institución; para ellos, los resultados pueden generar crecimiento de la instalación no solo físicamente, sino a nivel de prestigio y calidad educativa. De esta manera, el ITSCT ha adquirido un gran posicionamiento y prestigio, reflejado en la gran demanda que tiene el instituto en la actualidad.

De la encuesta aplicada a **los directivos**, ellos respondieron que las tareas de los miembros de la institución sí se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, con un porcentaje del 100%. Siendo así, es evidente que en el ITSCT las conductas y las tareas asignadas de todos sus actores educativos están normadas, pudiéndose notar, que el instituto funciona de acuerdo a las normativas educativas vigentes emanadas por el Ministerio Educación; lo cual demuestra, interés en la gestión y participación de todos.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa, **los directivos** deben promover: el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber ¿qué les falta mejorar?; la disminución del número de estudiantes por aula; la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Aunque las respuestas de los directores encuestados, se inclinan por siempre y a veces; se hace necesario, promover todas ellas, con el fin de lograr mayor calidad educativa, tarea nada fácil pero necesaria; si lo que se pretende, es mantenerse en vigencia. Al igual que otras instituciones sociales, el ITSCT, debe estar en constante transformación para ofrecer una educación que sea pertinente, responsable y que responda a los retos de la sociedad actual. Esto confirma lo dicho por **Silvia Conde (2010)**, “El entorno ha cambiado y la escuela debe hacerlo también para responder a las exigencias de su tiempo. De poco sirve enfrentar los problemas del siglo XXI con las herramientas del pasado”.

En cuanto a los organismos que se encuentran en el ITSCT, el 100% de directivos encuestados, manifiestan que todos los organismos de: dirección, gestión, coordinación, técnica, siempre se encuentran en la institución. Las instituciones educativas en la actualidad deben estar bien organizadas y ser flexibles a cambios que son necesarios para su funcionamiento. Los cambios que son evidenciados actualmente se dan vertiginosamente, lo que involucra no solo actualización de herramientas informáticas o nuevos currículos, sino de organismos capaces de coadyuvar con esta transformación tan necesaria para poder mantenerse. Lo que evidencia lo dicho por **Correa de Molina (1997)**, “Organizar es la combinación óptima

de un conjunto de actividades estratégicas, operativas y administrativas en correlación con las potencialidades de los actores de la comunidad educativa”.

En lo que respecta a las actividades encargadas a la junta de profesores, **los directivos** encuestados afirman que, siempre se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los alumnos, en un porcentaje del un 80%; tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, a veces, en un porcentaje similar; mientras que, llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; así como, establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, a veces, en un porcentaje del 60%. La Junta de profesores juega un papel muy importante para la buena marcha de la institución; los datos recogidos permiten afirmar que no están cumpliendo a cabalidad con sus funciones; razón por la cual, se debe revisar el desempeño de la junta de profesores y proyectar una mejor actuación a favor del que hacer educativo y de las relaciones interpersonales, pues la apreciación de los directivos debería estar enmarcada en los porcentajes más altos y los resultados no lo evidencian así.

Los directivos del ITSCT, afirman que los departamentos didácticos son encargados de: elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; mantener actualizada la metodología; colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje y mantener actualizada la metodología, en un porcentaje significativo del 80%. Mientras que, otros opinan que: organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia; promueven la investigación educativa y proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros; además de elaborar una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, en un porcentaje de 60%. El departamento didáctico debe estar integrado por personas competentes y conscientes de la gran responsabilidad y cumplimiento que esto implica. Los datos recogidos, dan a entender que el departamento didáctico está cumpliendo, más se debe procurar porque ese cumplimiento sea total.

Frente a si la gestión pedagógica en el ITSCT, fomenta la producción diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, el 100% de los encuestados expresan que si se promueve. Estos datos indican que el ITSCT, ha estado actualizando su parte curricular acorde con las necesidades del medio; además, da a entender que la institución educativa tiene un importante trabajo en la gestión pedagógica y de diagnóstico, que le permiten dar soluciones a los problemas de los diversos grupos humanos de la comunidad. Más aún, se hace necesario impulsar y fortalecer la capacidad de directores y maestros para avanzar hacia la mejora constante de la enseñanza – aprendizaje. Tal como señala **C. García (1997)**, “La gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa.”

Sobre los materiales de planificación educativa: el plan estratégico, el plan operativo anual y los proyectos de capacitación dirigidos a los directivos y docentes; son materiales que los directivos han elaborando, actualizando y si promueven en el Instituto, en un porcentaje del 100%; mientras que, la reingeniería de procesos solo se promueve en un 40%. La planeación educativa involucra instrumentos indispensables con los que el docente organiza su ¿qué hacer?, ¿cómo hacer? y ¿con qué hacer? el proceso educativo. Como lo hallo **S. Robbins (2008)**; “Planear es definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para alcanzarlas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades”. **Los directivos** deben poner más atención a la reingeniería de procesos a fin de promover un proceso de enseñanza - aprendizaje de acuerdo a las exigencias de la educación actual.

Acerca de que si los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva, donde se integran docentes, estudiantes, familias, con el fin de desarrollar y materializar las metas del centro educativo; un 50% de **docentes** expresan que siempre, pero un 36% afirman que a veces y un 13% que nunca. Aunque no se deja de lado la investigación, los datos preocupan, pues todo avance y toma de decisiones en una institución, debe tomar como base la investigación, más aún si esta involucra a los diferentes actores

educativos. Los directivos y docentes deben hacer mayor promoción de la investigación a nivel educativo, así como promover ambientes de aprendizaje ideales para la enseñanza aprendizaje; pues se constituyen en aspectos esenciales para la participación colectiva, en busca de lograr mejor nivel educativo. Así lo confirma **James H. Mc Millan (2010)**, cuando dice: “Cada vez con más frecuencia, nuestra sociedad y los responsables de la educación utilizan la investigación para ayudar en la toma de decisiones y el diseño de políticas educativas”.

En lo que hace referencia, a la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 77% de **docentes** encuestados piensa que a veces hay escepticismo. Es una cifra muy alta, pues los padres son unos de los principales actores en el proceso educativo y de los cuales se requiere el mayor apoyo, lo que nos indica que en el ITSCT, se deben tomar medidas o hacer actividades que permitan sociabilizar o conocer estos nuevos métodos de enseñanza y de esta manera, obtener la confianza de los padres de familia, en la labor educativa de la institución para con sus hijos.

El 64% de **docentes** manifiestan que siempre se promueve el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje, mientras que 27% indican que a veces se lo promueve. En toda institución el trabajo en equipo es indispensable para poder sobre llevar las tareas y exigencias que involucra el proceso educativo, es por eso que se debe buscar más espacios para trabajar en equipo y con esto buscar el mejoramiento de la calidad educativa

En cuanto a que si el Rector o Director toma en cuenta las opiniones de los estudiantes, el 70% de **estudiantes** dicen que a veces. En relación a que si el Rector o director toma en cuenta la opinión de los docentes y estudiantes; y si las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes; un 65% de encuestados, afirma que a veces. De acuerdo a los datos anteriores se puede concluir, que el estudiante está algo aislado de la gestión educativa planificada por los directivos de la institución puesto que, no siempre son escuchados y por ende no se toman en cuenta sus opiniones. Los estudiantes son un gran aporte en la transformación de la

educación, pues es hacia ellos que va dirigido el desarrollo integral y es a través de ellos que se puede evidenciar las debilidades o fortalezas, para poder contrarrestarlas o fomentarlas.

Sobre si rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, un 75% **estudiantes** dicen que a veces; en cuanto si, en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, un 65% expresa que a veces. Como instituto tecnológico la innovación debería primar con un porcentaje elevado razón por la cual, se deben establecer medidas de gestión tendientes tanto a la capacitación y actualización de docentes de manera continua, que les permitan impartir conocimientos actuales acordes con la sociedad actual, así como para sus estudiantes, quienes se convertirán en sujetos activos para la transformación social.

En cuanto a que si, los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, un porcentaje del 75% de **estudiantes** consideran que a veces. Se hace necesario brindar mayor apoyo para la capacitación docente, que le permita al estudiante participar a través de métodos y técnicas innovadoras. La educación ha cambiado de manera acelerada y con esto el aprendizaje de los estudiantes, las metodologías deben adecuarse a los distintos entornos sociales y circunstancias para que resulten efectivas.

En cuanto a si, se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, un 60% de **estudiantes** expresan que a veces. Por otro lado, los **estudiantes** encuestados expresan que a veces, los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, en un porcentaje del 80%. Se ha evidenciado a través de la experiencia docente que el trabajo en equipo genera grandes resultados, pero este requiere de compromiso y responsabilidad por lo cual, se hace necesario fomentar y desarrollar más actividades para incrementarlo; así como, el compromiso de los docentes con el instituto.

En cuanto a la encuesta hecha a los **padres de familia** ellos expresan que siempre, la comunidad educativa participa activamente en las diferentes actividades institucionales,

con un porcentaje del 80% y que en la solución de conflictos se toma en cuenta la opinión de los padres de familia, con un porcentaje del 40%. Mientras que, afirman que siempre la gestión y liderazgo educativo se promueve con todos los miembros de la comunidad educativa, puesto que de esta manera se fomenta la calidad en la enseñanza; con un porcentaje del 70%. Las buenas relaciones humanas y el buen trato entre autoridades, docentes, padres de familia, estudiantes y comunidad en general debe ser base en el proceso motivador que permita la participación activa de los miembros educativos; fundamento para la solución de conflictos de manera rápida y oportuna y pilar necesario para promover la gestión y liderazgo educativo.

Además los **padres de familia** expresa que siempre, en la institución se desarrollan proyectos encaminados a mejorar la calidad de la educación; la institución promueve, innova y práctica, nuevos métodos y metodologías en la enseñanza - aprendizaje de sus hijos y que los padres de familia colaboran en las iniciativas que propone el centro educativo para garantizar una educación con calidad y calidez, con un porcentaje del 60%; mientras un 40% expresa que a veces. Los padres de familia deben involucrarse más con la tarea educativa en la institución, participando en los proyectos y gestionando nuevos métodos y metodologías para un mejor desarrollo educativo de sus hijos, así como para que las autoridades pongan más empeño en capacitar a su personal docente a fin de impartir conocimientos actuales, que le permita al estudiante desenvolverse en una sociedad tan cambiante y exigente.

LIDERAZGO

El liderazgo juega un papel central en una institución, puesto que, la diversidad de prácticas de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos en los miembros de una institución.

Es el líder quien dirige hacia el logro de metas y la construcción de escuelas eficaces. Un líder tiene presente que por muy pequeño que sea un proyecto, cada meta de cambio por muy pequeña que esta sea, es significativa en una gran transformación.

Son los líderes quienes fomentan prácticas pedagógicas e innovadoras y tienen la capacidad de influir en los demás. Uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa es el liderazgo, de aquí su importancia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta hecha a **los directivos**, en lo referente a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, encuestados respondieron que es el director quien organiza las tareas y una reunión trimestral. Dentro de todas las organizaciones e instituciones educativas, el gerente, directivo o líder, es el que dirige y es quien se encarga de organizar las tareas, que deben involucrar a todos los equipos de trabajo. De esta manera el trabajo en equipo es colaborativo y permite la participación de todos los miembros de una institución en tareas tendientes a lograr las metas propuestas. Así lo evidencia, **Julio García (1999)**, “Los directivos tienen la responsabilidad de asegurar que su unidad de la organización trabaja de manera integrada en la realización de su función básica. Por consiguiente, el directivo tiene que proporcionar las directrices oportunas a sus subordinados, asegurándose de que están motivados y crear condiciones favorables para realizar el trabajo”.

En cuanto, si para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo que usted delega las decisiones a un grupo de colaboradores, el 60% de **directivos** dice que sí, se debe recurrir a la delegación de la toma de decisiones para la resolución de conflictos y el 40% dice que no se debe tener en cuenta esta opción. Una de la característica de los directivos es dirigir y resolver conflictos. Esto confirma lo dicho por **S. Robbins (2008)**, “Dirigir es motivar a los empleados, dirigir las actividades de los demás, seleccionar el canal de comunicación más efectivo y resolver los conflictos entre los miembros”; pero no siempre se tiene en cuenta la cabeza de la institución, pues se involucran otros miembros activos, que buscan las mejores alternativas de mediación y dar solución a los conflictos existentes en la institución. Por experiencia, se puede decir que estos colaboradores deben ser claramente definidos, capacitados y conocedores del tema, de esta manera se evitará resultados negativos. El liderazgo en el ITSCT, está centrado en el rector y orientado a la participación democrática y a la búsqueda de consensos; más aún, se toma en cuenta también al consejo directivo, evidenciando que la participación del consejo

directivo es representativa, pues el 40% de los encuestados a si lo ratifican. Esto da a entender, que existen reuniones periódicas de los directivos, en busca de solucionar problemas y tomar decisiones, pues se toma en cuenta las opiniones de los diferentes actores educativos.

Frente a los resultados obtenidos en la encuesta, es digno de resaltar que **los directivos** dicen que a veces su administración y liderazgo educativo promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión, con un porcentaje del 80%. Se promueve la excelencia académica; el desarrollo profesional de los docentes y la participación de los padres de familia en las actividades programadas, con un porcentaje del 60%. Por otro lado, se observa que a veces se promueve el trabajo en equipo y la vivencia de valores personales e institucionales, con un porcentaje del 40%. Hablar de liderazgo es hablar de una relación de individuos y no de un individuo en particular. Esto confirma lo dicho por **Eliu Cardozo (2010)**, cuando afirma: “El liderazgo es una función de las necesidades existentes en una determinada situación y consiste en una relación entre un individuo y un grupo”. En el ITSCT se hace necesario, la existencia de un liderazgo situacional y transformador, capaz de generar nuevas visiones para el futuro, trazando metas, inculcando valores, generando optimismo ante situaciones adversas, generador de lealtad y confianza. Tal como lo señala Lourdes **Münch (2011)**, “Un buen líder se distingue por que sus colaboradores reconocen en el no solo la autoridad que emana su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, competencia y cualidades, lo que inspira confianza, respeto y lealtad de sus colaboradores”. Está claro que, sí hay preocupación de sus directivos por promover aquellos aspectos administrativos y de liderazgo educativo que no son sobresalientes y que son necesarios para sus miembros.

En lo que se refiere a las habilidades requeridas para dirigir una institución y de acuerdo a los datos obtenidos se puede indicar que en la escala de siempre, las respuestas que **los directivos** resaltan son las siguientes: se adquiere a partir de la experiencia, se logra mediante una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión y que las habilidades son innatas, con un porcentaje del 80%. Mientras que, un 40%, manifiestan, se consiguen con el estudio sobre temas de gerencia, y

estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo. En el ITSCT no todas las personas poseen el carisma de un líder, pero algunas personas poseen habilidades y competencias, que pueden ser desarrolladas con el fin de ser un líder, de esta forma inspiran confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar. Se hace necesario entonces, que se trabaje sobre el tema de conducción, orientación y organización de talleres para fomentar el liderazgo en aquellas personas que lo tienen más no han explotado.

Los docentes encuestados expresan que a veces, están en desacuerdo continuo con el director del centro educativo, con un porcentaje del 68%; mientras que, admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, con un porcentaje del 77%. Existe respeto al liderazgo y gestión de sus autoridades, aunque a veces no se esté en acuerdo con algunas decisiones; es así que, el 55%, siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo, mientras que un 45% dice que a veces. Tal como lo señala **Idalberto Chiavenato (2000)**, el liderazgo “es influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. De esta manera, la función del director no es únicamente motivar, sino promover las condiciones necesarias para el buen actuar del personal; para lo cual, se deben establecer canales de comunicación eficaces que es evidente hacen falta.

Los docentes expresan que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, con un porcentaje del 68%; además, un 55% indican que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera. Se debe poner especial énfasis en la gestión, liderazgo que se fomenta en la institución, puesto que los resultados demuestran que hace falta mayor motivación que permita al docente, realizar esfuerzos para obtener siempre sus objetivos, obtener beneficios para la institución y encontrar una gran satisfacción cuando los consigue y de esta manera fomentar la participación de toda la comunidad educativa.

Los estudiantes encuestados afirman que a veces, el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar,

con un porcentaje del 65%. Además expresan que a veces, los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, con un porcentaje del 75%. La existencia de las nuevas tecnologías ha posibilitado el manejo de información necesaria y actualizada, con la cual, se puede brindar al estudiante conocimientos actualizados y pertinentes. La sociedad del futuro será una sociedad del conocimiento, basada en la educación y la formación, lo que permitirá a las personas garantizar su desarrollo. **Francisco Martínez Sánchez (2008)** así lo corrobora cuando dice: “ante la actual eclosión de información la educación deberá ayudar a que los individuos estén realmente mejor informados, a mantener la atención en aquello que realmente importa, a no quedarse en la superficialidad de los mensajes, a que esa información cobre significado global y, sobre todo, a que esa información genere conocimiento”; de ser así, los centros educativos, y en ellos las aulas, y por ende los docentes y estudiantes deberán asumir que la información es crucial, en la formación de líderes. Es un hecho que las nuevas tecnologías propician maneras alternativas de trabajo escolar e inclusión de nuevas metodologías, que dejan atrás métodos tradicionales y obsoletos.

Pero también es claro por experiencia decir, que la innovación no viene de ninguna tecnología, por muy grande que esta sea, ni por su capacidad informativa, comunicativa formadora, sin que se produzca un cambio en la actitud de aquellos docentes que manejan los recursos didácticos en las aulas sin mayor conocimiento de estos. La mayoría de estudiantes dicen que a veces, el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, lleva a afirmar que hay desconocimiento de metodologías innovadoras de enseñanza – aprendizaje y que solo se actúa con el poco conocimiento que se posee y que cada día se vuelve más obsoleto. Además, el maestro líder debe ser consciente, que su preparación es continua, para poder enfrentar los diferentes entornos sociales a los cuales debe enfrentarse. Así lo manifiesta **Marcela Chavarría (2007)**, “El buen maestro está obligado a actualizarse en las formas de conducir el proceso de enseñanza – aprendizaje, de acuerdo con los educandos que atiende, la materia que imparta y las circunstancias sociohistóricas en las que se encuentra ejerciendo.”

De acuerdo a las encuestas realizadas a **los padres de familia**, un 65% expresa que siempre, las actividades culturales, deportivas, sociales y/o artísticas en la institución se hacen con la participación conjunta de los padres de familia. Además, opinan que siempre, en las reuniones se dan oportunidades para que los padres de familia o representantes expresen sus opiniones y sugerencias, con un porcentaje del 70%. La tarea de educar no solo es del centro educativo, ni de sus profesores, es un trabajo conjunto y para ello se necesita más colaboración de los padres de familia y más gestión y liderazgo del centro educativo; pues así lo ratifican los resultados. Las actividades escolares y las reuniones periódicas permiten una mayor participación de los padres de familia, esto posibilita que todos expresen sus intereses y que se busque los mecanismos necesarios para el bienestar de la comunidad educativa. Un líder educativo debe propender que todos los miembros de la organización, estén preparados y sean, aporte en busca de lograr metas que beneficien al instituto. No está por demás, que se brinde capacitación o charlas al padre de familia, para que conozca las necesidades de sus hijos y pueda sugerir y promover dentro y fuera de la institución un mejor desenvolvimiento de ellos.

VALORES

La práctica docente lleva a afirmar, que son las instituciones educativas las que tienen la función de incidir en la formación ética de los alumnos. Es imprescindible que se tenga unos objetivos claros en lo que respecta a los ideales educativos, enmarcados en valores, pues de esta manera se conseguira además de enseñar, educar y ofrecer a la sociedad ciudadanos con calidad humana.

Pero la educación en valores no es exclusiva sólo de la escuela y de sus maestros, sino que demanda compartir esta función con la implicación directa de los padres y de toda la comunidad educativa.

En el ITSCT **los directivos** consideran que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones se da a través de rector, en un porcentaje del 60% y un 40% opina que se ejecuta a través de Consejo Directivo. La formación responsable de directivos debe suponer integración y equilibrio entre su saber, su hacer y su ser; entre su preparación

académica y su formación ética. Por tanto, un buen directivo fomenta un clima de respeto y conceso en la toma de decisiones indispensables en las instituciones; pues esto, permite a sus miembros integrarse activamente sin temor a represarías, las ideas son escuchadas y compartidas con el grupo, se obtiene un máximo de información antes de tomar decisiones, y los participantes se comprometen de manera voluntaria, no obligada, a mejorar el que hacer educativo en busca del bienestar colectivo de la institución.

Los docentes encuestados opinan que siempre en el proceso enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, con un porcentaje del 91%. Por la anterior cifra, podemos concluir que el docente es consciente del aporte e importancia que poseen los valores en la formación integral del estudiante, pues de esta manera, no se enseña para el momento sino para la vida. Así lo sustenta **LL. Carreras (2006)**, “La escuela, pues, debe interesarse y ocuparse de la educación moral que forma parte de la formación integral de la persona, ayudando a los alumnos a construir sus propios criterios, permitiéndoles tomar decisiones, para que sepan enfocar su vida y cómo vivirla y orientarla”.

Los docentes afirman que a veces, se sienten poco integrados en la escuela y entre sus compañeros, con un porcentaje del 45%, mientras que un 50% afirma que nunca. Hay una gran parte de docentes que no se sienten integrados al clima laboral de la institución, es preocupante; puesto que esto, puede conllevar a la poca colaboración, apatía y poca pertenecía con la institución. Se debe tomar medidas urgentes para la integración de los docentes a fin de obtener armonía y mejores resultados.

Un líder integral representa confianza y compromiso, crea condiciones para que el docente y demás miembros de la institución se automotiven, y de esta manera logra una participación activa y voluntaria. Los resultados demuestran, que hace falta mayor motivación que permita al docente, encontrar una gran satisfacción cuando ejerce su labor y así fomentar la participación e integración a la comunidad educativa, todo esto enmarcado en valores.

Los estudiantes expresan que a veces los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, con un porcentaje del 65%. La labor del docente es la formación integral del estudiante en valores, los cuales son esenciales para su actuar y proceder. La falta o poca educación en valores puede acarrear conflictos durante la vida educativa y social, pues estos son la base para una mejor convivencia y actuar social. La educación es importante, pero los valores deben estar inmersos en ella, para convertir esa educación en proyectos de vida y ayuda social. Así lo demuestra **Correa (2010)**, cuando dice: “el aprendizaje no se refiere solo a la capacitación y al entrenamiento de herramientas y comportamientos exteriores, sino a un crecimiento personal y profesional integral, que repercuta en la misión de vida y trabajo; que se fundamente en los valores y en el sentido de contribución personal, profesional y social”.

Los estudiantes encuestados afirman que a veces, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, con un porcentaje de 55%. En referencia a que si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, un 68% expresa que a veces. Un buen liderazgo se fundamenta en los valores y estos en el ejemplo. Los directivos y maestros deben impartir educación y valores, empezando por ellos mismos y haciendo notar, que a través de estos se puede generar el trabajo colaborativo, desinteresado, autoformador y sobre todo beneficioso para la institución. Tal como lo señala **Marcela Chavarría (2007)**, “El maestro debe saber a fondo y hacer suficientemente bien sus actividades docentes; pero sobre todo debe ser reflejo de los valores que desee inculcar: reflejo tan nítido y brillante, que motive a la lucha por hacerlos propios”; de ser así, el maestro aparte de ser educador, es el que motiva a la mejora personal y el que promueve el perfeccionamiento integral de sus estudiantes. Se debe trabajar mucho en educación en valores, pues los estudiantes así lo evidencian.

Los padres de familia indican que siempre, el clima escolar se caracteriza por el respeto, la cordialidad, el buen trato, con un porcentaje del 65%. Los padres de familia expresan que a veces, conocen los derechos y deberes que como padres de familia tienen y de esta manera actúan en beneficio de su hijos, con un porcentaje del 70%; Además dicen que a veces, la formación integral de los estudiantes, fundamentada en

valores es una preocupación constante de autoridades y profesores, con un porcentaje del 65%. La tarea de educar no solo es del centro educativo, ni de sus profesores, es un trabajo conjunto y para ello se necesita más colaboración de los padres de familia y más motivación del centro educativo. **Marcela Chavarría (2007)**, asegura que: "La calidad de la educación no se resuelve únicamente en la escuela, sino en toda la sociedad, como responsabilidad compartida, como tarea de todo el país, empezando por la familia"; siendo así, no está por demás, que se brinde capacitación o charlas a los padres de familia acerca de educación y valores, para que conozcan las necesidades de sus hijos y pueda sugerir y promover dentro y fuera de la institución un mejor desenvolvimiento de ellos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

- En el ITSCT las conductas y las tareas asignadas de todos sus actores educativos están normadas, pudiéndose notar, que el instituto funciona de acuerdo a las normativas educativas vigentes emanadas por el Ministerio Educación; lo cual demuestra, interés en la gestión y participación de todos.
- El 100% de los encuestados expresan que si se promueve la gestión pedagógica en el ITSCT. Los resultados demuestran, que el instituto ha estado actualizando su parte curricular acorde con las necesidades del medio; además, da a entender que la institución educativa tiene un importante trabajo en la gestión pedagógica y de diagnóstico, que le permiten dar soluciones a los problemas de los diversos grupos humanos de la comunidad.
- Los resultados acerca de que si los directivos y docentes promueven la investigación, solo un 50% de encuestados expresan que siempre, lo que demuestra, que aunque no se deja de lado la investigación, los datos preocupan, pues todo avance y toma de decisiones en una institución, debe tomar como base la investigación; más aún, si esta involucra a los diferentes actores educativos.
- En lo que hace referencia, a la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 77% de docentes encuestados piensa que a veces hay escepticismo. Es una cifra muy alta, pues los padres son unos de los principales actores en el proceso educativo y de los cuales se requiere el mayor apoyo.
- Los estudiantes estan algo aislados de la gestión educativa planificada por los directivos de la institución; puesto que, no siempre son escuchados y por ende no se toman en cuenta sus opiniones. Los estudiantes son un gran aporte en la transformación de la educación, pues es hacia ellos que va dirigido el desarrollo integral y es a través de ellos, que se puede evidenciar las debilidades o fortalezas, para poder contrarrestarlas o fomentarlas.

- El liderazgo en el ITSCT, está centrado en el rector y orientado a la participación democrática y a la búsqueda de consensos; más aún, se toma en cuenta la participación de otros actores educativos.
- Debido a que la capacitación docente no es continua, las clases rara vez tienen nuevas ideas, no se desarrollan nuevos métodos, ni técnicas de enseñanza, hay poca innovación por parte del docente y hay resistencia al cambio.
- La tarea de educar no solo es del centro educativo, ni de sus profesores, es un trabajo conjunto y para ello se necesita más colaboración de los padres de familia y más gestión y liderazgo del centro educativo.
- El docente es consciente del aporte e importancia que poseen los valores en la formación integral del estudiante, pues de esta manera, no se enseña para el momento sino para la vida.
- En el ITSCT se evidencia preocupación acerca de la importancia que tiene la gestión, liderazgo y valores, más se debe procurar su práctica continua para mejorar los procesos de enseñanza y las relaciones humanas entre sus miembros; evitando inconvenientes laborales y personales.
- La falta o poca educación en valores puede acarrear conflictos durante la vida educativa y social, pues estos son la base para una mejor convivencia y actuar social. La educación es importante, pero los valores deben estar inmersos en ella, para convertir esa educación en proyectos de vida y ayuda social.

RECOMENDACIONES GENERALES

- Se requiere programar talleres o cursos de capacitación y actualización en diferentes áreas para promover una mejor actuación del docente y así poder impartir conocimientos actuales.
- Se debe revisar el desempeño de la junta de profesores y proyectar una mejor actuación a favor del que hacer educativo y de las relaciones interpersonales, pues la apreciación de los directivos debería estar enmarcada en los porcentajes más altos y los resultados no lo evidencian así.
- Los directivos y docentes deben hacer mayor promoción de la investigación a nivel educativo, así como promover ambientes de aprendizaje ideales para la enseñanza aprendizaje, pues se constituyen en aspectos esenciales para la participación colectiva, en busca de lograr mejor nivel educativo.
- Hay un alto grado de escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza lo que nos indica que en el ITSCT, se deben hacer actividades que permitan sociabilizar o conocer las nuevas metodologías y de esta manera, obtener la confianza de los padres de familia, en la labor educativa de la institución.
- Se deben establecer medidas de gestión tendientes tanto a la capacitación y actualización de docentes de manera continua, que les permitan impartir conocimientos actuales acordes con la sociedad actual; así como para sus estudiantes, quienes se convertirán en líderes activos para la transformación social.
- Las buenas relaciones humanas y el buen trato entre autoridades, docentes, padres de familia, estudiantes y comunidad en general debe ser base en el proceso motivador que permita la participación activa de los miembros educativos; fundamento para la solución de conflictos de manera rápida y oportuna y pilar necesario para promover la gestión y liderazgo educativo.
- En el ITSCT se hace necesario, la existencia de un liderazgo situacional y transformacional, capaz de generar nuevas visiones para el futuro, trazando metas, inculcando valores, generando optimismo ante situaciones adversas, generador de lealtad y confianza. Además se hace necesario, que se trabaje

sobre el tema de conducción, orientación y organización de talleres para fomentar el liderazgo en aquellas personas que lo tienen más no han explotado.

- No está por demás, que se brinde capacitación o charlas al padre de familia, para que conozca las necesidades de sus hijos y pueda sugerir y promover dentro y fuera de la institución un mejor desenvolvimiento de ellos.
- Los directivos y maestros deben impartir educación y valores, empezando por ellos mismos y haciendo notar, que a través de estos se puede generar el trabajo colaborativo, desinteresado, autoformador y sobre todo beneficioso para la institución.
- Las buenas relaciones humanas y el buen trato entre autoridades, docentes, padres de familia, estudiantes y comunidad en general debe ser base en el proceso motivador que permita la participación activa de los miembros educativos; fundamento para la solución de conflictos de manera rápida y oportuna; pilar necesario para promover la gestión y liderazgo educativo, forjador de un ambiente escolar enmarcado en la cordialidad y respeto.
- Se debe trabajar en los ejes axiológicos de la educación, que dentro de la comunidad educativa de la institución se ven disminuidos. La práctica constante permite construir una sociedad afable y con principios sólidos.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta.

Seminario Taller “Gestión con liderazgo y valores para la transformación educativa” dirigido a directivos y docentes del Instituto Tecnológico superior “Central Técnico”, (ITSCT).

7.2. Justificación.

A través de los años y por experiencia en el campo educativo se ha podido evidenciar la importancia que tiene la educación; más aún, nos vemos enfrentados a situaciones complejas que requieren soluciones rápidas y eficaces enmarcadas en el buen obrar. Las instituciones educativas tienen entre uno de sus principios incidir en la formación integral de los estudiantes, para ofrecerle a la sociedad ciudadanos éticos en su accionar y proceder y, con una alta calidad humana. La educación debe estar fundamentada en valores, sino no es educación para el buen vivir, pues los valores son la esencia de la educación.

El estudiante actual requiere de nuevos elementos, nuevas habilidades y destrezas que le permitan ser más competitivo y a la vez liderar procesos en pro de una sociedad mejor, pasando sus propias fronteras pero no olvidando su formación cimentada en valores para actuar con honestidad.

El ITSCT evidencia falencias significativas en lo que respecta a gestión liderazgo y valores, la pérdida de los valores institucionales y personales, desacuerdos entre sus miembros, la falta de integración, la no atención oportuna de conflictos; genera en la comunidad educativa del instituto, descontento y falta de pertenencia, como también la carencia de líderes dotados de cualidades y habilidades para potenciar una educación en marcada en un liderazgo situacional y transformacional, que permita mayor integración y calidad.

La importancia de impartir un seminario taller para el fortalecimiento de la gestión, liderazgo y valores de profesores, estudiantes y padres de familia del ITSCT, radica en que está encaminada por un conjunto de instrumentos, mecanismos y procesos que permiten ejecutar acciones, por medio de prácticas pedagógicas y de motivación, que ayuden al logro de los objetivos y metas institucionales, atendiendo las necesidades básicas de los estudiantes, de los padres, de los docentes, directivos y de la comunidad en general.

El seminario taller “Gestión con liderazgo y valores para la transformación educativa” influirá de manera positiva sobre los miembros de la institución, especialmente en los directivos y docentes, pues son ellos quienes además de favorecerse con esta capacitación, poseen los conocimientos y recursos para establecer la gestión y vinculación adecuada con padres de familia y estudiantes, a fin de fomentar el liderazgo y valores. De esta manera, se contribuirá favorablemente a superar la falta de pertenencia por parte de sus miembros con la institución, crear ambientes afables, participación más activa de los docentes, manejo de nuevas herramientas y metodologías de trabajo; que permitan mejorar la calidad de la educación.

7.3 Objetivos de la propuesta.

Objetivo general.

Promover la gestión, liderazgo y valores en Instituto Tecnológico superior “Central Técnico”, mediante un seminario taller fundamentado en los ejes axiológicos, que contribuya con el mejoramiento de la institución.

Objetivos específicos

- Capacitar a docentes y directivos del Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico” para implementar un nuevo estilo de liderazgo fundamentado en valores.

- Concientizar a directivos y docentes de la importancia de fomentar la gestión con liderazgo y valores en el entorno educativo, que permita impartir una educación integral acorde con las necesidades de la sociedad.
- Reconocer la práctica de valores como un medio para el buen vivir.
- Evaluar sus valores, actitudes, capacidades de liderazgo y calidad integral de vida.

7.4. Actividades

“Gestión con liderazgo y valores para la transformación educativa”, es un seminario - taller, que combina el enfoque académico con diversas actividades prácticas, para ofrecer a los directivos y docentes del ITSCT experiencias y prácticas que le servirán para su vida y para su actuar profesional.

Este Seminario – Taller, busca el logro de competencias específicas de directivos y docentes del ITSCT, validas para la conducción de establecimiento, basados en el liderazgo de estilo transformacional y el análisis estratégico en las funciones de planificación, organización, información, comunicación, gestión, evaluación y cultura institucional.

Metodología

El seminario-taller se desarrollará a través de una metodología interactiva, promoviendo la construcción de los nuevos conocimientos en los directivos y docentes a partir de la identificación de sus conocimientos, la contrastación de la información nueva con la previa, aplicación y transferencia de lo aprendido, según corresponda.

Se utilizará la técnica del estudio de casos, estrategia que promoverá el análisis, discusión y toma de decisiones en torno a situaciones concretas referidas al liderazgo y valores en la educación.

Complementariamente, se realizará un trabajo grupal que permita poner en práctica la metodología e instrumentos desarrollados en una evaluación del nivel de liderazgo, el

estilo directivo, la gestión eficaz y fundamentación de valores, que le permitan el dominio de los instrumentos de liderazgo, valores y gestión educativa como un aporte para el instituto.

Horario de Trabajo.

El presente curso se realizará durante 2 sábados, con el siguiente horario:

- 08:00 - 11:00 Primera Jornada.
- 11:00 - 11:30. Receso
- 11:30 - 14:00. Segunda Jornada.

Contenido.

Sábado 1.

Liderazgo. Taller 1

Facilitador: Mg. Miguel Ponce

Los líderes educativos tienen la responsabilidad de colaborar con sus instituciones ante los nuevos cambios y desafíos. El seminario - taller se iniciará con el análisis de diferentes tópicos.

La comunicación asertiva es esencial en el liderazgo, sin la expresión directa, honesta y adecuada de ideas y sentimientos es difícil crear un ambiente de alta integración y efectividad. Habrá un taller para ratificar la conveniencia de intensificar la asertividad, pues la calidad de desempeño de un equipo la determina, en mucho, la calidad de conversación entre sus miembros.

Se estudiarán diversos estilos de liderazgo y su influencia en el equipo y en la calidad de vida de los directivos.

Primera Jornada

- Concepto e importancia del liderazgo
- ¿Qué es ser líder?
- Gestión en una institución educativa
- Estilos de liderazgo
- Habilidades y destrezas de un director.
- Liderazgo y dirección.
- Características de un liderazgo efectivo.
- El poder del ejemplo.
- El líder y los conflictos.
- Análisis situacional del instituto.
- La comunicación en las relaciones interpersonales
- Autoevaluación de competencias de líder

RECESO

Segunda Jornada

Actividad práctica

- Al final de la jornada habrá un intercambio de experiencias y perspectivas sobre los tópicos analizados.
- Cada participante completará un conjunto de cuestionarios para evaluar sus competencias de liderazgo en los diversos tópicos para su posterior análisis.
- Finalmente, se analizarán algunos videos relacionados "Gerencia con Liderazgo".

Sábado 2. Taller 2

Valores y educación

Facilitador: Mg. Miguel Ponce

La autorrealización personal como proyecto de vida es un pilar en el desempeño. El correcto alineamiento del desarrollo propio con su quehacer en la institución, promueve constantemente el interés en mejorar. Si cada miembro de una organización procura esto, la excelencia en el desempeño se vuelve factible; pero esta búsqueda de superación, debe estar marcada en valores.

Es común que en las organizaciones se fomente el trabajo en equipo; no obstante con frecuencia, algunos directivos enfrentan dificultades para concretar estos buenos deseos, ya sea por sus propias actitudes o por una cultura social que no estimula la cooperación mutua.

El ambiente de trabajo y la eficacia de las relaciones interpersonales tienen su origen en la interpretación y gestión de emociones individuales y colectivas. Se revisaran conceptos acerca de los valores y su influencia en los equipos y en la calidad de vida de los líderes.

Primera Jornada

- Concepto de valor
- El valor y sus características.
- El valor de ser docente.
- Formación permanente del docente
- La responsabilidad en el trabajo docente.
- El trabajo en equipo y los valores.
- El valor de la solidaridad en los docentes.
- Educar para la vida.
- Test personal

RECESO

Segunda Jornada

Actividad práctica

- Al finalizar el seminario - taller habrá un intercambio informal, de modo que los participantes formalizaran sus redes de contacto a futuro.
- También deberán realizar una actividad grupal denominada "Manos a la Obra", en el cual puntualizarán sus planes de aplicación de lo aprendido en beneficio propio y de su institución; a través de instrumentos de diagnósticos y de la implementación de valores.

7.5 Localización y cobertura espacial

La propuesta se desarrollará en el Instituto Tecnológico Superior "Central Técnico", que es una institución educativa técnica fiscal, creada el 9 de noviembre de 1871, y el cual está localizado la avenida Gaspar de Villarroel E6 – 125 y Japón.

La institución cumple con su tarea en la formación técnico-profesional, en beneficio de la sociedad, cuenta con personal especializado: autoridades, personal docente, administrativo y de apoyo, al servicio de estudiantes, padres de familia y comunidad; constituyéndose, en pionera de la educación técnica del país.

7.6. Población objetivo.

La población objetivo para la puesta en marcha de esta propuesta de mejora en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores son 30 actores educativos del ITSCT, entre directivos y docentes; los cuales se constituyen, en los beneficiarios directos de la propuesta. Los demás miembros del Instituto: docentes, estudiantes, padres de familia, administrativos; se convierten en los beneficiarios indirectos.

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

Para el desarrollo de la siguiente propuesta se tendrá en cuenta con los siguientes recursos:

HUMANOS	TECNOLÓGICOS	MATERIALES	FÍSICOS
Facilitador. Directivos Docentes	Computador. Laptop Proyector.	Papel periódico. Marcadores. Pizarra Tiza líquida. Cinta masqui Pinturas Crayones. Módulos Carpetas Papelografo Papel bond	Auditorio de ITSCT Mesas. Sillas Pizarra

7.8 Presupuesto

RUBRO	APORTES (en dólares)		
	Org.	Partic.	Benef.
Honorarios al facilitador	400		400
Material de difusión y promoción		50	50
Adquisición de módulos para 30 participantes		60	80
Reproducción y copia de documentos-guías (folletos) y copia de C.D.	60		100
Materiales a utilizar (marcadores, papel periódico, tiza líquida, cinta, masqui, pinturas, crayones, carpetas)	50		50
Refrigerios para 30 participantes		80	140
Pago de 30 diplomas		100	110
Imprevistos		50	50
TOTALES	510	340	850

7.9 Cronograma

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Entrevista con Director para dar a conocer la propuesta		x										
2. Reunión con los docentes para informar sobre la propuesta y cuando se la puede ejecutar.					x							
3. Realización del primer taller: liderazgo.										x		
4. Realización del segundo taller: valores y educación.											x	
5. Evaluación de los cursos												x

8. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez F, Manuel. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. España: Síntesis
- Carreras Lloren C. y otros. (2002). *Cómo educar en valores. Los valores en el diseño curricular*. España: NARCEA.
- Cardozo, Eliu. (2010). *El liderazgo*. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-lider-municipal-liderazgo/liderazgo>. Consulta (11-10- 2010).
- Chavarría Olarte, Marcela. (2007). *Educación en un mundo globalizado*. México: Trillas.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill., 2000.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGrawHill.
- Colección: “*Desarrollo personal y laboral*” Edición # 11. ICE
- Colombia aprende. *¿Qué es gestión educativa?* Disponible en: <http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html> Consulta (20-11-2012).
- Conde, Silvia. (2010). *El liderazgo directivo en la gestión participativa de la seguridad escolar*. México.
- Correa Jaramillo, Carlos Enrique. (2010). *Guía didáctica. Liderazgo, valores y educación*. Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Correa de Molina, C. (1997). *Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas*. Bogotá: Magisterio.
- Domínguez, Julio. (2004). *La educación en valores*. Disponible en: <http://www.nodo50.org/movicaliedu/dominguezvalores.pdf>. Consulta (17-12-2010)
- Escalante Álvarez, J. Cruz. (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica. Programa escuelas de calidad*. México. Disponible en: http://www2.sep.pdf.gob.mx/convocatoria_PEC/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf. Consulta (18-10-2011).
- Fayol, H. (1996). *Industrial and General Administration*. Paris: Dunon.
- Fernández Díaz, Manuel. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. España: Síntesis.
- Francisco, Martínez. (2008). *Nuevas Tecnologías y Educación*. España: Pearson

- Fundación Instituto de Ciencias del hombre. *La educación en valores en la práctica educativa*. Disponible en: <http://www.oposicionesprofesores.com/biblio/docueduc/LA%20EDUCACI%D3N%20EN%20VALORES%20EN%20LA%20PR%C1CTICA%20EDUCATIVA.pdf>
- García C. y López J. (1997). *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Barcelona: Ariel Educación.
- Hargreaves, A. (2003). *Replantear el cambio educativo. Un enfoque renovador*. Amorrortu editores.
- Hernando, María de los Ángeles. (2002). *Estrategias para educar*. Madrid: CCS.
- Huber, George P. (2011). *Toma de decisiones en la gerencia*. México: Trillas.
- Hughes, R. (2007). *Liderazgo. Como Aprovechar las Lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill.
- IIPE Buenos Aires - UNESCO. (2000). *Gestión educativa estratégica*. Modulo 2. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf. Consulta (20-11-2011).
- Kotler, John. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Manes, Juan Manuel. (2004). *Gestión Estratégica para Instituciones*. Argentina: Granica S. A.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mayorga, Amabilia. (2004). "Género y Gestión escolar" en observatorio ciudadano de la educación. Disponible en: <http://www.observatorio.org>
- McMillan, James H. (2010). *Investigación educativa*. España: Pearson
- Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana, Dirección de Difusión Universitaria.
- Murphy, J. (1990). *Principal instructional leadership. Advances in educational administration. Changing perspectives on school*.
- Poggi, Margarita. (2006). *La formación de directivos de instituciones educativas*. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129501s.pdf>. Consulta (05-10-2011).

- Pozner de Weinberg, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Capítulo II. Buenos Aires, Argentina.
- Prieto H, Jorge Eliécer. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Quisphe, C. (1998). *Elementos básicos para la gestión educativa*. Ecuador: Fundación Hanns Seidel.
- Ramírez, R.R. (2000). *La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación*. México: SEP.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Robbins, S. (2008). *Supervisión*. México: Pearson.
- Salazar, María Angélica. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* Disponible en: http://www.alaic.net/ponencias/UNlrev_Salazar.pdf. Consulta (18-12-2011).
- Senge, Peter. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica, Cómo construir una organización inteligente*. Barcelona: Granica S.A.
- Silvio, José. (2004). *El liderazgo en la gestión de la calidad de la educación a distancia como innovación*. Disponible en: http://www.utpl.edu.ec/ried/images/pdfs/vol7-1-2/el_liderazgo_en_la_gestion.pdf
- UNI. Facultad de Ingeniería Industrial y de sistemas. *Liderazgo*. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/lider.pdf>

9. APÉNDICES

Anexo N°1. Encuestas y entrevistas

3. 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).....

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Orden	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			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (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?)			

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

- (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- (____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- (____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- (____) Mantener actualizada la metodología
- (____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- (____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

- 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.

13. 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 ()

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

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

ENCUESTA A DOCENTES

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.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
 46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

2. CUESTIONARIO

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:
.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente 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 quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Estimado Padre de Familia:

La presente encuesta tiene la finalidad de conocer sus opiniones sobre el entorno educativo de sus hijos dentro de los parámetros que exigen las entidades educativas gubernamentales y sobre todo las que anhela usted.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- d. Siempre
- e. A veces
- f. Nunca

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1. La comunidad educativa participa activamente en las diferentes actividades institucionales.			
2. En la solución de conflictos se toma en cuenta la opinión de los padres de familia.			
3. La gestión y liderazgo educativo se promueve con todos los miembros de la comunidad educativa, puesto que de esta manera, se fomenta la calidad en la enseñanza.			
4. Las actividades culturales, deportivas y artísticas en la institución se hacen con la participación conjunta de los padres de familia.			
5. El clima escolar se caracteriza por el respeto, la cordialidad, el buen trato.			
6. Conocen los derechos y deberes que como padre de familia tiene y de esta manera actuar en beneficio de su hijo.			
7. La formación integral de los estudiantes, fundamentada en valores es una preocupación constante de autoridades y profesores.			
8. En la institución se desarrollan proyectos encaminados a mejorar la calidad de la educación.			
9. La Institución promueve, innova y práctica, nuevos métodos y metodologías en la enseñanza - aprendizaje de sus hijos.			
10. Los padres de familia colaboran en las iniciativas que propone el centro educativo para garantizar una educación con calidad y calidez.			
11. En las reuniones se dan oportunidades para que los padres de familia o representantes expresen sus opiniones y sugerencias.			
12. Se promueven los valores institucionales en las actividades organizadas por el centro educativo.			

ENTREVISTA DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos

La presente entrevista, 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

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

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

Anexo N°2. Base de datos Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico”

	Apellidos	Nombre	Fecha de nacimiento	EDAD	SEXO	Departamento	Relacion Laboral	Estado Civil	DENOMINACION DEL PUESTO	Nivel educativo o título
1	ABRIL CHAMBA	UVI FRANCISCA	17/09/1955	56	F	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA C	Dra.
2	ACOSTA OSORIO	MARIO ERNESTO	27/05/1952	59	M	Inspección General	Nombramiento		DOC. CATEGORIA C	MSc.
3	ACOSTA ZULETA	JUAN ELIAS	05/11/1951	60	M	Area Lenguaje, Com y L.	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA D	Dr.
4	ACUÑA REGALADO	CARLOS OSWALDO	03/03/1979	32	M	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
5	AGAMA FALCON	ANGEL SERAFIN	18/05/1961	50	M	Area Física	Nombramiento		DOC. CATEGORIA F	Lic.
6	AGUAS DIAZ	CHRISTIAN JAVIER	12/06/1979	32	M	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
7	AGUAS ZALDUMBIDE	EDGAR ABEL	16/01/1969	42	M	Area Matemática	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Lic.
8	AGUIRRE ROBALINO	DAVID FERNANDO	30/03/1984	27	M	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Ing.
9	AIGAJE MALATAXI	LUIS ORLANDO	09/05/1979	32	M	Dep. Servicio (conserjería)	Nombramiento		DE SERVICIOS 1	Sr.
10	ALBUJA MORILLO	BERTA LUCIA	25/06/1968	43	F	Dep. Biblioteca	Nombramiento	Divorcio	DE APOYO 2	Sra.
11	ALDAZ LEIVA	OMAR RICARDO	04/11/1956	55	M	Area Dibujo Técnico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA F	Arq.
12	ALMEIDA RUIZ	LUIS ALBERTO	21/06/1945	66	M	Area Actividades Prácticas	Nombramiento		DOC. CATEGORIA E	Lic.
13	ALMEIDA SANGUÑA	JOSE LUIS	12/08/1964	47	M	Dep. Mantenimiento	Nombramiento	Casado	S. P. DE APOYO 4	Sr.
14	ALOMOTO VARGAS	HERNAN MARCELO	10/11/1963	48	M	Area Electrónica de C.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Tec. Sup.
15	ALVAREZ MIRANDA	GLORIA BEATRIZ	31/03/1956	55	F	Area DOBE	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA D	Lic.
16	ALVERCA ABAD	GIOCONDA	11/08/1958	53	M	Area DOBE	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Lic.
17	AMANGANO ESPINOSA	MARCELO FERNANDO	20/04/1965	46	M	Area Elec. Mec. Automotriz	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	MSc.
18	AMORES BASANTES	MIGUEL ROBERTO	24/11/1943	68	M	Area Mec y Const. Metálicas	Nombramiento		DOC. CATEGORIA F	Dr.
19	ANDRADE APOLO	ALEXANDRA MARICRUZ	19/01/1973	38	F	Area Lenguaje, Com y L.	Contrato	Soltero	DOC. A CONTRATO	MSc.
20	ANDRADE MONTENEGRO	OLGA MAGDALENA	20/08/1952	59	F	Area Inglés	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA C	MSc.
21	AQUIETA MOREANO	JOSE IGNACIO	17/08/1955	56	M	Area Actividades Prácticas	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
22	ARIAS PILAGUANO	POLO HORTENCIO	16/06/1966	45	M	Bod. Esp. Electricidad	Nombramiento		SERVIDOR P 2	Lic.
23	ARMAS ANDRADE	JAIME IVAN	19/04/1961	50	M	Area Dibujo Técnico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Dr.
24	ARMIJOS ESPINOZA	ANTONIO PATRICIO	09/02/1981	30	M	Dep. Servicio (conserjería)	Nombramiento	Casado	S. P. DE SERVICIOS 1	Sr.
25	AULES CENTENO	WASHINGTON GERMAN	28/10/1960	51	M	Area Actividades Prácticas	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
26	AULESTIA VALLEJO	LUIS ENRIQUE	20/07/1968	43	M	Nivel Tecnológico	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Lic.
27	AUQUILLA VEGA	FRANCO NEPTALI	20/08/1958	53	M	Area Mec y Const. Metálicas	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
28	AVILES CEVALLOS	RAFAEL EDUARDO	17/08/1962	49	M	Bod. Esp. Mec Autom	Nombramiento		S. P. DE APOYO 3	Sr.
29	AYALA CAJAS	RICARDO ADALBERTO	04/01/1957	55	M	Dep. Servicio (conserjería)	Nombramiento		S. P. DE SERVICIOS 2	Sr.
30	BAEZ CAZAR	CARLOS RAMIRO	19/10/1958	53	M	Area CC NN y Quimica	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA F	Dr.
31	BARRAGAN GARCIA	ROSA MARLENE	13/06/1958	53	F	Dep. Colecturia	Nombramiento	Casado	SERVIDOR P. 4	MSc.
32	BARRIGA MOLINA	CARLOS PATRICIO	17/10/1953	58	M	Area Dibujo Técnico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Arq.
33	BASTIDAS BRAVO	ZOILA MARLENE	24/10/1952	59	F	Area DOBE	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA E	Dr.
34	BELTRAN AYALA	EDGAR EDDY	20/07/1960	51	M	Area Matemática	Nombramiento		DOC. CATEGORIA F	Lic.
35	BENAVIDES ERAZO	DIEGO FERNANDO	11/03/1964	47	M	Area Electrónica de C.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Tec. Sup.
36	BERMUDEZ PORTERO	JOSE EDUARDO	12/07/1961	50	M	Area Elec. Mec. Automotriz	Nombramiento		DOC. CATEGORIA E	Dr.
37	BOADA BURBANO	LUIS FERNANDO	27/11/1954	57	M	Area Inglés	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA E	Lic.
38	BONIFAZ CHAVEZ	EDGAR HERIBERTO	18/05/1964	47	M	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Ing.
39	BONILLA JATIVA	PATRICIO RICARDO	23/07/1950	61	M	Area Informática	Nombramiento		DOC. CATEGORIA C	Dr.
40	BOSSANO VERGARA	RONNY ERNESTO	21/09/1966	45	M	Bod. Esp. Electronica	Nombramiento	Casado	S. P. DE APOYO 3	Sr.

41	BRAVO GUALLI	SIXTO JESUS	05/07/1971	40	M	Area Electrónica de C.	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA G	Lic.
42	BRAVO TAPIA	RODRIGO ALONSO	07/04/1942	69	M	Area Electrónica de C.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA C	Prof.
43	BURBANO CASTILLO	JAIME PATRICIO	15/08/1960	51	M	Area Actividades Prácticas	Nombramiento		DOC. CATEGORIA I	Prof.
44	CADENA BASTIDAS	FRANKLIN VINICIO	12/08/1977	34	M	Inspección General	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
45	CAICEDO FOLLECO	SEGUNDO EDILFO	01/10/1957	54	M	Area Actividades Prácticas	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
46	CAJAS FLORES	LESLIE ELIZABETH	30/05/1982	29	F	Area Inst., Equip, y Maq. E.	Contrato		DOC. A CONTRATO	Ing.
47	CALDERON MARTINEZ	JOEL PATRICIO	05/02/1953	58	M	Area Cultura Física	Nombramiento		DOC. CATEGORIA D	Lic.
48	CALVOPIÑA HERRERA	JULIO HERNAN	29/04/1961	50	M	Area Informática	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA G	Ing.
49	CARDENAS PEREZ	SHIRLEY MAGALI	08/12/1979	32	F	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Ing.
50	CARPIO BERMEO	RAFAEL ORLANDO	31/08/1963	48	M	Area DOBE	Contrato		DOC. A CONTRATO	Dr.
51	CARRILLO CORRAL	MARIO ARTURO	08/09/1959	52	M	Area Elec. Mec. Automotriz	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
52	CASANOVA VILLARRUEL	EDGAR JOSELITO	19/07/1973	38	M	Nivel Tecnológico	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	MSc.
53	CAZCO LOGRONO	CARMEN SILVIA	12/07/1964	47	F	Area DOBE	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
54	CEPEDA BERRONES	EFREN ERNESTO	16/07/1956	55	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA F	Ing.
55	CEVALLOS ENRIQUEZ	NELSON ALEJANDRO	12/05/1947	64	M	Area Matemática	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA C	Lic.
56	CEVALLOS TAMAYO	VICTOR HUGO	16/08/1960	51	M	Area Mec y Const. M.	Nombramiento	Divorciado	DOC. CATEGORIA G	Dr.
57	CHAMORRO PINEDA	MARCIA MARLENY	10/08/1966	45	M	Area Lenguaje, Com y L.	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA G	Lic.
58	CHANGOLUIZA GAVILANEZ	GALO HERNAN	10/09/1971	40	M	Area Cultura Física	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
59	CHINGAY ARAUZ	GONZALO NIVALDO	19/05/1970	41	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
60	CISNEROS MARCHAN	FRANCISCO MAURICIO	04/10/1970	41	M	Inspección General	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Lic.
61	CISNEROS RIVERA	LOLA	19/09/1956	55	F	Area Inglés	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
62	COBA ESPIN	CARLOS MARIA	23/10/1944	67	M	Area Inst., Equip, y Maq. E.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA F	Lic.
63	COCA MARTINEZ	NORMA EULALIA	10/12/1962	49	F	Area Electrónica de C.	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA G	Tcnlg.
64	CORELLA GUERRA	FLAVIO ANIBAL	06/10/1964	47	M	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Ing.
65	CORELLA TITUANA	MARCELA CRISTINA	21/02/1985	26	F	Area Electrónica de C.	Contrato		DOC. A CONTRATO	Tcnlg.
66	CORNEJO ALVAREZ	CARLOS EDUARDO	21/04/1960	51	M	Dep. Medico Odont.	Nombramiento	Divorciado	SERVIDOR P. 6	Dr.
67	CORTEZ CEPEDA	ALFONSO GUSTAVO	07/05/1945	66	M	Area Inglés	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA C	Lic.
68	CRUZ CALDERON	LUIS HUBERT	13/04/1962	49	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA E	MSc.
69	CRUZ QUILACHAMIN	HECTOR FERNANDO	10/04/1961	50	M	Area Mec y Const. M.	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA G	Lic.
70	CRUZ TAFUR	GALO RENE	18/06/1960	51	M	Lab. Informatica e Internet	Nombramiento		S. P. DE SERVICIOS 1	Tcnlg.
71	CUENCA LOJANO	HOMERO ARMANDO	13/02/1982	29	M	Area Actividades Práct.	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
72	CUVI CALDERON	CLARA MARLENE	06/03/1959	52	F	Area CC NN y Química	Contrato	Divorciado	DOC. A CONTRATO	MSc.
73	DIAZ CANDO	CARLOS GERMAN	02/10/1962	49	M	Area Mec y Const. M.	Nombramiento	Soltero	DOC. CATEGORIA F	Dr.
74	DOMINGUEZ VILLARRUEL	JORGE FERNANDO	22/04/1974	37	M	Area Electrónica de C.	Contrato		DOC. A CONTRATO	Tcnlg.
75	ENRIQUEZ MOYA	JOSE MARCELO	28/01/1966	45	M	Area Mec y Const. M.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
76	ENRIQUEZ POZO	WILSON JAVIER	27/12/1982	29	M	Area Elec. Mec. A.	Contrato		DOC. A CONTRATO	Ing.
77	ENRIQUEZ VILLARREAL	IVAN ORLANDO	26/01/1972	39	M	Area Informática	Contrato		DOC. A CONTRATO	Ing.
78	ESCOBAR DONOSO	GUILLERMO JESUS	25/06/1960	51	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA F	Lic.
79	ESCOBAR GONZALEZ	PATRICIO	18/07/1954	57	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA D	Ing.
80	ESPINOZA TORRES	LORNA ERIKA	16/11/1966	45	M	Area Electrónica de C.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Dra.
81	ESTRADA TOAPANTA	JAVIER PATRICIO	12/06/1966	45	M	Area Informática	Nombramiento		DOC. CATEGORIA I	Tcnlg.

82	FLORES BENALCAZAR	GERMAN ISRAEL	16/11/1949	62	M	Area Mec y Const. M.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA E	Lic.
83	FLORES JACOME	SEGUNDO OSWALDO	11/12/1960	51	M	Area Estudios Sociales	Nombramiento		DOC. CATEGORIA E	MSc.
84	FLORES MOSQUERA	MARIANA	19/05/1952	59	M	Area CC NN y Química	Nombramiento		DOC. CATEGORIA C	Dra.
85	FLORES NARVAEZ	JORGE ARTURO	06/06/1949	62	M	Dep. Servicio (conserjería)	Nombramiento	Casado	S.P. DE APOYO 1	Sr.
86	FLORES VALLE	LUIS ANTONIO	30/05/1943	68	M	Area Actividades Pr.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA E	Lic.
87	GALARRAGA CALERO	JULIO CESAR	24/02/1968	43	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Ing.
88	GALARZA BURBANO	GIOVANNY ALEXANDER	27/12/1975	36	M	Dep. Audiovisuales	Nombramiento		DOC. CATEGORIA I	Tec. Sup.
89	GALLARDO NARANJO	BLANCA FABIOLA	03/09/1959	52	F	Area Inglés	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA F	Lic.
90	GALLARDO ROMAN	GLADYS	25/10/1963	48	F	Area Estudios Sociales	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Dr.
91	GALLARDO ROMAN	RODRIGO	30/09/1958	53	M	Area Elec. Mec. A.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Dr.
92	GARCIA PAVON	FRANCISCO JOSE	04/10/1949	62	M	Area CC NN y Química	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA G	Lic.
93	GARZON COELLO	EDISON GENDRI	18/01/1969	42	M	Area Inst., Equip, y Maq. E.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
94	GARZON PEREZ	PATRICIO WANDEMBER	13/07/1963	48	M	Nivel Tecnológico	Contrato	Soltero	DOC. A CONTRATO	Lic.
95	GAVILANES FREIRE	RICARDO ELICIO	17/09/1944	67	M	Dep. Medico Odont.	Nombramiento	Casado	S. P.O 7	Dr.
96	GAVILANEZ GUERRERO	JORGE GUALBERTO	20/10/1945	66	M	Area Lenguaje, Com y L.	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA B	Dr.
97	GONZALEZ TUFÍÑO	LUIS ISRAEL	10/08/1962	49	M	Area Estudios Sociales	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
98	GRANDA CASTILLO	TEODOLINDA A.	28/08/1954	57	F	Area DOBE	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA C	Lic.
99	GRANDA LEDESMA	EDUARDO NICANOR	17/10/1941	70	M	Dep. Medico Odont.	Nombramiento		SERVIDOR PUBLICO 7	Dr.
100	GRANJA VILLAVICENCIO	RUPERTO BOLIVAR	29/01/1953	58	M	Area Mec y Const. M.	Nombramiento	Divorciado	DOC. CATEGORIA F	Lic.
101	GRANJA VILLAVICENCIO	WILLINGTON HERIBERTO	14/03/1951	60	M	Vicerrectorado	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA D	Lic.
102	GRIJALVA ANGULO	NANCY GUADALUPE	11/01/1960	52	F	Dep. Bodega General	Nombramiento		S. P. DE APOYO 4	Sra.
103	GUACHAMIN CAIZA	JORGE WASHINGTON	02/09/1963	48	M	Area Mec y Const. M.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Ab.
104	GUALLE BALSECA	LUIS ASDRUBAL	27/07/1960	51	M	Area Matemática	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
105	GUAPULEMA CHAUCA	CARLOS MARCELO	03/11/1966	45	M	Area CC NN y Química	Contrato		DOC. A CONTRATO	Dr.
106	GUASCAL IMBAQUINGO	GALO OSWALDO	19/03/1961	50	M	Inspección General	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Lic.
107	GUERRA TANA	ANA LUCIA	28/10/1966	45	F	Lab. Informatica e Internet	Nombramiento	Viudo	S. P. DE APOYO 3	Tcnlg.
108	GUERRERO FLORES	GALO RAUL	02/02/1945	66	M	Area CC NN y Química	Nombramiento		DOC. CATEGORIA C	Lic.
109	GUERRON PAZMINO	GUILLERMO RENATO	18/08/1954	57	M	Inspección General	Nombramiento		DOC. CATEGORIA D	Lic.
110	GUZMAN ANDRADE	MARITZA ANABEL	12/01/1970	42	F	Dep. Biblioteca	Nombramiento		S. P. DE APOYO 4	Sra.
111	HERNANDEZ BENAVIDES	YOLANDA CECILIA	22/12/1956	55	F	Area CC NN y Química	Nombramiento		DOC. CATEGORIA E	Lic.
112	HERRERA GARCIA	JUAN CARLOS	28/01/1971	40	M	Dep. Sec. Insp. Y RR HH	Nombramiento		SERVIDOR PUBLICO 1	Sr.
113	HERRERA OSORIO	LUIS ANIBAL	11/03/1951	60	M	Area CC NN y Química	Nombramiento		DOC. CATEGORIA D	Lic.
114	HERRERA ROJAS	PEPE GUADI	04/05/1960	51	M	Inspección General	Nombramiento		DOC. CATEGORIA E	Lic.
115	HIDALGO FLORES	ROSA ELENA	21/05/1967	44	F	Dep. Sec. Insp. Y RR HH	Nombramiento	Divorciado	S. P. DE APOYO 1	Sra.
116	IZA CAIZALUISA	LUIS MARCELO	19/02/1960	51	M	Area Inglés	Nombramiento		DOC. CATEGORIA F	Lic.
117	JACOME SILVA	RAMIRO GONZALO	21/12/1959	52	M	Area Mec y Const. Metálicas	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
118	JARA ALTAMIRANO	MARCO EDUARDO	09/09/1951	60	M	Jef. Tec. Talleres	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA G	Lic.
119	JARA LANDIVAR	LEONIDAS ERNESTO	21/09/1952	59	M	Area Mec y Const. M.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
120	JARAMILLO FLORES	JORGE ABSALON	20/05/1949	62	M	Area Lenguaje, Com y L.	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA D	Lic.
121	JAYA RUIZ	NANCY JUDHIT	02/05/1966	45	F	Area Inglés	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.

122	LAMIÑO GUEVARA	KENEDY DEMETRIO	27/10/1971	40	M	Inspección General	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Lic.
123	LARA GALARZA	MARIO ENRIQUE	05/08/1976	35	M	Area Actividades Prácticas	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
124	LEMA ALVARO	PASCUAL	06/03/1971	40	M	Dep. Servicio (conserjería)	Contrato	Viudo	S. P. DE SERVICIOS 1	Sr.
125	LESCANO VALENCIA	YOLANDA MARINA	16/06/1972	39	F	Area Física	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Ing.
126	LLUMIQUINGA TOAPANTA	JOSE JULIO	07/12/1956	55	M	Jef. Tec. Talleres	Nombramiento	Casado	SE.P. DE APOYO 2	Lic.
127	LLUMIQUINGA TOAPANTA	JOSE VICTOR	31/08/1961	50	M	Jef. Tec. Talleres	Nombramiento		S. P. DE APOYO 2	Lic.
128	LOPEZ ALBAN	JOSE LUIS	13/12/1976	35	M	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Ing.
129	LOPEZ MARIN	LUIS BELISARIO	28/02/1950	61	M	Area Estudios Sociales	Nombramiento		DOC. CATEGORIA D	Lic.
130	LORA FRIAS	GUILLERMO ANIBAL	23/03/1952	59	M	Area Inst., Equip, y Maq. E.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA F	Lic.
131	LUNA LUNA	JUAN CARLOS	20/08/1971	40	M	Area Elec. Mec. A.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	MSc.
132	MALES RODRIGUEZ	MANUEL ERNESTO	25/12/1958	53	M	Area Mec y Const. M.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA F	Lic.
133	MALLITASIG PANCHI	GONZALO	29/09/1938	73	M	Dep. Servicio (conserjería)	Nombramiento	Casado	S. P. DE SERVICIOS 1	Sr.
134	MAÑAY PAZMINO	NELLY YOLANDA	08/04/1968	43	F	Dep. Secretaria N T	Nombramiento	Soltero	S. P. DE APOYO 1	Sra.
135	MARTINEZ ALVAREZ	HERNAN GONZALO	07/11/1967	44	M	Lab. Quimica	Nombramiento		SERVIDOR PUBLICO 3	Dr.
136	MARTINEZ BARRENO	JOSE ADOLFO	05/11/1957	54	M	Area Elec. Mec. Automotriz	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA F	MSc.
137	MARTINEZ GRIJALVA	MARTHA SUSANA	15/03/1950	61	F	Dep. Contabilidad	Nombramiento	Divorciado	SERVIDOR P. 2	Sra.
138	MARTINEZ PENAFIEL	LUIS RAUL	24/01/1983	28	M	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Ing.
139	MAYORGA CARRASCO	LOURDES PAOLA	03/10/1981	30	F	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Ing.
140	MEJIA ARMAS	CARLOS AMILCAR	25/04/1966	45	M	Dep. Servicio (conserjería)	Nombramiento		S.P. DE SERVICIOS 1	Sr.
141	MEJIA REINOSO	EDGAR OSWALDO	11/08/1950	61	M	Area Artística	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA H	Lic.
142	MENESES MENA	FRANCISCO RAUL	15/05/1959	52	M	Bod. Esp. Mec Autom	Nombramiento		S. P. DE APOYO 3	Lic.
143	MERINO ARIAS	RUTH MARGOTH	17/01/1963	48	M	Area CC NN y Quimica	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
144	MIÑO GUALACATA	SEGUNDO MANUEL	29/05/1953	58	M	Vicerrectorado	Nombramiento		DOC. CATEGORIA F	MSc.
145	MOLINA CARRERA	NIXON PATRICIO	31/03/1963	48	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
146	MONCAYO ECHEVERRIA	FERNANDO	15/03/1946	65	M	Area Lenguaje, Com y L.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA C	MSc.
147	MONCAYO RUEDA	GUILLERMO OSWALDO	25/06/1942	69	M	Area Inglés	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA B	Lic.
148	MONTALVO ANDRADE	CARLOS EDUARDO	20/09/1961	50	M	Area Electrónica de C.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Prof.
149	MONTENEGRO RUANO	SILVIA BEATRIZ	17/06/1969	42	F	Dep. Secretaria General	Nombramiento	Soltero	S. P. DE APOYO 1	Lic.
150	MONTOYA MERINO	PEDRO JOSE	29/06/1948	63	M	Area Matemática	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA C	Lic.
151	MORALES MEDIAVILLA	MOISES	06/12/1956	55	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA D	MSc.
152	MORALES MOLINA	DULIA MARLENE	17/06/1950	61	F	Area DOBE	Nombramiento		DOC. CATEGORIA D	Lic.
153	MORALES PELAEZ	MOISES JAVIER	25/08/1981	30	M	Area Electrónica de C.	Contrato		DOC. A CONTRATO	Tec. Sup.
154	MORENO CARDENAS	LORGIO ETELWOLDO	30/04/1958	53	M	Area Elec. Mec. A.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Tec. Sup.
155	MORENO ESCOBAR	ANGEL ALBERTO	28/02/1957	54	M	Inspección General	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	MSc.
156	MOROMENACHO CEPEDA	LUIS ANTONIO	04/04/1978	33	M	Bod. Esp. Electricidad	Nombramiento	Casado	SERVIDOR PUBLICO 1	Lic.
157	MOSCOSO RAMIREZ	MAGDALENA PATRICIA	04/05/1951	60	F	Area Lenguaje, Com y L.	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA C	Lic.
158	MUÑOZ ALVAREZ	CARLOS	30/08/1960	51	M	Area Actividades Práct.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
159	NARANJO SALAZAR	LUIS FERNANDO	26/12/1946	65	M	Area Elec. Mec. A.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA E	MSc.
160	NAVARRETE BARRAGAN	PABLO RENAN	29/03/1975	36	M	Dep. Sec. Insp. Y RR HH	Nombramiento		S. P. DE SERVICIOS 1	Sr.
161	NUÑEZ LOZADA	NANCY MARINA	19/10/1967	44	F	Area Informática	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Tcnlg.

162	OBANDO DE LA BASTIDA	SUSANA MARGARITA	12/12/1951	60	F	Area Inglés	Nombramiento		DOC. CATEGORIA C	Lic.
163	OCHOA VALLE	ELDA MARIA	15/03/1965	46	F	Dep. Secretaria General	Nombramiento	Divorcio	S.P. DE APOYO 1	Lic.
164	OJEDA SAMANIEGO	FRANCISCO VITALIANO	04/10/1941	70	M	Area Electrónica de C.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA E	Tcnlg.
165	OÑATE GAVILANES	LOURDES MARJORIE	16/08/1958	53	F	Rectorado	Nombramiento	Casado	S. P. DE APOYO 1	Lic.
166	PADILLA MALDONADO	PEDRO GERMAN	12/02/1963	48	M	Nivel Tecnológico	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Econ.
167	PAILLACHO ARIAS	CARMEN TERESA	06/06/1964	47	F	Dep. Secretaria General	Nombramiento		S. P. DE APOYO 4	Lic.
168	PALMA AGUAS	ALBA LUCIA	11/05/1951	60	F	Area Física	Nombramiento		DOC. CATEGORIA D	Lic.
169	PANDO ENCALADA	RAFAEL CORNELIO	29/09/1956	55	M	Area Estudios Sociales	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA D	MSc.
170	PAREDES CARRASCO	CECILIA GRACIELA	21/08/1977	34	F	Inspección General	Contrato	Divorcio	DOC. A CONTRATO	Lic.
171	PAREDES ESCOBAR	EDWIN PAUL	05/02/1980	31	M	Nivel Tecnológico	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Ing.
172	PAREDES PROANO	CIELO ESMERALDA	13/03/1954	57	F	Dep. Medico Odont.	Nombramiento		SERVIDOR PUBLICO 6	Dra.
173	PARRA ULLOA	MARIO MARCELO	15/06/1943	68	M	Area Actividades Prác.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA B	Lic.
174	PAUCAR NACATO	BYRON DEMETRIO	11/06/1966	45	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Ing.
175	PAUTA SALINAS	AUGUSTO ALONSO	25/05/1954	57	M	Jef. Tec. Talleres	Nombramiento		DOC. CATEGORIA D	MSc.
176	PAUTA SALINAS	LUIS FERNANDO	13/02/1961	50	M	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Tcnlg.
177	PAVON PACA	HILDA MARIANA	16/10/1958	53	F	Dep. Secretaria General	Nombramiento	Casado	S. P. DE APOYO 1	Sra.
178	PAZMIÑO NARANJO	MAURICIO WLADIMIR	25/05/1974	37	M	Nivel Tecnológico	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Ing.
179	PENAFIEL PENAFIEL	FLOR DEL CARMEN	31/03/1959	52	F	Dep. Medico Odont.	Nombramiento		S. P. DE APOYO 1	Sra.
180	PEREZ BUENDIA	MARIA CRISTINA	23/12/1971	40	F	Inspección General	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
181	PICHUCHO CALDERON	CARLOS PATRICIO	24/09/1962	49	M	Area Actividades Prác.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
182	PILLAJO CAZA	JOSE LUIS	17/11/1980	31	M	Inspección General	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Lic.
183	PLAZARTE VASQUEZ	VICTOR MANUEL	02/01/1955	57	M	Dep. Servicio (conserjeria)	Nombramiento		SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	Sra.
184	PONCE GUADIR	MARIA ERMILA	29/02/1956	55	F	Area Inglés	Nombramiento		DOC. CATEGORIA E	Lic.
185	PRADO VILLARREAL	ARMANDO RODRIGO	27/01/1947	64	M	Inspección General	Nombramiento		DOC. CATEGORIA C	Lic.
186	PROAÑO CADENA	HENRI RAMIRO	12/01/1976	36	M	Inspección General	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
187	PUCHA GUALOTO	ALEX FERNANDO	27/06/1974	37	M	Area Elec. Mec. A.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
188	QUINGALOMBO CHAMORRO	MARCO	16/11/1980	31	M	Area Estudios Sociales	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
189	QUINTO FREIRE	NEY HUMBERTO	29/12/1974	37	M	Area Artística	Contrato		DOC. A CONTRATO	Sr.
190	QUISAGUANO MORA	JUAN CARLOS	10/02/1984	27	M	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Ing.
191	RAMIREZ VIZCAINO	NELSON ERNESTO	06/08/1977	34	M	Area Estudios Sociales	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Lic.
192	RAMOS DELGADO	JOSE GALO	08/02/1962	49	M	Area Matemática	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Ing.
193	RAMOS JACOME	LUIS EDUARDO	10/08/1957	54	M	Dep. Audiovisuales	Nombramiento		S. P. DE APOYO 3	Sr.
194	REAL GUERRERO	MAURO HERNAN	07/08/1966	45	M	Area DOBE	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA G	Lic.
195	REASCOS CAIZA	SUSAN ARACELI	10/06/1972	39	F	Area Estudios Sociales	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
196	RECALDE ARBOLEDA	OSCAR VINICIO	07/06/1952	59	M	Area Cultura Física	Nombramiento		DOC. CATEGORIA D	MSc.
197	RECALDE CHAVEZ	MILTON	03/02/1944	67	M	Area Actividades Prác.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA C	Ing.
198	REIMUNDO MEJIA	GIOVANNY FERNANDO	21/12/1978	33	M	Dep. Servicio (conserjeria)	Nombramiento		S. P. DE SERVICIOS 1	Ing.
199	ROCHA ALBAN	JUAN ERNESTO	09/12/1944	67	M	Dep. Servicio (conserjeria)	Nombramiento		S. P. DE APOYO 2	Sr.
200	ROCHA ALBAN	SONIA BEATRIZ	20/12/1971	40	F	Area DOBE	Contrato	Soltero	DOC. A CONTRATO	Lic.
201	ROCHA CASTILLO	HERNAN NATANAEL	06/12/1945	66	M	Area Física	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA C	Prof.
202	RODRIGUEZ LLUMIQUINGA	FABIAN AURELIO	07/05/1960	51	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Dr.

203	RODRIGUEZ OROZCO	JHONY MAURO	23/08/1964	47	M	Rectorado	Nombramiento		DOC. CATEGORIA D	Dr.
204	ROJAS LLUMIGUSIN	MARTHA ASUCENA	31/08/1960	51	F	Nivel Tecnológico	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA G	MSc.
205	ROJAS SANCHEZ	ROSARIO M.	27/05/1962	49	F	Dep. Contabilidad	Nombramiento	Casado	S. P. DE APOYO 3	Sra.
206	SALAZAR TAPIA	MERCEDES ELENA	10/12/1951	60	F	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA C	Lic.
207	SALAZAR TORRES	ANGELITA VERNABE	03/02/1967	44	F	Nivel Tecnológico	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA G	Ing.
208	SALCEDO GARCES	HILDA ROSARIO	02/06/1956	55	F	Inspección General	Nombramiento	Divorcio	DOC. CATEGORIA E	Lic.
209	SANCHEZ MERINO	CESAR GONZALO	04/05/1961	50	M	Area Inst., Equip, y Maq. E.	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA G	Lic.
210	SANCHEZ MORENO	LUIS ANIBAL	14/01/1957	55	M	Area Electrónica de C.	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA G	Lic.
211	SANCHEZ SOASTI	CARLOS VICENTE	26/02/1960	51	M	Area Cultura Física	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA F	MSc.
212	SANTILLAN HARO	EDITH MATILDE	16/01/1947	64	F	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA B	Dra.
213	SARMIENTO SARMIENTO	IBELIA KATALINA	21/04/1971	40	F	Area Física	Contrato		DOC. A CONTRATO	MSc.
214	SEN SANG LOPEZ	ADELBERTO ELIUD	27/06/1943	68	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA H	MSc.
215	SERRANO LOACHAMIN	DIEGO MARCELO	30/12/1980	31	M	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Ing.
216	SIGCHA MORALES	EDUARDO	21/05/1952	59	M	Area Actividades P.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Dr.
217	SILVA ANDRANGO	LUIS ALFONSO	13/09/1960	51	M	Area Elec. Mec. Automotriz	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Tec. Sup.
218	SILVA DIAZ	SEGUNDO CRUZ	10/11/1966	45	M	Bod. Esp. Mec Indust	Nombramiento		S. P. DE APOYO 3	Sr.
219	SILVA TOTOY	LUIS EFRAIN	20/11/1952	59	M	Area CC NN y Química	Nombramiento		DOC. CATEGORIA D	Dr.
220	SORIA CRUZ	BOLIVAR EDUARDO	09/06/1965	46	M	Bod. Esp. Electronica	Nombramiento		S. P. DE APOYO 3	Sr.
221	SOSA BOLAÑOS	MIREYA AMPARO	11/11/1970	41	F	Inspección General	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Lic.
222	SUBIA ARELLANO	ANDRES FABRICIO	09/02/1974	37	M	Inspección General	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	MSc.
223	SUQUILLO SIMBANA	JORGE HERNANDO	18/12/1976	35	M	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
224	TALAVERA BETANCOURT	CARLOS HOMERO	05/05/1953	58	M	Area Matemática	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA E	Dr.
225	TAPIA FALCON	NESTOR ARTURO	18/04/1960	51	M	Area Cultura Física	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA F	Dr.
226	TAPIA TAPIA	OLIMPO CENON	23/06/1964	47	M	Area Electrónica de C.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	MSc.
227	TENORIO CHUQUI	GONZALO	21/09/1964	47	M	Area Elec. Mec. A.	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
228	TIPAN SUAREZ	ALEX MAURICIO	28/05/1985	26	M	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Ing.
229	TIPAN USHINA	WILSON GERMAN	02/11/1979	32	M	Area Actividades P.	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Ing.
230	TITUANA	JORGE HERNAN	08/08/1959	52	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	MSc.
231	TOLEDO CARRION	BYRON XAVIER	26/05/1969	42	M	Area Elec. Mec. A.	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	MSc.
232	TORRES ARGUELLO	EDISON WILSON	13/04/1942	69	M	Area Matemática	Nombramiento		DOC. CATEGORIA C	Prof.
233	TORRES FLORES	FREDY RAFAEL	07/12/1961	50	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Ing.
234	TUFIÑO VILAÑA	MARISOL	24/12/1971	40	F	Vicerrectorado	Nombramiento	Casado	S. P. DE APOYO 1	Lic.
235	UTRERAS NAVARRETE	CARLOS ALFREDO	27/01/1962	49	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Ing.
236	VACA PICHUCHO	EDISON EDUARDO	14/03/1974	37	M	Area Actividades Prác.	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
237	VALDIVIESO SIMBA	LENIN DANIEL	06/02/1976	35	M	Nivel Tecnológico	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Ing.
238	VALENCIA JIMENEZ	NELSON HONORIO	18/06/1965	46	M	Area Inst., Equip, y Maq. E.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
239	VALENCIA PEREZ	EDGAR BOLIVAR	29/05/1950	61	M	Area Dibujo Técnico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA F	Lic.
240	VALLADARES TORRES	MARCELO APOLINO	24/12/1962	49	F	Area Mec y Const. M.	Contrato		DOC. A CONTRATO	Ing.
241	VARGAS PAREDES	DARWIN ALFONSO	21/02/1953	58	M	Nivel Tecnológico	Nombramiento		DOC. CATEGORIA C	Dr.
242	VASCONEZ FLORES	PATRICIO ANDRES	16/08/1969	42	M	Dep. Servicio (conserjería)	Nombramiento	Soltero	S. P. DE SERVICIOS 1	Sr.
243	VELOZ DIAZ	CESAR AUGUSTO	03/04/1971	40	M	Area Actividades Prác.	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA G	Lic.
244	VERA LOOR	JUAN ANTONIO	08/03/1960	51	M	Dep. Mantenimiento	Nombramiento	Casado	S. P. DE APOYO 2	Sr.

245	VILLACIS PAZMINO	JOSE SEGUNDO	27/10/1953	58	M	Inspección General	Nombramiento	Divorciado	DOC. CATEGORIA C	Dr.
246	VILLACIS PAZMINO	MILTON VINICIO	17/07/1958	53	M	Lab. Fisica	Nombramiento		SERVIDOR P. 1	Ing.
247	VILLACRES CHICO	ANGEL MARCELO	27/09/1967	44	M	Area Mec y Const. M.	Nombramiento	Soltero	DOC. CATEGORIA G	Lic.
248	VILLALOBOS ESPINOSA	EDDY WLADIMIR	26/07/1964	47	M	Area Elec. Mec. A.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA F	MSc.
249	VILLAVICENCIO ALCOCER	VICTOR HUGO	09/11/1941	70	M	Area Electrónica de C.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Prof.
250	VILLAVICENCIO DURAN	CARLOS ALBERTO	06/07/1958	53	M	Area Electrónica de C.	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA G	Dr.
251	VIVAS VIVAS	RAMIRO JOSE	10/05/1965	46	M	Area Electrónica de C.	Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	MSc.
252	YACELGA HUERTAS	WILSON ALFREDO	01/01/1965	47	M		Nombramiento		DOC. CATEGORIA G	Lic.
253	YANCHAPANTA HIGUIQUITIN	SEGUNDO JUAN	10/11/1950	61	M	Dep. Servicio (conserjería)	Nombramiento	Divorciado	S. P. DE SERVICIOS 1	Sr.
254	YANEZ VEGA	HILDA TERESA	07/03/1964	47	F	Dep. Secretaria General	Nombramiento	Soltero	S. P. DE APOYO 1	Lic.
255	YANEZ VERGARA	ENMA GUADALUPE	19/02/1952	59	F	Area DOBE	Nombramiento	Casado	DOC. CATEGORIA D	Lic.
256	YUNGA MATUTE	WILSON RAMIRO	02/07/1972	39	M	Area Mec y Const. M.	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Lic.
257	ZAMBRANO ESQUIVEL	JUAN FERNANDO	04/09/1954	57	M	Area Artística	Nombramiento		DOC. CATEGORIA D	Lic.
258	TIPAN CARVAJAL	ANA ELIZABETH	12/05/1971	40	F	Dep. Secretaria N T	Nombramiento	Divorciado		Lic.
259	JARAMILLO FLORES	PAULINA DEL C.	17/12/1968	43	F	Nivel Tecnológico	Contrato horas			Ing.
260	GUAYASAMIN AZACATA	MONICA PATRICIA		112	F	Dep. Medico Odont.	otro colegio			Dra.
261	REINOSO CABASCANGO	FRANCLIN ENRIQUE	05/09/1966	45	M	Nivel Tecnológico	Contrato		DOC. A CONTRATO	Lic.
262	SANGUÑA PILLAJO	HECTOR JAVIER	15/06/1976	35	M	Area Dibujo Técnico	Contrato	Casado	DOC. A CONTRATO	Lic.
263	GUAMANTICA PAUCAR	JACINTO KRONFLE	16/12/1967	44	M	Area Electrónica de C.	Contrato		NUEVO 11-12	Lic.
264	ECHVERRIA ANDRADE	NESTOR JAVIER	14/01/1984	28	M	Nivel Tecnológico	Contrato		NUEVO 11-12	Lic.
265	LUZURIAGA SALAZAR	HENRY DIEGO	30/11/1982	29	M	Nivel Tecnológico	Contrato		NUEVO 11-12	Lic.
266	VINUEZA RIOS	XIMENA M.	25/12/1971	40	F	Nivel Tecnológico	Contrato		NUEVO 11-12	Econ.
267	AGAMA CHILUISA	CLAUDIO MESIAS	03/07/1964	47	M	Nivel Tecnológico	Contrato		NUEVO 11-12	Ing.
268	REA FLORES	FREDY IVAN	26/02/1985	26	M	Nivel Tecnológico	Contrato		NUEVO 11-12	Lic.
269	PORTERO CHUGCHILLAN	JAIME FERNANDO	18/03/1981	30	M	Nivel Tecnológico	Contrato	Casado	NUEVO 11-12	Ing.
270	OYOS GUACHAMIN	HERNAN PATRICIO	15/11/1979	32	M	Area Inst., Equip, y Maq. E.	Contrato	Casado	NUEVO 11-12	Lic.
271	AVILA GALARZA	MILTON BOLIVAR	08/06/1981	30	M	Area Elec. Mec. A.	Contrato		NUEVO 11-12	Lic.
272	AVILA NOBOA	WILSON LEONARDO	19/11/1967	44	M	Area Electrónica de C.	Contrato		NUEVO 11-12	Tcnlg.
273	CASTELLANO TELLO	JOSE LUIS	20/02/1980	31	M	Area Electrónica de C.	Contrato		NUEVO 11-12	Lic.
274	GUAMAN FREIRE	MARIO RUBEN	19/07/1983	28	M	Area Matemática	Contrato		NUEVO 11-12	Lic.
275	GUZMAN ANDRADE	ALEXANDRA MAGALI	19/03/1975	36	F	Area Física	Reemplazo		NUEVO 11-12	Sra.
276	ESPINEL PACHECO	EDWIN PAUL	21/06/1978	33	M	Area Electrónica de C.	Contrato		NUEVO 11-12	Tcnlg.
277	LLUMIQUINGA GUALLICHICO	FRANKLIN DARIO	28/01/1985	26	M	Nivel Tecnológico	Contrato		NUEVO 11-12	Ing.
278	MORILLO CERON	CRISTIAN ANDRES	23/10/1983	28	M	Nivel Tecnológico	Contrato		NUEVO 11-12	Ing.
279	NETO VIZCAINO	FAUSTO MARCELO	30/11/1969	42	M	Area Estudios Sociales	Contrato	Casado	NUEVO 11-12	MSc.
280	SANTOS NARVAEZ	BENIGNO IGNACIO	18/12/1947	64	M	Area Electrónica de C.	otro colegio		NUEVO 11-12	Ing.
281	TORO CALDERON	DIANA GABRIELA	08/02/1979	32	F	Inspección General	Contrato	Soltero	NUEVO 11-12	Sra.
282	FLORES VEGA	VICTOR ALFONSO	25/04/1944	67	M	Area Física	otro colegio		NUEVO 11-12	Sr.
283	CASTILLO ENRIQUEZ	CARLOS MANUEL	14/02/1961	50	M	Area Actividades Prác.	Contrato		NUEVO 11-12	Lic.
284	HUILCA COBOS	ROSA MERCEDES	04/10/1963	48	F	Area Estudios Sociales	otro colegio		NUEVO 11-12	Dra.
285	MENDOZA LOOR	MARTHA DOLORES	03/03/1964	47	F	Area Lenguaje, Com y L.	Contrato	Soltero	NUEVO 11-12	Lic.

Anexo N°3. Fotos – Instituto Tecnológico Superior “Central Técnico”

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CENTRAL TECNICO” (ITSCT).



Entrada ITSCT



Patio principal



Parte posterior



Cancha de fútbol

ENCUESTA DIRECTORES



Lic. Willington Granja
Vicerrector – Jornada Mañana



Mg. Manuel Miño
Vicerrector – Jornada tarde



Lic. Mario Acosta
Director Recursos Humanos.

ENCUESTAS



**Dr. Jhony Rodriguez Orozco.
Rector.**



**Lic. Marisol Tituaña
Docente**



Estudiantes octavo grado



Estudiantes Noveno grado



Biblioteca



Bar



Parqueadero



Jardín