



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto
Tecnológico Superior El Oro de la ciudad de Machala provincia de
El Oro durante el año lectivo 2011– 2012”**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Segarra Gómez, Roberto Mauricio, Ing.

DIRECTORA: Hidalgo Tene Mariela Alexandra, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Mgs.

Mariela Alexandra Hidalgo Tene

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de maestría: "**Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Tecnológico Superior El Oro de la ciudad de Machala provincia de El Oro durante el año lectivo 2011–2012**" realizado por Roberto Mauricio Segarra Gómez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, diciembre del 2013

Mariela Alexandra Hidalgo Tene, Mgs.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Roberto Mauricio Segarra Gómez, declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: **“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Tecnológico Superior El Oro de la ciudad de Machala provincia de El Oro durante el año lectivo 2011– 2012”**, de la Titulación Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo **Mgs. Mariela Alexandra Hidalgo Tene** directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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”

Segarra Gómez, Roberto Mauricio, Ing.

C.I.: 0702925660

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme permitido llegar a este instante tan especial a salir adelante dentro de mi vida profesional con infinito amor y bondad.

A mi familia

A mis queridas hermanas que me han enseñado a encarar las adversidades, sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento, que me han dado todo lo que soy como persona: mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño; todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nada a cambio. Ellas siempre han estado presentes apoyándome en todo momento como cuando el aire llega preciso para respirar, por todo ello les dedico este trabajo investigativo y les doy las gracias de todo corazón por ser la luz que brilla en mi camino.

MAURICIO

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo es la culminación de un status más dentro de los objetivos que persigue el ser humano, por ello dejo constancia de mis sentimientos de profunda gratitud y agradecimiento a las autoridades y personal docente del Instituto Superior Tecnológico “El Oro” por la colaboración y apertura para el desarrollo de este trabajo investigativo.

De igual manera quiero expresar mi agradecimiento a la Mgs. Mariela Alexandra Hidalgo Tene, Directora de Tesis, por apoyarme de manera desinteresada con sus conocimientos y que con paciencia supo guiarme para culminar con éxito mi trabajo previo a la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional.

MAURICIO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁG.
CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I - Marco Teórico	5
1. 1. La Gestión	6
1.1.1. Concepto de Gestión	6
1.1.2. Concepto de Gestión Educativa	6
1.1.3. Importancia	7
1.1.4. Tipos de gestión	8
1.2. Liderazgo	9
1.2.1. Concepto de Liderazgo	9
1.2.2. Características de un líder	10
1.2.3. Habilidades del líder	12
1.2.4. Liderazgo Educativo	13
1.2.5. Liderazgo para la calidad	14
1.2.6. Tipos de liderazgo y sus características	14
1.2.7. Diferencia entre directivo y líder	15
1.2.7.1. Administración versus liderazgo	15
1.2.7.2. Características del líder en contraste con el administrador	17
1.3. Los valores y la educación	17
1.3.1. Cooperación	17
1.3.2. Confianza	18
1.3.2.1. Como crear confianza en sus subalterno	18
CAPITULO II - Diseño Metodológico	19
2.1. Tipo de investigación	20
2.2. Población o universo	20
2.3. Selección de la muestra	20
2.3.1. Personal directivo por edad	21
2.3.2. Personal directivo por sexo	22
2.3.3. Personal docente por edad	23
2.3.4. Personal docente por sexo	24
2.3.5. Título académico de los docentes	25
2.3.6. Población estudiantil por sexo	26
2.3.7. Población estudiantil por especialidad	27
2.4. Materiales e Instrumentos	28
2.5. Método y Procedimiento	29

CAPITULO III - Diagnóstico, Análisis y Discusión	31
3.1. Diagnóstico	32
3.1.1. Instrumentos de Gestión Educativa	32
3.1.1.1. El Manual de Organización	32
3.1.1.2. El Código de Ética	34
3.1.1.3. El Plan Estratégico	35
3.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)	35
3.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	36
3.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	36
3.1.1.7. Valores Institucionales	37
3.1.2. La estructura organizativa del ITSO	37
3.1.2.1. Misión y Visión	37
3.1.2.2. El organigrama	38
3.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	39
3.1.3. El clima escolar y convivencia con valores	39
3.1.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	39
3.1.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	40
3.1.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores	40
3.1.3.4. Dimensión comunitaria y valores	41
3.1.4. Análisis FODA	41
3.1.4.1. Fortalezas y debilidades	42
3.1.4.2. Oportunidades y amenazas	42
3.1.4.3. Matriz FODA análisis	43
3.1.4.4. Matriz de propuestas estratégicas	44
3.2. Análisis	45
3.2.1. De los directivos	45
3.2.2. De los docentes	61
3.2.3. De los estudiantes	63
3.2.4. De los Padres de Familia	65
3.2.5. Entrevista a los directivos	67
3.2.6. Matriz de problemáticas	70
3.3. Discusión	70
CAPITULO IV - Curso de formación	79
4.1. Fortalecimiento de la Gestión Educativa con énfasis en liderazgo y valores para los directivos y docentes del Instituto Tecnológico Superior El Oro para la formación de nuevos líderes.	80
4.1.1. Justificación	80
4.1.2. Objetivos	80
4.1.3. Actividades	81
4.1.4. Localización	81
4.1.5. Población objeto	81
4.1.6. Sostenibilidad del curso	81
4.1.7. Presupuesto	82
4.1.8. Cronograma	84
4.1.9. Programa de capacitación	85
4.1.9.1. Primer módulo: Gestión Educativa	85
4.1.9.2. Segundo módulo: Liderazgo para la excelencia educativa	94
4.1.9.3. Tercer módulo: Educación en valores	97

CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS	CONTENIDO	PÁG.
Tabla N° 1	Edad del personal directivo	21
Tabla N° 2	Sexo del personal directivo	22
Tabla N° 3	Edad del personal docente	23
Tabla N° 4	Sexo del personal docente	24
Tabla N° 5	Título académico de los docentes	25
Tabla N° 6	Población estudiantil por sexo	26
Tabla N° 7	Especialidades de los estudiantes	27
Tabla N° 8	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	45
Tabla N° 9	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	46
Tabla N° 10	Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	47
Tabla N° 11	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	48
Tabla N° 12	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	49
Tabla N° 13	La administración y liderazgo que el centro educativo promueve	50
Tabla N° 14	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	51
Tabla N° 15	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	52
Tabla N° 16	Organismos que se encuentran en la institución	54
Tabla N° 17	Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores	55
Tabla N° 18	Los departamentos didácticos y sus acciones	57
Tabla N° 19	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	58
Tabla N° 20	Material de planificación educativa	59
Tabla N° 21	Resultados de encuesta a docentes	61
Tabla N° 22	Resultados de encuesta a estudiantes	63
Tabla N° 23	Resultados de encuesta a padres de familia	65
Tabla N° 24	Resultados de la entrevista a los directivos	67

RESUMEN

Esta investigación es un análisis de la gestión, el liderazgo y los valores en la administración del Instituto Tecnológico Superior El Oro, de la ciudad de Machala en la Provincia de El Oro. La muestra estuvo formada por autoridades, personal docente, administrativo, estudiantes y comité de padres de familia; que representaron un total de 240 personas; se aplicó encuestas y entrevistas y estos datos fueron tabulados y ordenados mediante técnicas de análisis matemático de carácter estadístico presentando los resultados con gráficos, para una fácil interpretación; también se analizó los planes institucionales, documentos curriculares, etc., con estos elementos se analizó la gestión, el liderazgo y los valores de la institución educativa.

Se determinó que existe una deficiente Gestión, Liderazgo y Valores en esta Institución, por ello se plantea una propuesta de mejora que comprende el “Fortalecimiento de la Gestión Educativa con énfasis en liderazgo y valores” para los directivos y docentes del Instituto para la formación de nuevos líderes, que permita la implantación de medidas correctivas para mejorar el clima institucional involucrando a toda la comunidad educativa.

Palabras Clave: Gestión, Liderazgo, Valores

ABSTRACT

This research project is an analysis of management, leadership and management values found in the Instituto Tecnológico Superior El Oro from Machala city in the province of El Oro. The sample was composed of the authorities, faculty, staff, students and committee of parents, representing a total of 240 people, surveys and interviews were applied and these data were tabulated and sorted by techniques of mathematical analysis of statistical nature presenting results with graphs for easy interpretation; institutional plans, curriculum documents, etc. were also analyzed with these elements were analyzed management, leadership and values of the educational institution.

It was determined that there is a poor Management, Leadership and Values in this educational institution, and therefore is considered an improvement proposal comprising "Strengthening Educational Management with emphasis on leadership and values" for principals and teachers of the Institute for the training of new poses leaders, to enable the implementation of corrective measures to improve the institutional climate involving the whole school community.

Key words: Management, Leadership, Human Values.

INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado “Gestión, Liderazgo y Valores en el Instituto Tecnológico Superior El Oro (ITSO), consistió en hacer el diagnóstico de la gestión y liderazgo de los directivos y docentes de este centro educativo, y los valores aplicados para lograr el aprendizaje de los estudiantes. Además se aplicó encuestas a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia; y entrevista a los directivos lo que permitió determinar la escasa gestión y liderazgo escolar, determinada las debilidades emitir las recomendaciones y la propuesta de mejora.

En el capítulo 1 Marco Teórico se revisó lo histórico, lo conceptual, lo contextual, sobre gestión, liderazgo y valores en la educación. En el Capítulo 2 Metodología se aplicó el método descriptivo, se determinó la muestra, las encuestas, entrevistas, y el análisis respectivo. En el Capítulo 3 Diagnóstico de este centro educativo se utilizó los siguientes instrumentos de Gestión Educativa: Manual de Organización, Código de Ética, Plan Estratégico, Plan Operativo Anual (POA), Proyecto Educativo Institucional (PEI), Reglamento Interno y valores institucionales. También se analizó la estructura organizativa del ITSO, Misión y Visión, el organigrama, funciones por áreas y departamentos. Además se consideró el clima escolar y convivencia con valores, dimensión pedagógica curricular y valores, dimensión organizativa operacional y valores, dimensión administrativa y financiera y valores, dimensión comunitaria y valores, se prestó una especial importancia al análisis FODA y con ello la matriz de propuestas estratégicas. Con los resultados de las encuestas y entrevistas se elaboró las respectivas tablas y gráficos, lo que permitió hacer un análisis minucioso y con la discusión se llegó a las conclusiones para emitir las recomendaciones y la propuesta de mejora. En el Capítulo 4 se determinó las conclusiones, recomendaciones, propuesta de mejora, bibliografía y anexos.

Esta investigación beneficiará al ITSO, tanto a los directivos como a los docentes para que desarrollen su capacidad de gestión y liderazgo acorde a la realidad social actual. De igual manera los estudiantes serán beneficiados al disponer de maestros que cumplan a cabalidad con su rol de educadores y formen ciudadanos ejemplares, comprometidos con la población y realizados espiritualmente de manera que desarrollen su vida profesional con valores éticos que beneficien a la colectividad en la cual se desenvuelven lo que contribuirá a optimizar la calidad de educación impartida en esta institución educativa logrando mantener el nivel de aceptación y prestigio alcanzado hasta el momento.

Se dio respuesta al problema planteado con la propuesta de mejora: “Fortalecimiento de la Gestión Educativa con énfasis en liderazgo y valores para los directivos y docentes del

Instituto Tecnológico Superior El Oro (ITSO)” con lo que se espera contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación impartida en esta prestigiosa Institución Educativa de la provincia de El Oro. Es preciso señalar que en el ITSO se educan estudiantes de clases sociales populares, en las carreras de electricidad, electrónica, mecánica industrial y mecánica automotriz, la formación técnica que aquí reciben los estudiantes les permite adquirir una profesión e incluso formar microempresas y contribuir al desarrollo de la sociedad oreense.

Se alcanzó todos los objetivos propuestos en esta investigación.

- 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.
- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Superior El Oro.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos del Instituto Tecnológico Superior El Oro.
- Asumir con responsabilidad la Elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal en la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.

Es importante recalcar que para realizar esta investigación se contó con la total colaboración de las autoridades del Instituto, como de toda la comunidad educativa, quienes en todo momento estuvieron dispuestos a colaborar, dedicando parte de su tiempo a compartir sus experiencias y poder cumplir con los objetivos propuestos.

En la investigación se utilizó el método descriptivo, la muestra se seleccionó de manera aleatoria, los instrumentos de investigación fueron las encuestas, las entrevistas y la observación de los instrumentos curriculares, se procesó esa información y se aplicó para su análisis la triangulación con los resultados, la teoría y la experiencia del autor, se determinó las conclusiones, recomendaciones y se plantea el curso de formación.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión.

1.1.1. Concepto de gestión.

- *“Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos”.* (En línea) Disponible en: <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm> [Consulta: 5 de agosto 18:50].
- *“Gestión son todas aquellas actividades que en forma integral asume la organización con el propósito de obtener los objetivos y metas que a través del proceso de planeación se ha propuesto”.* (En línea) Disponible en: <http://www.arqhys.com/construcciones/gestion-calidad>. [Consulta 5 de agosto 19:02]
- *“Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo”.* (En línea) Disponible en [http://www.agustincodazzi-cesar.gov.co/sitio.shtml?apc=b-xx1-&cmd\[564\]=c-1-G](http://www.agustincodazzi-cesar.gov.co/sitio.shtml?apc=b-xx1-&cmd[564]=c-1-G). [Consulta: 5 de agosto 19:08].
- *“Gestión es la acción y efecto de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.* (En línea) Disponible en. <http://www.bajobaudochoco.gov.co/glosario.shtml?apc=d-xx1-&s=b>. [Consulta: 5 de agosto 19:15].

1.1.2. Concepto de gestión educativa.

“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.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral”. Gestión educativa (en línea) Disponible en

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html> [Consulta: 11 de agosto, 20:50].

“La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.”

La gestión pedagógica y académica como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal”. (Carballo E. 2005).

1.1.3. Importancia.

“La gestión escolar o educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones. En términos organizacionales significa: la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación colegiada de sus comunidades; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas y programáticas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente.”

“La gestión educativa promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.” (Meza, 2010) Gestión escolar a través de la comunicación comunitaria (en línea) Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/49472244/Gestion-Escolar-a-traves-de-la-Comunicacion-Comunitaria-Darlyn-Meza> [Consulta: 12 de agosto, 21:50].

La gestión educativa consiste en:

- *Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.*
- *Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.*
- *Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.*
- *Comprometer a todos los actores institucionales.*
- *Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.*

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no es el que realiza todas las tareas), debe:

1. *Planificar*
2. *Controlar*
3. *Definir de objetivos*
4. *Decisiones para solucionar problemas*
5. *La comunicación*
6. *Capacitación del personal*
7. *La influencia del poder”.*

1.1.4. Tipos de gestión.

“Área de Gestión Directiva se refiere a la orientación del establecimiento educativo: *Direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno. Cuida que todas las áreas de la institución cumplan con la visión y la misión institucional.*

Área de Gestión Pedagógica y Académica comprende el proceso de diseño curricular, *prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. Enfoca la acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desarrollo personal, social y profesional.*

Área de Gestión de la Comunidad se encarga de las relaciones de la institución con la *comunidad: participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos.*

Área de Gestión administrativa y financiera es la que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo los procesos de apoyo a la gestión académica: la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano”. Tipos de gestión (en línea) Disponible en: <http://www.slideshare.net/lorelío7/tipos-de-gestin> [Consulta: 18 de agosto, 16:50].

1.2. Liderazgo.

1.2.1. Concepto de liderazgo.

- “El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.” (En línea) Disponible en: <http://tallerdelideres.com/tipos-de-liderazgo-qu-es-liderazgo/> [Consulta: 25 de agosto, 18:22].
- “El Liderazgo es la capacidad que tiene una persona para manejar grupos de personas o hacer que le sigan.” (En línea) Disponible en: <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/que-es-liderazgo/>[Consulta: 25 de agosto 18:30].
- “Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.” (En línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>. [Consulta: 25 de agosto 18:53].
- “El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo” (En línea) Disponible en: <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/que-es-liderazgo>. [Consulta: 25 de agosto 19:10].
- “Dirección de un proceso para que las personas actúen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de sus objetivos”. (En línea) Disponible en: <http://www.integracionmotivacionytrabajoenequipo.com/integracion-motivacin-y-trabajo-en-equipo/> [Consulta: 25 de agosto 19:35]

- “La capacidad de ejercer una influencia dominante sobre un grupo, influyendo en las actividades del mismo para establecer y alcanzar metas previamente establecidas.” (En línea) Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Invictus-Ensayo/2337710.html> [Consulta: 26 de agosto 19:00]

1.2.2. Características de un líder.

Visionario: el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

Persona de acción: el líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.

Brillante: el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.

Coraje: el líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.

Contagia entusiasmo: el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos. Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).

Gran comunicador: otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir “vender” su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

Convincente: el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

Gran negociador: el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.

Capacidad de mando: el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto).

Exigente: con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

Carismático: si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma.

Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.

Honestidad: unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero.

El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada.

Cumplidor: el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

Coherente: el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple. Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.” Cualidades del líder (en línea) Disponible en: <http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-6.htm> [Consulta: 8 de septiembre, 16:20]

1.2.3. Habilidades del líder.

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

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadoras del líder, cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo o acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia”. Habilidades del líder (En línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml> [Consulta: 9 de septiembre 21:05].

1.2.4. Liderazgo educativo.

“Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. Es imposible construir un mundo más humano y amoroso, a menos que uno mismo haya conseguido previamente convertirse en alguien sumamente humano y amoroso. De la misma manera, la educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la auto-observación, la grabación filmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden detectar actitudes positivas y negativas”. (Tablada, 2008) El Liderazgo educativo debe ser un liderazgo transformador (En línea) Disponible en: <http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgo-educativo-debe-de-liderazgo-transformador> [Consulta: 15 de septiembre, 18:20].

“El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes”. (En línea) Disponible en: <http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/477475/Liderazgo-en-el-aula.html> [Consulta: 15 de septiembre, 19:10].

1.2.5. Liderazgo para la calidad.

Las actividades del principal y/o principales directivos en el proceso de calidad son:

- 1. Conseguir un adecuado asesoramiento*
- 2. Capacitarse adecuadamente en Calidad Total.*
- 3. Planificar la calidad, estableciendo el Plan Maestro de Calidad y una organización básica para llevarlo a la práctica.*
- 4. Establecer y difundir la política y los objetivos de calidad.*
- 5. Promover una cultura de calidad, definiendo y difundiendo la visión, la misión y los nuevos valores organizacionales.*
- 6. Desarrollar la capacidad de liderazgo en los mandos medios y supervisores.*
- 7. Establecer el sistema de calidad.*
- 8. Realizar evaluaciones periódicas o Auditorias del Sistema de Calidad.*
- 9. Determinar y aprobar los objetivos estratégicos de mejoramiento continuo a realizarse cada año, así como otras acciones orientadas a lograr mejores niveles de excelencia y competitividad.” Liderazgo para la calidad (En línea) Disponible en: www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r64371.DOCX [Consulta: 15 de septiembre, 22:10].*

1.2.6. Tipos de liderazgo y sus características.

“Democrático: *Es una persona que toma decisiones consultando a sus seguidores, pero es el responsable de tomar la decisión, ya que mantiene el control de la situación. A veces esta situación provoca que se vea al líder como una persona insegura.*

Autocrático: *Este tipo de líder se apoya en el dominio de sus seguidores, mediante la obediencia y disciplina. Utiliza el poder para lograr que los miembros de su equipo logren realizar lo que el necesita. La principal desventaja de este tipo de liderazgo es que genera una gran resistencia pasiva por parte del grupo.*

Permisivo: *El líder permisivo se caracteriza por ejercer poco control sobre sus seguidores y delega la toma de decisiones a los miembros, lo que inspira un ambiente de libertad de acción y creatividad. La desventaja de este líder es que pocas veces genera motivación y deja al grupo con ideas dispersas y poco claras.” Tipos de liderazgo ¿Qué es liderazgo? Disponible en: <http://tallerdelideres.com/tipos-de-liderazgo-qu-es-liderazgo/>*

Características:

El liderazgo democrático tiene la desventaja de que los seguidores perciben al líder como una persona insegura ya que siempre toma en cuenta las opiniones de los demás. Resulta muy valioso y efectivo cuando existe tiempo para analizar las opiniones que se proponen para resolver una situación.

El líder Autocrático tiene la desventaja de que provoca gran resistencia pasiva entre sus seguidores debido a que utiliza la disciplina para lograr las metas. Se pueden obtener muchos beneficios si se utiliza en situaciones donde es necesario tomar decisiones urgentes y cuando hay situaciones límite que no permiten solicitar opiniones.

El liderazgo permisivo tiene la desventaja de que genera muy poca motivación entre los miembros además de crear incertidumbre en el camino a seguir. Pero si se aprovecha la madurez y responsabilidad del grupo, se puede lograr desarrollar una gran cantidad de talento y motivación entre los miembros.” Tipos de liderazgo (En línea) Disponible en: http://biblioteca.itson.mx/oa/desarrollo_personal/oa20/tipos_liderazgo/l3.htm [Consulta: 16 de septiembre, 19:20]

1.2.7. Diferencia entre directivo y líder.

1.2.7.1. Administración versus liderazgo.

“Administración	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none">• <i>Planear y presupuestar: establecer pasos detallados y tiempos para alcanzar los resultados requeridos, para después asignar los recursos necesarios para hacer que las cosas sucedan.</i>• <i>Organizar y promover personal: establecer alguna estructura para llevar a cabo el plan, proveer a dicha estructura de individuos, delegar responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el plan, proporcionar políticas y procedimientos para ayudar a orientar a la gente, y crear métodos o sistemas para vigilar la instrumentación.</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Establecer una dirección: desarrollar una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.</i>• <i>Alinear a la gente: transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez.</i>• <i>Motivar e inspirar a la gente: transmitir energía a la gente para superar barreras políticas,</i>

- *Controlar y resolver problemas: supervisar resultados, identificar desviaciones del plan, para luego planear y organizar con el fin de resolver estos problemas.*
- *Da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones, y tiene el potencial de producir de manera consistente los resultados a corto plazo esperados por distintos grupos interesados en la empresa (por ejemplo, en el caso de los clientes, estar siempre a tiempo; en el caso de los accionistas, mantenerse dentro del presupuesto.)*
- *Genera un cambio, con frecuencia en un grado importante, y que tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles (por ejemplo, nuevos productos que los clientes desean, nuevos enfoques hacia las relaciones laborales que ayudan a una empresa a ser más productiva.)”*

Administrador como líder (En línea) Disponible en:
www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r25355.DOC / [Consulta: 22 de
 septiembre, 20:17]

“DIFERENCIAS ENTRE UN GERENTE Y UN LÍDER

1. *El gerente administra; el líder hace innovaciones.*
2. *El gerente es una copia; el líder es un original.*
3. *El gerente mantiene; el líder desarrolla.*
4. *El gerente acepta la realidad; el líder la investiga.*
5. *El gerente se enfoca en sistemas y estructuras; el líder se enfoca en las personas.*
6. *El gerente depende de controles; el líder inspira confianza.*
7. *El gerente tiene una visión a corto plazo; el líder tiene una perspectiva a largo plazo.*
8. *El gerente pregunta cuándo y cómo; el líder pregunta qué y por qué.*
9. *El gerente tiene sus ojos puestos en lo básico; el líder enfoca al horizonte.*
10. *El gerente imita; el líder origina.*
11. *El gerente acepta el “status quo”; el líder lo confronta.*
12. *El gerente hace las cosas correctamente; el líder hace lo correcto.*

Liderazgo para la calidad (En línea) Disponible en:
www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r64371.DOCX [Consulta: 23 de
 septiembre, 19:20].

1.2.7.2. Características del líder en contraste con el administrador.

“El administrador

- *Es conservador.*
- *Es una copia.*
- *Mantiene lo establecido.*
- *Se concentra en estructuras y sistemas.*
- *Controla.*
- *Tiene una visión a corto plazo.*
- *Pregunta cómo y dónde.*
- *Sus objetivos son las utilidades.*
- *Acepta el status.*
- *Es un buen soldado.*
- *Hace bien las cosas.*
- *No va más allá de sus posibilidades.*
- *Es equilibrado*

El líder

- *Es innovador.*
- *Es un original.*
- *Desarrolla nuevos caminos.*
- *Se concentra en las personas.*
- *Inspira confianza.*
- *Tiene una visión a largo plazo.*
- *Pregunta qué y por qué.*
- *Su visión es conceptual.*
- *Desafía lo establecido.*
- *Es un desobediente en orden superior.*
- *Hace lo que debe hacer.*
- *Intenta lo imposible.*
- *Es soñador.”*

Características del líder en contraste con el administrador (En línea) Disponible en: http://karen-liderazgoescolar.blogspot.com/2011/05/caracteristicas-del-lider-en-contraste_13.html [Consulta: 29 de septiembre, 20:05].

1.3. Los valores y la educación.

“El buen líder tiene la capacidad de tolerar los errores ajenos. Esto no quiere decir disculparlos o ignorarlos, sino poseer la habilidad de señalarlos, indicando como puede corregirse con una actitud que no sea ofensiva ni agresiva, pues esto podría propiciar nuevos errores. Tenga presente que un subordinado que comete un error no es un inepto, tal vez la orden que se la dio no fue suficientemente clara o precisa. Otorquemos al subordinado el beneficio de la duda y se esforzará por mejorar su desempeño.”

1.3.1. Cooperación.

1. La cooperación es mejor que la competencia, en el fomento del logro y la productividad.
2. La cooperación es mejor a los esfuerzos individuales, en el fomento del logro y la productividad.
3. La cooperación sin competencias intergrupales fomenta mejor el logro y la productividad, que la cooperación con competencia entre los miembros del grupo.

1.3.2. La confianza.

Es la fe recíproca en las intenciones y en la conducta de otras personas. Los especialistas en la materia explican el carácter recíproco (toma y daca) de la confianza de esta manera: la confianza goza de un tremendo poder dentro de una organización, el personal no rendirá al máximo, a no ser que crea que se le trata con justicia, que no existe amiguismo, y que todo el mundo tendrá su oportunidad. La única manera que conozco de crear este tipo de confianza consiste en presentar tus valores y dejar de hacer lo que quieras. Uno debe hacer lo que dice que hará, haciéndolo en forma persistente a lo largo del tiempo.

1.3.2.1. ¿Cómo crear confianza entre los subalternos?

- 1. Salude cordial y afectuosamente todos los días al personal de su departamento.*
- 2. Anime a los colaboradores a que le consulten sus problemas*
- 3. Interésese sinceramente por sus problemas*
- 4. De ser posible, ayude en la solución de esos problemas.*
- 5. Si debe llamar la atención a un subalterno, llámele en privado La censura es efectiva cuando es en privado.*
- 6. Antes de sancionar a un empleado, asegúrese de que la merece.*
- 7. Aliente a un colaborador que ha cometido un error, a realizar mejor las cosas y que tenga la motivación de mejorar.*

CAPITULO 2
DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación.

Es una investigación de tipo descriptiva que se desarrolló los siguientes pasos: investigación del marco teórico sobre gestión, liderazgo, valores luego se realizó el diagnóstico del Instituto Tecnológico Superior El Oro basado en los documentos de planificación educativa: instrumentos de gestión, la estructura organizativa, el clima escolar y la convivencia en valores y el análisis del FODA, se aplicó encuestas y entrevista y la observación, en base a la triangulación se llegó a las conclusiones y a la propuesta de mejora.

2.2. Población o universo.

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se seleccionó al Instituto Tecnológico Superior El Oro, centro educativo público, ubicado en el Barrio “Rayito de Luz”, en la parroquia urbana “La Providencia” del cantón Machala, provincia de El Oro, cuenta con 106 docentes titulares y 21 docentes contratados, 26 servidores administrativos titulares y 4 contratados y 1.500 estudiantes matriculados para el año lectivo 2011 – 2012, laborando en tres jornadas: el ciclo diversificado en la sección matutina, el ciclo básico en la sección vespertina y sección nocturna con ciclo básico, ciclo diversificado y nivel tecnológico. El Bachillerato se da en cuatro especialidades que son: *Instalaciones de Equipos y Máquinas Eléctricas, Electrónica de Consumo, Mecanizado y Construcciones Mecánicas y Electromecánica Automotriz, y el Nivel Tecnológico con las especialidades de Electricidad, Electrónica, Mecánica Industrial y Mecánica Automotriz.*

Al tener como participantes del proyecto investigativo a todos los involucrados en la comunidad educativa se tuvo representados todos los criterios y de esa forma se dio mayor validez a la investigación, la información se recogió directamente de los interesados y se obtuvo la información necesaria para concluir acertadamente acerca de la investigación propuesta.

2.3. Selección de la muestra.

El tamaño de la muestra del presente proyecto de investigación, según los diferentes tipos de participantes, es la que se presenta a continuación:

- Un (1) Rector
- Dos (2) Vicerrectores
- Cuatro (4) Jefes de Área
- Tres (3) miembros del Consejo Directivo

- Cincuenta (50) Docentes
- Ciento Sesenta y Tres (163) estudiantes
- Veinte (20) padres de familia

Se seleccionó de manera aleatoria a los 50 profesores del Instituto Tecnológico Superior El Oro, entre docentes del ciclo básico y del ciclo diversificado; la muestra de 163 estudiantes corresponde a todos los alumnos matriculados en el tercer año de bachillerato en las cuatro especialidades que ofrece la Institución, la muestra de padres de familia se tomó al azar.

Como una forma de representar y caracterizar a los docentes y estudiantes participantes de esta investigación se ha considerado necesario elaborar algunas tablas agrupando según edad, sexo y formación académica de los profesores, así como sexo y especialidad de los alumnos del tercer año de bachillerato.

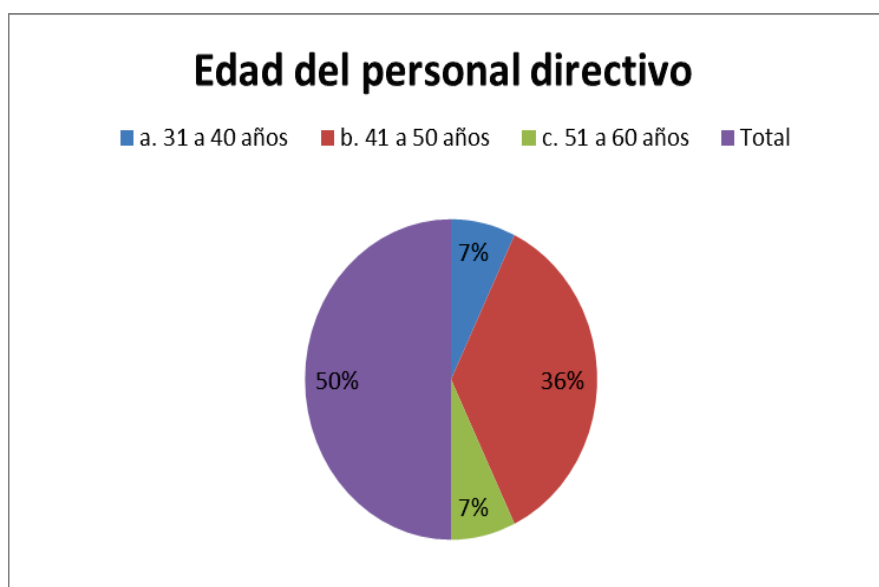
2.3.1. Personal directivo por edad.

Tabla N° 1. Edad del Personal Directivo

Edad	f	%
a. 31 a 40 años	1	14
b. 41 a 50 años	5	72
c. 51 a 60 años	1	14
Total	7	100

Fuente: Encuesta Directa Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 1. Edad del Personal Directivo



Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Como podemos observar el 72% de Directivos del Instituto Tecnológico Superior El Oro, se encuentran en edades comprendidas entre los 41 y 50 años, sería muy importante garantizarse el derecho a participar a los más jóvenes y que no exista discriminación por razón de edad, bien podría combinarse la experiencia con el dinamismo.

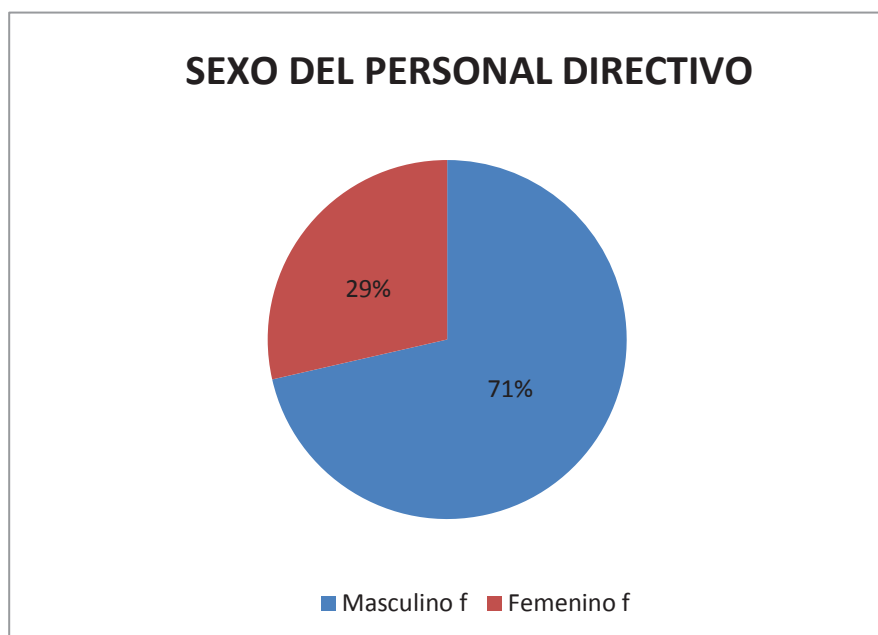
2.3.2. Personal directivo por sexo.

Tabla N° 2. Sexo del Personal Directivo

Masculino		Femenino	
f	%	f	%
5	71	2	29

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 2. Sexo del Personal Directivo



Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Las “mujeres han realizado importantes progresos en educación, pero el alto nivel educativo de la mujer no se refleja directamente en la posición que mantienen en el mercado de trabajo” (European Commision, 2009, p.8), por lo que se debe intensificar las actuales políticas a favor de oportunidades que garantice la igualdad de derechos a la mujer y de los más jóvenes. El personal directivo del ITSO, lo componen hombres en un 71%.

2.3.3. Personal docente por edad.

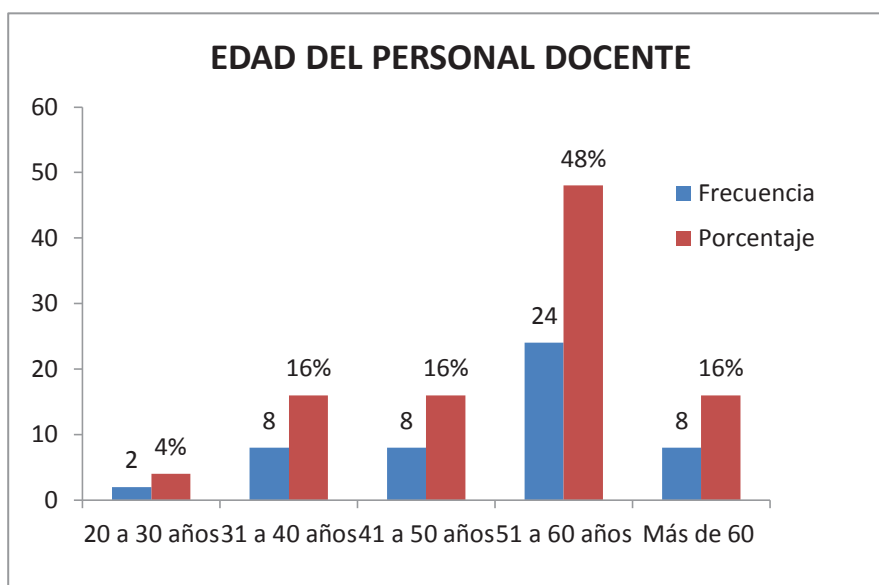
Tabla N° 3. Edad del Personal Docente

Edad	f	%
a. 20 a 30 años	2	4
b. 31 a 40 años	8	16
c. 41 a 50 años	8	16
d. 51 a 60 años	24	48
e. Más de 60	8	16
Total	50	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 3. Edad del Personal Docente



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

En la encuesta realizada según la Tabla N° 3 se obtuvo los siguientes resultados: el 64% de los docentes encuestados son personas mayores a 50 años, profesores con gran experiencia y muchos años de servicio docente, que se han convertido en íconos del ITSO y dan muestra de su rol de líderes educativos, que han entregado su máximo esfuerzo durante décadas dedicados a la formación de bachilleres técnicos y profesionales de la provincia de El Oro.

2.3.4. Personal docente por sexo.

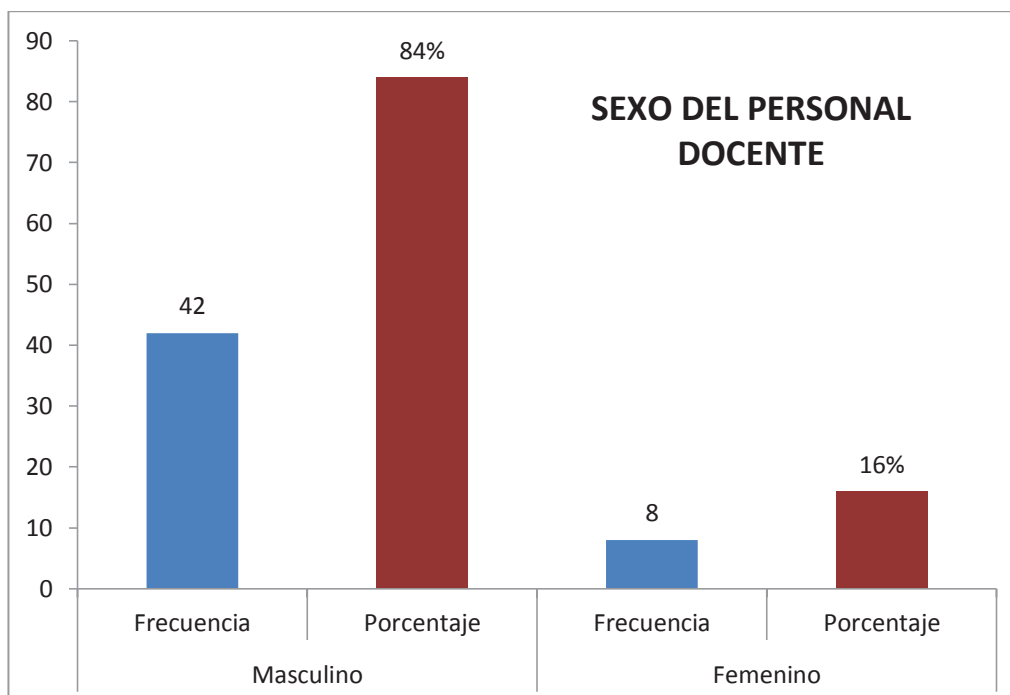
Tabla N° 4. Sexo del Personal Docente

Masculino		Femenino	
f	%	f	%
42	84	8	16

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 4. Sexo del Personal Docente



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

En investigaciones realizadas se encuentra que la fuerza de trabajo femenina creció más rápidamente que la masculina debido a la mejora en los niveles educativos de la mujer y a su actitud más favorable hacia el empleo. Schafgans (2000), en el ITSO por ser una Institución Educativa de Nivel Superior de tipo tecnológico industrial hay la tendencia a que agrupe mayoritariamente docentes masculinos en las áreas técnicas; pero en las asignaturas del nivel básico es donde mayormente se concentran docentes del sexo femenino.

2.3.5. Título académico de los docentes.

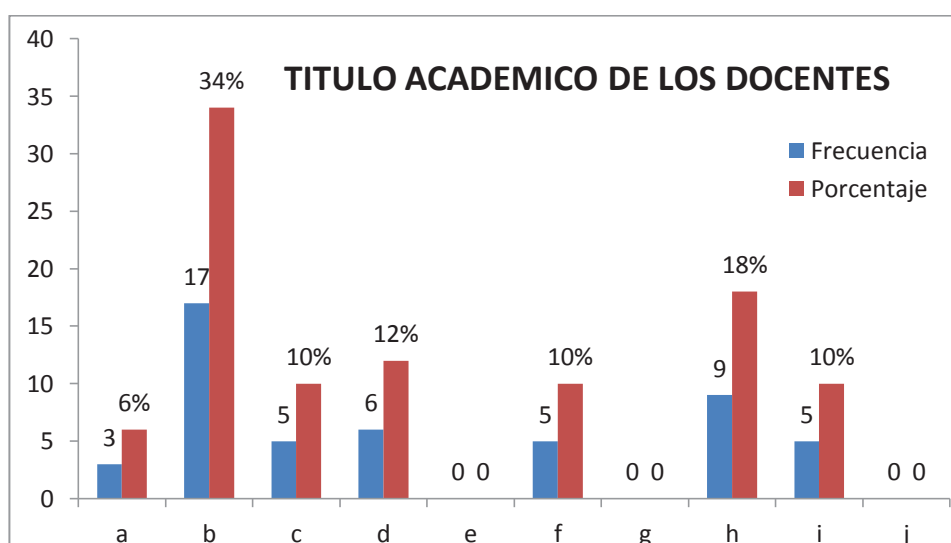
Tabla N° 5. Título académico de los docentes

Título	f	%
a. Profesor de Segunda Educación	3	6
b. Licenciado en Ciencias de la Educación	17	34
c. Doctor en Ciencias de la Educación	5	10
d. Maestría	6	12
e. Egresado de Ciencias de la Educación	0	0
f. Bachiller	5	10
g. Egresado de otras carreras	0	0
h. Tecnología	9	18
i. Otros	5	10
j. No contesta	0	0
Total	50	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 5. Título académico de los docentes



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Tener un posgrado es un logro personal, que ayuda al docente a mantenerse actualizado respecto a las innovaciones tecnológicas y nuevos descubrimientos, y junto a la experiencia profesional favorecer al aprendizaje de los alumnos. En el ITSO los docentes que laboran el 90% de los maestros encuestados poseen un título universitario, pero solo el 20% de ellos tienen títulos de posgrado por lo que sería importante incentivar el nivel académico de los docentes ya que este instituto emite títulos para Tecnólogos.

2.3.6. Población estudiantil por sexo.

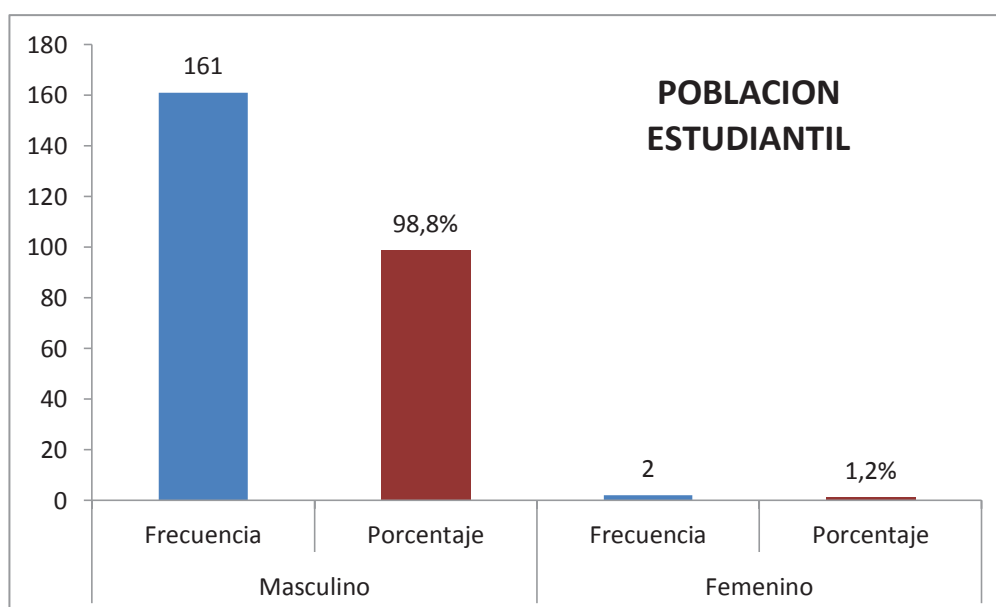
Tabla N° 6. Población estudiantil

Masculino		Femenino	
f	%	f	%
161	98,8	2	1,2

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 6. Población estudiantil



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

En relación a los alumnos encuestados la mayor cantidad de ellos corresponden al sexo masculino (98,8%) puesto que se trata de un Instituto Tecnológico Industrial con especialidades tradicionalmente elegidas por los estudiantes del sexo masculino y se manifiesta poco el interés por parte de las señoritas estudiantes de seguir carreras técnicas en el bachillerato; sin embargo conviene señalar que en el ciclo básico la situación cambia puesto que si hay estudiantes del sexo femenino matriculadas en las secciones vespertina y nocturna.

2.3.7. Población estudiantil por especialidad.

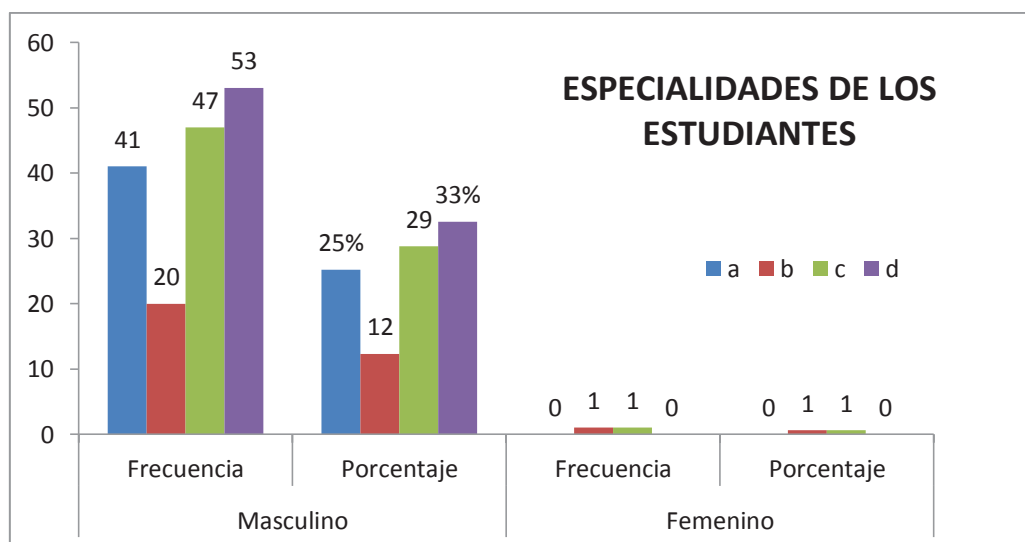
Tabla N° 7. Especialidades de los estudiantes

Especialidad	Masculino		Femenino	
	f	%	f	%
a. Instalaciones de Equipos y Máquinas Eléctricas	41	25,2	0	0
b. Electrónica de Consumo	20	12,3	1	0,6
c. Mecanizado y Construcciones Mecánicas	47	28,8	1	0,6
d. Electromecánica Automotriz	53	32,5	0	0
Total	161	98,8	2	1,2

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico No 7. Especialidades de los estudiantes



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Del análisis de la Tabla N° 7 se puede concluir que la especialidad de mayor acogida entre los estudiantes encuestados es la carrera de Electromecánica Automotriz, ello se debe a la mayor demanda de puestos de trabajo en los actuales momentos; cabe señalar que ésta especialidad incluso es la de preferencia entre los estudiantes del Instituto que cursan sus estudios en el Nivel Superior Tecnológico, en donde también se matriculan alumnos graduados en otros establecimientos educativos.

2.4. Materiales e instrumentos.

Para el desarrollo del proceso investigativo y la recopilación de la información necesaria utilizamos como instrumentos de investigación las *encuestas* y *entrevistas*, las mismas que fueron aplicadas de la siguiente manera: una encuesta dirigida a los directivos, otra a los docentes y otra a los alumnos, cada una de ellas diferentes entre sí, preparadas según las funciones y actividades que desempeñan cada uno de los encuestados, además se aplicó un cuestionario de entrevista para los directivos del establecimiento educativo, estos instrumentos utilizados se presentan de manera completa en la sección de anexos.

A través de la entrevista se buscó lograr un acercamiento, brindar confianza y motivar de manera especial a cada uno de los directivos del centro educativo para que colaboren activamente en el desarrollo de la investigación, y a su vez contesten con absoluta sinceridad e imparcialidad cada una de las preguntas que conformaban la encuesta.

Como parte de la *entrevista a los directivos* se buscaba obtener información respecto a lo que ellos entienden por comunicación, si el Instituto cuenta con un manual o reglamento que norme los momentos en los cuales se debe realizar las tareas de liderazgo, la forma como ellos manejan un conflicto, las características que consideran que debe tener un líder, los tipos de liderazgo observados en autoridades, docentes y alumnos, y los valores institucionales que predominan en este centro educativo.

La *encuesta a los directivos* permitió determinar la forma de organización de los equipos de trabajo, los aspectos que se tomaron en cuenta para medir el tamaño de la organización, las tareas de los miembros de la institución educativa, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, la delegación de la toma de decisiones, el liderazgo del centro educativo, las habilidades que se requieren para dirigir una institución, la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución, los organismos que se encuentran en la institución, las actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores, los departamentos didácticos y sus acciones, la gestión pedagógica, su diagnóstico y soluciones, y el material de planificación educativa.

Con la *encuesta a los docentes* se trataba principalmente de recopilar información acerca del rol del docente líder, el liderazgo, la gerencia educativa, la promoción de la investigación, el trabajo en equipo, los valores en la enseñanza aprendizaje, la colaboración de los directivos y padres de familia para desarrollar nuevos métodos de enseñanza en esta

institución educativa; también se consultó cómo los docentes percibían el liderazgo y la gestión de los directivos, y si predominaban los valores en las decisiones de los directivos y los profesores.

Por último por medio de la *encuesta a los alumnos* se buscaba definir la percepción de los educandos sobre el liderazgo y la gestión educativa tanto de los directivos como de los docentes, y si los docentes promovían la aplicación de valores y virtudes, si ellos daban la oportunidad para la aplicación de la innovación en sus clases, si promovían el trabajo en equipo y la participación y la interacción entre los alumnos.

2.5. Método y procedimiento.

El presente proyecto de investigación es de tipo educacional, posee una metodología de carácter descriptivo, cualitativo y cuantitativo pues se realizó una observación sistemática que junto con la recopilación de información permitieron relacionarlos con la investigación bibliográfica y las experiencias personales del investigador en el ámbito educativo permitiendo de esta forma lograr que el proyecto sea de tipo aplicado pues la propuesta educativa que se presenta ha sido diseñada basada en la realidad de los docentes del centro educativo participante.

El proceso investigativo dio inicio con la selección de la muestra de los directivos: el Rector, dos Vicerrectores (Vicerrector Académico y Vicerrector Administrativo), cuatro Jefes o Directores de Área y tres Miembros del Consejo Directivo, se seleccionó al azar a los 50 docentes, los estudiantes participantes fueron aquellos matriculados en el tercer año de bachillerato y la muestra de los padres de familia fue aleatoria.

La recopilación de la información inició con la aplicación de los respectivos instrumentos de investigación descritos en el apartado anterior a cada uno de los participantes del proceso investigativo, luego se procesó la información recolectada en tablas estadísticas para su posterior análisis y discusión.

Una vez organizada la información recopilada se procedió al procesamiento de la información en donde la realidad observada y recopilada por medio de cada uno de los instrumentos de investigación fue analizada e interpretada teniendo en cuenta las categorías conceptuales extraídas en el marco teórico.

Para el análisis e interpretación de los datos recopilados y organizados en las tablas estadísticas se utilizó la técnica de la triangulación, pues ella permite reflexionar y analizar los datos recopilados de manera crítica desde distintos ángulos para poder compararlos y contrastarlos adecuadamente, mediante esta técnica se relacionó la información teórica recopilada de varios autores a través de la investigación bibliográfica, la información empírica recogida de los maestros investigados a través de la investigación de campo y el aporte y experiencias personales, conocimientos, actitudes y prácticas en el ámbito educativo del investigador.

A partir del análisis e interpretación de la información se estuvo en condiciones de realizar el diagnóstico y determinar la problemática del tema investigado y empezar con una de las partes más importantes de este proyecto de investigación, que comprende desarrollar una propuesta educativa que aporte a una evidente gestión en liderazgo y valores y con ello al mejoramiento de la calidad de la educación y la formación de los maestros que laboran en este centro educativo.

CAPITULO 3

DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS, DISCUSIÓN

3.1. Diagnóstico.

3.1.1. Instrumentos de gestión educativa.

3.1.1.1. El manual de organización.

El manual de organización del Instituto Tecnológico Superior El Oro es un instrumento metodológico de la administración; que ayuda grandemente al proceso de organización, en el que se establece las responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones de cada uno/a de las autoridades, docentes, personal administrativo y personal de servicios.

La implementación de este manual permite tener un control eficiente y eficaz de las funciones del personal que labora en esta Institución, las mismas que garantizan el mejor cumplimiento, además que sirve de guía para mejorar la gestión y el liderazgo en todas las áreas de la misma.

Debemos destacar lo siguiente:

Art. 10.- El Instituto Tecnológico Superior “El Oro” cumple con los siguientes fines:

- a. El Instituto Tecnológico Superior “El Oro”, es un establecimiento de educación media y superior sujeto a las leyes y reglamentos vigentes y demás disposiciones pertinentes, destinado a formar bachilleres técnicos y técnicos superiores, en Electricidad, electrónica, mecánica industrial y mecánica automotriz.
- b. Promover junto con el Ministerio de Educación y Cultura, CONESUP, y organismos afines la idoneidad y requerimientos del País, en el área industrial.
- c. Formar los recursos humanos, preparándolos científica, técnica y culturalmente, con la finalidad de que se preparen como técnicos de mandos medias y se integren al proceso de desarrollo del País, sirviendo de enlace entre el personal de mandos superior y el trabajador calificado.
- d. Impulsar cambios en la organización y planificación educativa, de acorde con los avances científicos, tecnológicos y el desarrollo de la región.

- e. Formar técnicos de nivel medio y superior capaces de generar o incrementarse en la pequeña o gran empresa lo que implica desarrollar la iniciativa, el carácter, la imaginación técnica y económica, la aptitud empresarial, el esfuerzo el espíritu de colaboración, en general alcanzar un equilibrio de la personalidad.
- f. Para lograr los fines propuestos y el desarrollo integral del alumno, el Instituto se desarrollará como UNIDAD EDUCATIVA DE PRODUCCIÓN, para lo cual se establecen dos campos formativos diferentes diferenciados por su organización y estructura académico-productiva para alcanzar el desarrollo de conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes que requiere, el profesional de nivel medio y superior.

Art. 11.- El Instituto contará con las siguientes autoridades y organismos.

Autoridades:

- a) 1 Rector
- b) 2 Vicerrectores
- c) Inspector General

Organismos:

- a) Consejo directivo
- b) Junta general de directivo y profesores
- c) Junta de profesores de curso
- d) Junta de directores de área
- e) Junta de profesores de área
- f) Consejo de orientación y bienestar estudiantil
- g) Departamento de orientación y bienestar estudiantil
- h) Secretaría
- i) Colecturía
- j) Servicios generales y
- k) Unidades

Art. 12.- El Instituto para su funcionamiento contará con las siguientes comisiones:

- Comisiones Permanentes

- Pedagógica
- Disciplina
- Asuntos Sociales
- Cultura y Relaciones Pública
- Deportes y Recreación
- Organizaciones Estudiantiles
- Económico y de Control Financiero.
- Producción y Relaciones Industriales
- Comercialización y Marketing
- Otros que el Instituto de acuerdo a sus necesidades estime conveniente.

Art. 13.- Cada comisión estará integrada por tres miembros, uno de los cuales será miembro del Consejo Directivo, quien la presidirá.

Art. 14.- El Instituto Tecnológico Superior El Oro, funcionará con un ciclo básico y un ciclo diversificado de tres años que serán suprimidos progresivamente o servirán de semilleros para el nivel superior, dada la infraestructura y talleres con que cuenta el Plantel, esto es a partir de la promulgación del Acuerdo Ministerial y que funcionarán en Jornada matutina, vespertina y nocturna.

3.1.1.2. El código de ética.

Los educadores se interesan por alcanzar un saber, sobre lo que es necesario hacer, el que se presenta en dos dimensiones que hay que articular adecuadamente: una dimensión científico-técnica y una dimensión ética. La primera dimensión amplía, permanentemente, aquello que es posible hacer. La segunda, delimita, de entre aquello que es posible hacer, aquello que es moralmente deseable.

Los principios definidos en el código, además de expresar una determinada conciencia profesional, constituyen el mínimo ético necesario para lograr que la práctica educativa pueda tener el fundamento moral que necesita.

El Instituto Tecnológico Superior El Oro tiene un manual de convivencia donde se destacan los siguientes valores: amabilidad, respeto, solidaridad, comprensión, ejemplo de vida, cordialidad, probidad, justicia, moral y buenas costumbres, sensibilidad, armonía, discreción, responsabilidad, expresar opiniones con armonía y respeto.

Además: practicar la comunicación, constituirse en un líder positivo en la comunidad educativa, propiciar y mantener un ambiente de trabajo enmarcado en la ética, respeto, solidaridad y buen trato con los miembros de la comunidad educativa, ser mediador, creativos, generadores de cambio, ofrecer un entorno conducente al aprendizaje que favorezca la organización, la disciplina y la seguridad.

Los principios que configuran este código ético expresan los compromisos que los educadores consideran necesarios para desarrollar bien las funciones y tareas que conforman su práctica profesional.

Los códigos de ética permiten a las instituciones educativas incorporar e implementar a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal, dentro de la vida diaria de un establecimiento, lo que nos permitirá trabajar en armonía y sembrar estos valores en nuestros estudiantes para que ellos los continúen tanto en sus hogares como en sus trabajos actitud que permitirá tener una mejor sociedad y seres humanos felices.

3.1.1.3. El plan estratégico.

Es urgente transformar la educación para que responda a los desafíos de un entorno competitivo y globalizado, por eso el plan estratégico reúne varias actividades para cumplir con la misión, la visión y los objetivos a fin de mejorar la calidad de la educación en estos instrumentos de gestión educativa es en donde se evidencia la gestión en del liderazgo y valores del Instituto Tecnológico Superior El Oro.

3.1.1.4. El plan operativo anual (POA).

El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos del Instituto Tecnológico Superior El Oro, y permite proponer nuevas medidas. Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos, acciones y actividades, a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año y a los cambios no previstos

En el plan operativo del Instituto Tecnológico Superior El Oro, se aplica la gestión de liderazgo y valores de la institución en las diferentes áreas: administrativas, orientación estratégica, docencia, oferta informática, ideas innovadoras, innovación y desarrollo de

productos, producción y distribución comercial, organización de equipos de trabajo, actualización técnica y didáctica de equipos directivos y docentes, evaluación de desempeño, sistemas de compensación, convenios, gestión de recursos tecnológicos, gestión de recursos financieros, cobertura y resultados académicos, servicios complementarios, tutoría y apoyo profesional, inserción y plan de carrera, vinculación ex alumnos, relaciones con la comunidad educativa, relaciones con empresarios de economías locales, relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales, relaciones con técnicos y profesionales, relaciones con entidades de cooperación.

3.1.1.5 .El proyecto educativo institucional (PEI).

El Proyecto Educativo Institucional nos permite: Conocer y priorizar los problemas de la institución, según el orden de importancia, plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista y en el largo plazo, para la solución de los problemas principales y prioritarios. El PEI del Instituto Tecnológico Superior El Oro, es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva, tiene relación con los objetivos planteados en su Plan estratégico, considerándose un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, permite hacer viable la misión del establecimiento educativo y requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de los recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Es suficiente que cada institución realice el esfuerzo necesario para tener un PEI como documento de partida a ser desarrollado, perfeccionado y revisado en períodos no menores a cinco años, con el fin de tornar lo pertinente a cada cambio del contexto institucional o del entorno comunitario.

3.1.1.6. El reglamento interno y otras regulaciones.

El Reglamento Interno es un documento que permite determinar las acciones de todos los miembros de la comunidad educativa: docentes, docentes, personal de las diferentes áreas y padres de familia.

El Reglamento Interno del establecimiento debe estar fundamentado en: Constitución de la República del Ecuador (2008), en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el Reglamento a la LOEI, el Código de la niñez y adolescencia y el código de convivencia.

Este código debe ser desarrollado con la participación de todos los involucrados y en consenso, por que rige el accionar de todas las personas, define como actuar en determinadas condiciones y apegado a la nueva Ley de Educación, debe facilitar la convivencia.

3.1.1.7. Valores institucionales.

El Instituto Tecnológico Superior El Oro, incentiva a la comunidad educativa una actitud positiva, con motivación y satisfacción, para permitir su desempeño digno y ético y su crecimiento personal que son prioridad en la Institución. Ella se concreta en los valores que deben lograr que cada uno de los miembros del Instituto, sean conscientes con su labor y contribuyan a la solución de los problemas y a la adecuada prestación del servicio educativo, siguiendo la ruta de una formación de la persona humana a través del estudio, el trabajo, las relaciones humanas y el compromiso con la comunidad.

Los valores del Instituto Tecnológico Superior El Oro son:

- Amabilidad
- Respeto
- Solidaridad
- Comprensión
- Cordialidad
- Probidad
- Justicia
- Sensibilidad
- Armonía
- Discreción
- Responsabilidad
- Armonía

3.1.2. La estructura organizativa del Instituto Tecnológico Superior El Oro.

3.1.2.1. Misión y visión.

La visión plantea el futuro de la Institución y la misión el presente. A continuación presentamos la visión y la misión del Instituto Tecnológico Superior El Oro:

VISIÓN:

Ser reconocidos como el principal instituto superior tecnológico del sur del país y uno de los primeros del Ecuador, en la formación científica, teórica, tecnológica y práctica del egresado, con la capacidad de búsqueda de soluciones a las necesidades del país y la comunidad en general.

MISIÓN:

Somos una institución de educación superior orientada a la formación de profesionales creativos con valores y principios, capaces de producir y generar fuentes de trabajo, en el marco de la educación técnica nacional, aportando al fortalecimiento del desarrollo económico y social del cantón, la provincia y la región.

Como podemos observar el Instituto Tecnológico Superior El Oro, en su visión, espera poder desarrollar en sus alumnos una base fuerte y duradera para lograr el éxito académico y ser considerado uno de los primeros del país, donde no solo se brinde conocimientos en la parte teórica sino lo más importante en la práctica lo que les permitirá ser competitivos en la comunidad.

En su misión presenta lo que la Institución quiere ser, a quién quiere servir y cómo quiere hacerlo, formando profesionales competitivos y con valores para poder integrarse al mundo globalizado en el que vivimos, respondiendo así a las demandas esenciales de las personas vinculadas a la institución educativa.

3.1.2.2. El organigrama.

Al organigrama, se le define como *“la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.”* (FRANKLIN, 2004)

El organigrama determina la estructura del Instituto Tecnológico Superior El Oro, los estratos jerárquicos, las funciones, las relaciones entre las unidades, las unidades de categoría para la educación básica general, bachillerato y nivel tecnológico. Ver anexo N° 1.

3.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

Los departamentos y áreas cumplen funciones definidas en el Plan Operativo y el Reglamento Interno que promueven el desarrollo de acciones que permitan la actualización institucional, establecidas en las disposiciones legales y ministeriales que regulan sus actividades.

Los planes y proyectos de las áreas y comisiones son aprobados por el Consejo Directivo y al finalizar el año lectivo se presentan para determinar su cumplimiento, establecer las problemas y proponer medidas necesarias para conseguir el mejoramiento de la calidad de la educación del plantel, dirigidas por el rector como la máxima autoridad, quien tiene como elementos asesores al Consejo Directivo y a la Junta General de Directivos y Profesores, la segunda autoridad jerárquicamente son dos vicerrectores: uno para educación básica general y el vicerrector de bachillerato que están encargados del aspecto pedagógico y curricular, supervisan que se cumplan los planes y las disposiciones del Ministerio, el Inspector General que cumple la función de jefe del Talento Humano, Comité Central de Padres de familia, en el sector administrativo están: 4 Secretarías, Colecturía y 6 auxiliares de servicios. Además se encuentran formadas por áreas de ciencias naturales, matemáticas, estudios sociales, inglés, en las áreas técnicas con laboratorios de electrónica, electricidad, mecánica automotriz, mecánica industrial, , comisiones y laboratorios y como dos estamentos de apoyo el Comité Central de Padres de Familia y el Consejo Estudiantil en presentación del estudiantado.

3.1.3. El clima escolar y convivencia con valores.

El Instituto Tecnológico Superior El Oro respecto al clima escolar y la convivencia, enfatiza en los valores al definir la actitud de los docentes al ser ejemplo de vida y el respeto a los derechos de los alumnos, lo que permite mantener un adecuado clima de convivencia en las aulas, en coherencia con las normas disciplinarias y la existencia y funcionamiento de las medidas de prevención y la adecuada actuación frente a los comportamientos conflictivos.

3.1.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.

El modelo pedagógico aplicado en el Instituto es el adecuado a los diferentes materiales didácticos con los que cuenta la institución, para los estudiantes del colegio, en el post bachillerato como son ramas técnicas se cuenta como laboratorios, equipamiento técnico

específicos para mecánica industrial, automotriz, electricidad, electrónica, los maestros tiene la responsabilidad de usarlos adecuadamente y procurar el cuidado de los mismos. Los docentes dominan los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.

Una de las competencias para el aprendizaje permanente es el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, el colegio cuenta con una sala de micro enseñanza (sala virtual) está equipado con pizarra digital, proyectores, equipos audiovisuales para el uso de los docentes en la enseñanza de sus alumnos además el Instituto imparte la asignatura de computación y abre la biblioteca en horas de clase en las tres jornadas para que los estudiantes realicen consultas en internet y elaboren trabajos de refuerzo del aprendizaje.

Los maestros en el aula se organizan con los alumnos y llegan a acuerdos en la entrega de trabajos, evaluaciones, responsabilidades, con la finalidad de ir construyendo esa interrelación docente – estudiante que les permita lograr aprendizajes significativos.

Planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil, en función de la capacidad del alumno, estimulando la confianza y permitiendo la participación activa, crítica y creativa, propicia la práctica de los valores de como la solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad lo que favorece los conocimientos y la aplicación de valores.

3.1.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.

En la dimensión organizativa operacional la institución mantiene el funcionamiento de los diferentes departamentos y talleres del Instituto en las áreas de electricidad, electrónica y mecánica, estimula la aplicación de los valores como el respeto, cooperación, probidad, solidaridad, responsabilidad, consideración y apoyo a la comunidad educativa.

3.1.3.3. Dimensión administrativa financiera y valores.

Un aspecto que caracteriza a este centro educativo es el trabajo en equipo con todos sus integrantes, lo que permite desempeñar las funciones con dedicación, responsabilidad, amabilidad y transparencia haciendo que la labor cotidiana se constituya en una sólida contribución para la buena marcha de la Institución, manteniendo buenas relaciones inter e intra personales así como una comunicación fluida y transparente con la comunidad educativa.

También en la dimensión administrativa se realizan acciones que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros que contribuyen con la toma de decisiones así como también el liderazgo de su autoridad que ha permitido que sea emprendedora, con resultados y frutos positivos, un logro muy merecido en retribución al trabajo, la responsabilidad, la ética profesional la transparencia en la administración.

3.1.3.4. Dimensión comunitaria y valores.

Una de las fortalezas de esta dimensión es la aceptación de la ciudadanía de la provincia de El Oro al considerar al Instituto como uno de los mejores centros educativos en el nivel técnico en las áreas de electricidad, electrónica, mecánica industrial y mecánica automotriz.

La jornada académica que cumple el Instituto es en tres horarios: matutina, vespertina y nocturna.

La Cooperativa de Transporte Urbano MultiOro realiza el servicio de transporte público, pero existe la dificultad a la salida de la sección nocturna porque sólo laboran hasta las 21h00 regularmente y la hora de salida de los estudiantes es a las 22h45.

Educar al estudiante implica sustancialmente formarlos para la vida, es así en la educación comunitaria y valores que los profesores promueven en las aulas de clases, el desarrollo de capacidades que van configurando el tipo de conducta deseada para el desenvolvimiento del estudiante en la sociedad.

Dentro de las actividades programadas en la Institución para los padres de familia se presentan temas como: charlas de liderazgo, familia, problemas juveniles, valores, entre otros; que permiten vincularlos de forma permanente a la institución

3.1.4. Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que realiza una evaluación de las interacciones de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de los objetivos de una Institución Educativa. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado de este análisis son de gran utilidad puesto que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica ya que permite conformar un cuadro de la situación actual de una Institución Educativa, permitiendo obtener un diagnóstico para la implantación de acciones y medidas

correctivas, generación de nuevos y mejores proyectos de mejora y tomar decisiones acordes con su Misión y Visión.

3.1.4.1. Fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS

- Amplio espacio físico e infraestructura propia.
- Departamento de ayudas audiovisuales para el aprendizaje.
- Instalaciones deportivas adecuadas.
- Ambiente adecuado para el desarrollo de talleres.
- Existe buenas interrelaciones entre directivos, personal administrativo, de servicio y estudiantes.
- Autoridades titulares.
- Docentes especializados.
- Participación activa en actos socio-culturales internos y externos.

DEBILIDADES

- Escasa planificación de los docentes.
- Ambientes pedagógicos no adecuados
- Poco equipamiento en los laboratorios.
- Escaso materiales didácticos para la enseñanza-aprendizaje
- Poca utilización de los equipos para ayudas audiovisuales
- Escasa cantidad de docente con cuarto nivel.
- Tiempo reducido para el desarrollo de destrezas y capacidades motoras.
- Continuos atrasos a clase por parte de los estudiantes.
- Alta deserción y pérdida de año.
- Falta de bibliografía e internet para docentes y estudiantes.

3.1.4.2. Oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES

- Ayuda por parte del gobierno central.
- Aportes del concejo cantonal y consejo provincial.

- Relaciones con otras instituciones de educación del medio.
- Cooperación de los talleres para realizar las pasantías.
- Reconocimiento de las instituciones educativas de la provincia.

AMENAZAS

- La crisis económica por la migración, que afecta en el campo educativo.
- Presupuesto insuficiente del estado.
- Insalubridad en el entorno del colegio.
- Inexistencia de convenios con las universidades del país, para la formulación de bachilleres, acorde con el perfil que requiere la Universidad.
- Carencia de alumbrado público.

3.1.4.3. Análisis matriz FODA.

FORTALEZAS

- Conocimiento de los alumnos en el área de computación.
- Profesores de un nivel académico alto.
- Infraestructura adecuada.
- Talleres completos y bien equipados.
- Personal docente necesario.
- Gran popularidad y aceptación.

DEBILIDADES

- Carencia de equipos contra incendios.
- Falta de comedores escolares.
- Profesores con edad avanzada.
- Falta de conocimientos para manejar ciertos equipos de laboratorio.
- Cambio de autoridades constantemente.
- Falta de orientadores.
- Mala ubicación del plantel junto a una procesadora de asfalto.

OPORTUNIDADES

- Formar parte de la educación técnica a nivel superior.
- Poder realizar convenios nacionales e internacionales.
- Conocer el funcionamiento e instalaciones de diferentes empresas.

AMENAZAS

- Malestar por la formación académica entre los maestros.
- Exceso de profesores dentro de cultura general.
- Carencia de personal para manejar las maquinas.
- Falta de colaboración de los profesores.

3.1.4.4. Matriz de propuesta estratégicas.

ESTRATEGIAS F.O.

- Aprovechar el vínculo directo con las autoridades seccionales del cantón para mejorar la infraestructura de las aulas pedagógicas.
- Incentivar la capacitación docente sobre nuevos paradigmas educativos.

ESTRATEGIAS D.O.

- Contar con suficientes y buenos laboratorios pedagógicos, biblioteca actualizada e internet.
- Toma de conciencia de los padres de familia sobre el plantel, para conjuntamente mejorar la educación de sus hijos.

ESTRATEGIAS F.A.

- Establecer propuestas curriculares válidas para contrarrestar la privatización de la educación.
- Establecer vínculos educativos y tecnológicos con universidades y escuelas politécnicas.

ESTRATEGIAS D.A.

- Propiciar la obtención de recursos mediante la autogestión de unidades de producción.

3.2. Análisis de los resultados.

3.2.1. De los directivos.

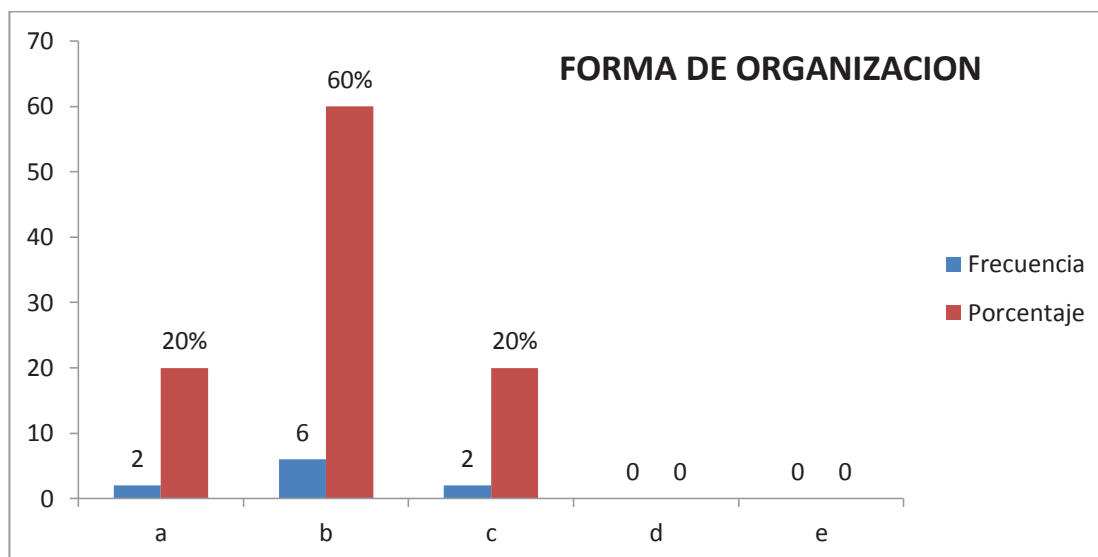
Tabla N° 8. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	20
b. Coordinadores de área	6	60
c. Por grupos de trabajo	2	20
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 8. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Respecto a la formación de equipos de trabajo en el Instituto Tecnológico Superior El Oro, se organiza con los coordinadores de área en un 60%, en reunión general y en grupos de trabajo en un 20% cada uno.

“Toda empresa está integrada por equipos de trabajos reunidos de acuerdos a las especialidades de las distintas funciones a desempeñar, equipos que deben estar bien integrados, vigilados por una gerencia que sepa sacarles el provecho adecuado en pro de los objetivos establecidos.

Corresponde a la gerencia motivarlos con funciones bien definidas, con un liderazgo participativo que le da la oportunidad de tomar en cuenta sus opiniones, participar en las

decisiones y en todo aquello que conlleve a cohesiones de equipos que cumplan sistémicamente con los planes que la gerencia se ha propuesto alcanzar.

La gerencia debe tener presente, que los logros y resultados de un equipo siempre son mayores que la suma de los logros y resultados individuales de sus integrantes.” Mora C (2008).

Es de gran utilidad ser versátil al trabajar en grupo lo que nos permite llegar a una confrontación de puntos de vista y opiniones para así abordar con éxito las soluciones basadas en una correcta y fluida comunicación lo que nos permitirá un mejor desempeño de la comunidad educativa de la institución.

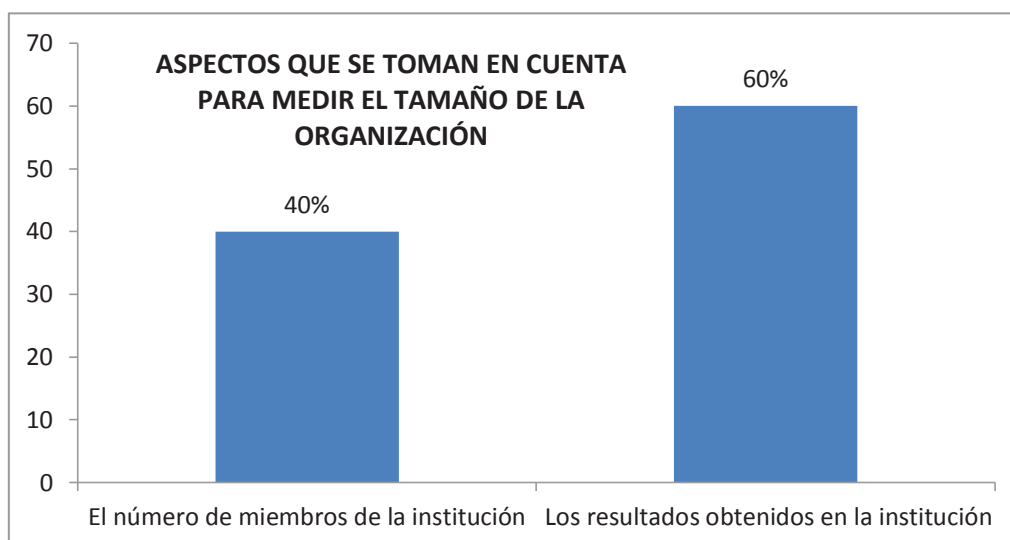
Tabla N° 9. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	4	40
b. Los resultados obtenidos en la institución	6	60
c. Valor y tiempo empleado en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestas	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 9. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Para medir el tamaño de la organización se considera el aspecto de los resultados obtenidos en la institución en un 60%.

De acuerdo a los resultados obtenidos en una organización nos permite conocer el tamaño de una institución, ese prestigio y reconocimiento a nivel local y provincial por haber formado profesionales responsables, honestos, solidarios, con excelente formación teórica - práctica, que les permitirá desempeñarse eficientemente en los diferentes campos de la producción en la industria de la provincia de El Oro y el país.

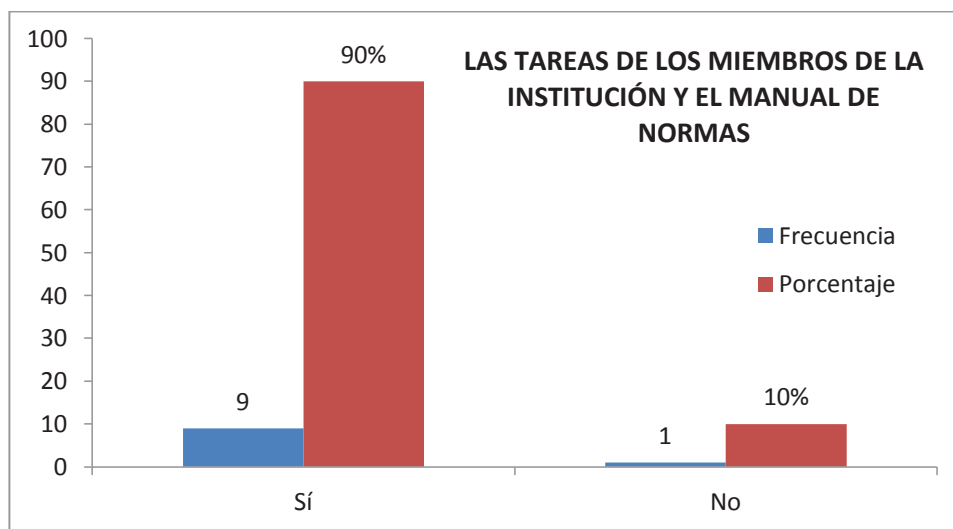
Tabla N° 10. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Se encuentran escritas	f	%
a. Sí	9	90
b. No	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 10. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Como podemos observar un 90% de los miembros del Instituto Tecnológico Superior El Oro aplican el manual de normas.

El propósito del Manual de Normas y Procedimientos es que sirva de guía fundamental en el logro de objetivos, promueva la eficiencia operacional bajo los principios de transparencia, legalidad, eficacia y economía. El manual de normas es indispensable que sea del

conocimiento general de quienes conforman la institución, para que nos permita una mejor convivencia en la institución.

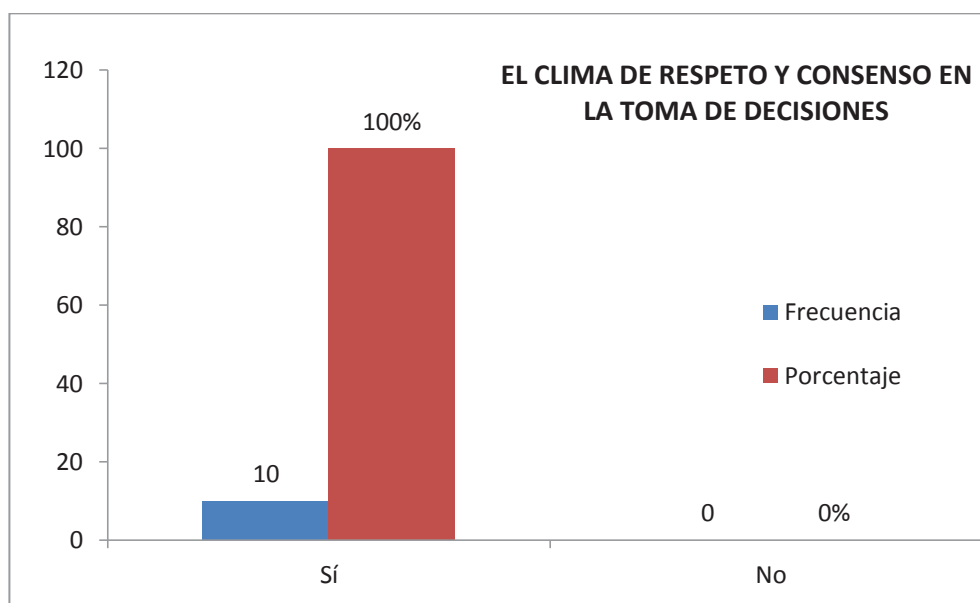
Las cualidades y capacidades de los miembros de una institución están reguladas a través del manual de normas y procedimientos de carácter interno al que debe sujetarse todos los integrantes, con el propósito de brindar un mejor servicio dentro de un marco de calidad y de excelencia.

Tabla N° 11. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Liderado por las autoridades	f	%
a. Sí (Está liderado por el rector)	10	100
b. No	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 11. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.



Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

En la tabla N° 11 se observa que el clima de respeto y la toma de decisiones son lideradas por las autoridades en un 100%.

Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas

o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Podemos concluir que no existe un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, cualidades y habilidades que posee el gerente educativo, a través de un liderazgo participativo. El laborar en un clima de respeto en la toma de decisiones permite que se trabaje en un clima saludable lo que permite tomar decisiones acertadas y conseguir el mejoramiento de la educación.

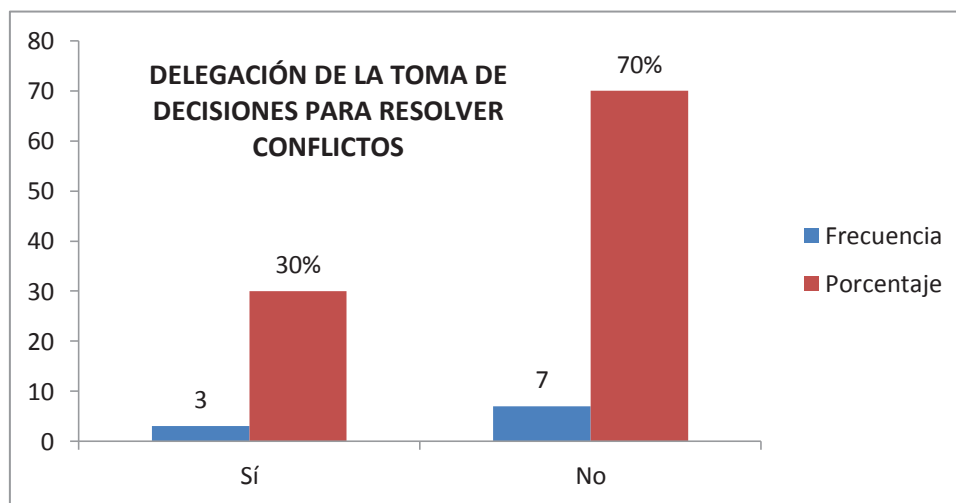
Tabla N° 12. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Delega la toma de decisiones	f	%
a. Sí	3	30
b. No	7	70
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 12. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

La delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos se delega en un 30% y por la autoridad competente lo realiza en un 70%.

“El líder es una persona que habitualmente toma decisiones para sí o para otros; es uno de los aspectos fundamentales de su liderazgo. Nada suplirá esta capacidad: ni la habilidad en las relaciones humanas, ni el encanto personal. Los estilos en la toma de decisiones están

muy relacionados con características de la personalidad. El líder no debe obsesionarse por todos los problemas que lo rodean, sino sólo preocuparse por aquellos que lo competen. Ello lo ayudará a que sus decisiones se centren en el núcleo de los verdaderos problemas y necesidades". Disponible en: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST283.htm>

Como observamos el liderazgo está presente en esta actividad tan delicada como es resolver conflictos pues hay que decidir según la evidencia, no según la inspiración.

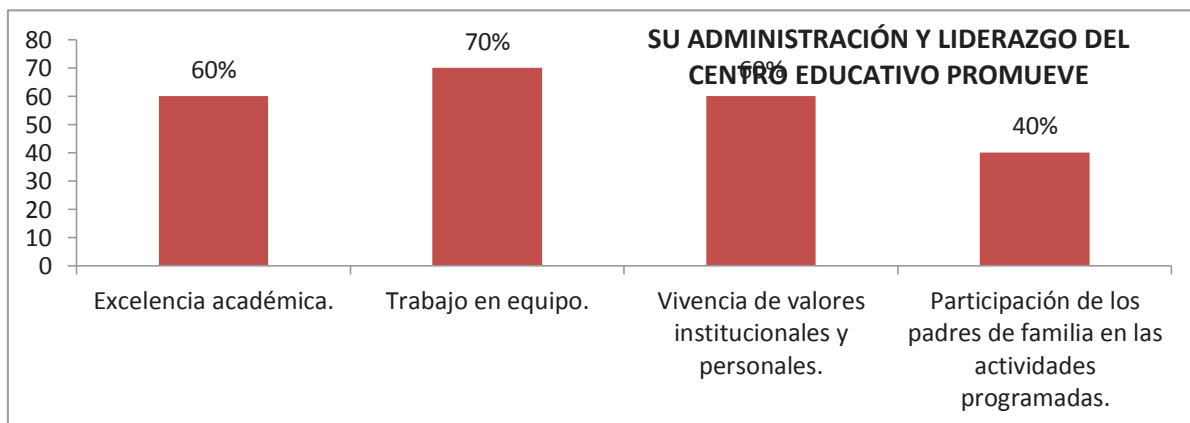
Tabla N° 13. La administración y liderazgo que el centro educativo promueve.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica.	6	60	4	40	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes.	3	30	6	60	1	10
c	La capacitación continua de los docentes	0	0	9	90	1	10
d	Trabajo en equipo.	7	70	2	20	1	10
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	6	60	3	30	1	10
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	4	40	1	10	5	50
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	2	20	5	50	3	30

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 13. La administración y liderazgo que el centro educativo promueve.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

La administración y liderazgo que el centro educativo promueve.

- La excelencia académica con el 60%
- Trabajo en equipo en un 70%.
- Vivencia de valores institucionales. (Tabla N° 13)

El liderazgo habría de ser concebido como guía y dirección de la mejora de la enseñanza, señala: ¿Por qué no focalizar el liderazgo en la mejora de la enseñanza y definir todo lo demás como instrumental a ello? (Elmore, 2000)., La excelencia académica de un centro educativo se logrará al conseguir un aprendizaje significativo en los docentes lo que se logra fomentando la calidad de la educación que incluye el mantener los valores en sus actividades diarias, con un sentido más democrático y comunitario de la gestión de la enseñanza.

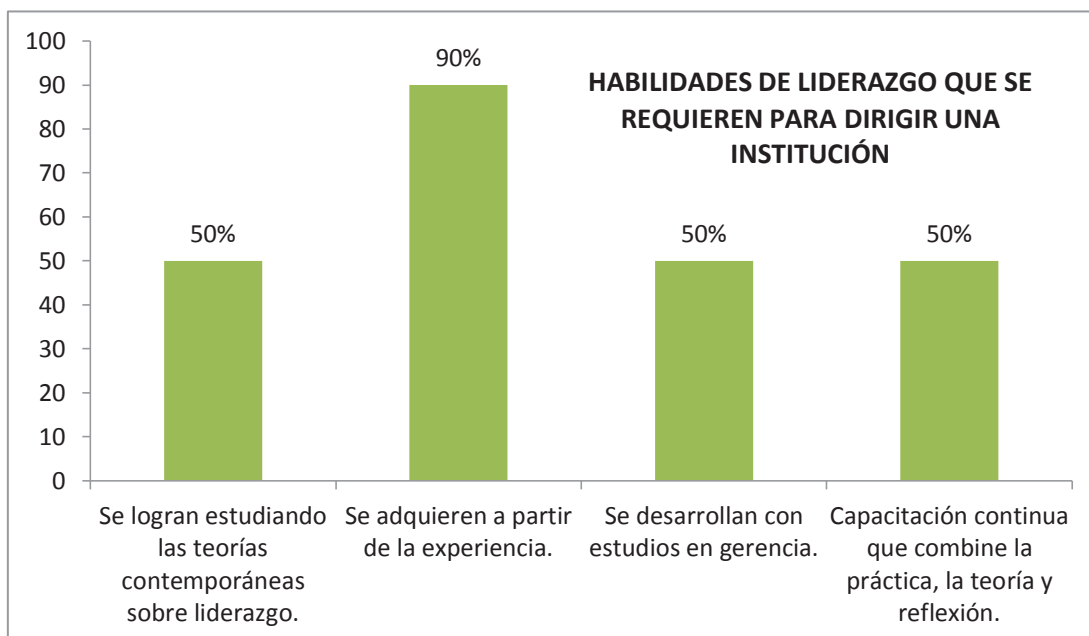
Tabla N° 14. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	4	40	6	60	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	5	50	2	20	3	30
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	9	90	1	10	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	5	50	1	10	4	40
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	50	3	30	2	20

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 14. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Con los datos obtenidos en la Tabla N° 14 observamos que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se adquiere a partir de la experiencia lo expresan en un el 90%, estudiando las teorías contemporáneas 50%, el liderazgo 50%, estudios en gerencia el 50%, con la capacitación continua que combine la práctica la teoría y reflexión el 50%.

“El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el LIDERAZGO EDUCACIONAL y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.” Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>

El liderazgo que parece ser un don, está formado, en realidad, por un conjunto de habilidades que se pueden adquirir con la guía correcta y el ejercicio constante de ellas.

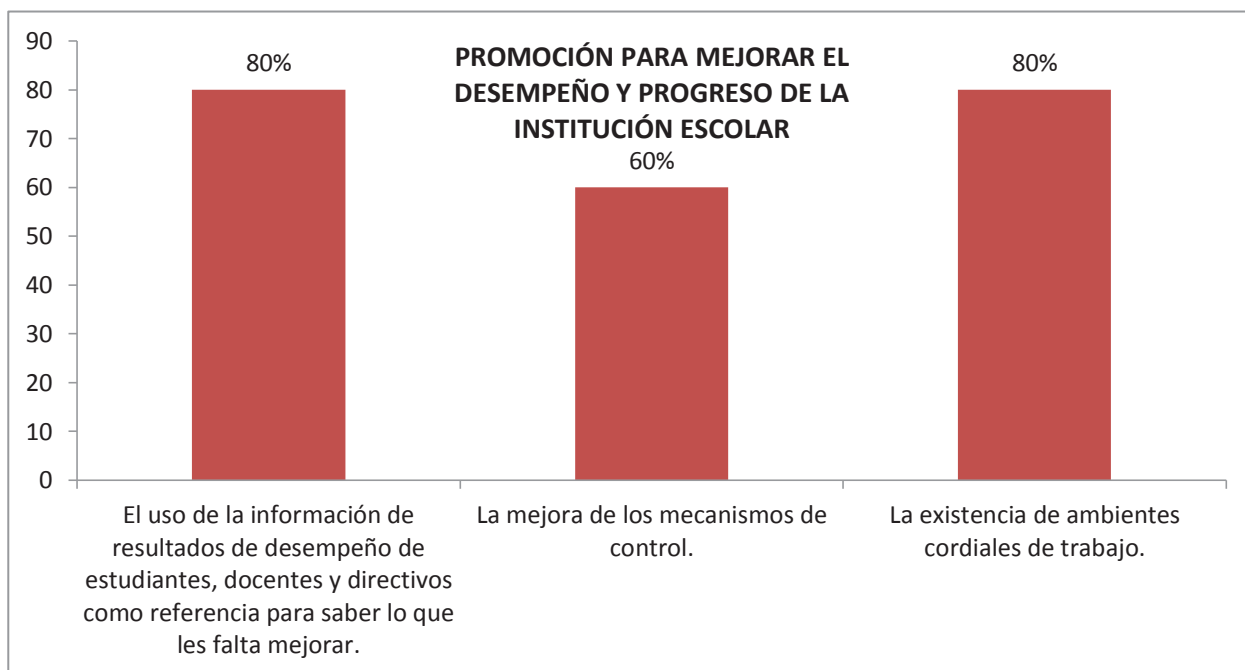
Tabla N° 15. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

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 lo que les falta mejorar.	8	80	2	20	0	0
b	La disminución de número de estudiantes por aula.	2	20	3	30	5	50
c	La mejora de los mecanismos de control.	6	60	2	20	2	20
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	8	80	1	10	1	10

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 15. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.



Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Es importante destacar que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los maestros consideran en un 80% que se promueve tanto el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber lo que les falta mejorar como también la existencia de ambientes cordiales de trabajo en un 60% y la mejora de los mecanismos de control el 60%.

“Para especialistas que, liderados por Jaques Delors, elaboraron el último informe de la UNESCO, los cuatro pilares de la educación del tercer milenio son: aprender a aprender, aprender a conocer, aprender a hacer, y aprender a comprender al otro”. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Instituci%C3%B3n-Educativa-En-Los-Nuevos/2866423.html>

Para mejorar el desempeño y el progreso de una institución es muy importante laborar en un ambiente de armonía, consideración y responsabilidad, con menos estudiantes por aula lo que permite trabajar en forma personalizada y con la participación de todos los docentes.

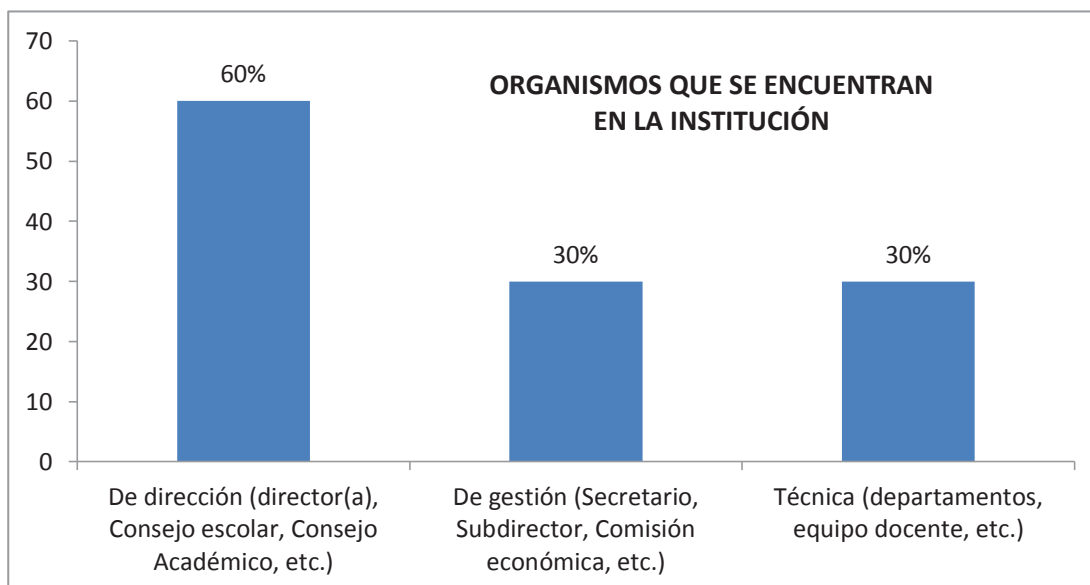
Tabla N° 16. Organismos que se encuentran en la institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo escolar, Consejo Académico, etc.)	6	60	1	10	3	30
b	De gestión (Secretario, Subdirector, Comisión económica, etc.)	3	30	1	10	6	60
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	20	0	0	8	80
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	30	1	10	6	60
e	Otros ¿Cuáles?	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 16. Organismos que se encuentran en la institución.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Los organismos que consideran los maestros que se encuentran en la institución son los de Dirección, Consejo Escolar, Consejo Académico en el 60%, de gestión como el Subdirector, la comisión económica señalan existe en un porcentaje del 30%, organismos técnicos el 30%, de coordinación jefe de estudio, coordinador el 20%. En este instituto hay organismos de gestión, técnicos y de coordinación siempre en un bajo porcentaje, los que deben ser permanentes para conseguir una educación con excelencia académica.

“Se hace necesario que el director conforme un equipo firme de trabajo con el que pueda realizar un recuento de los recursos de todo tipo (humanos, organizacionales, materiales, económicos, etc.), con los que la escuela dispone o podría hacerlo mediante mecanismos de gestión y posteriormente el mismo equipo planee acciones de impacto. Es necesario que localice estrategias factibles de llevar a cabo en relación con los recursos con los que se pudiera contar y que además éstas se enfoquen a los problemas que afecten la problemática central.” Diagnóstico sobre el estado de la gestión escolar. Disponible en: <http://he.heuristicaeducativa.org/NewForo21x/FORO21/10EDICIO/eleme.htm>

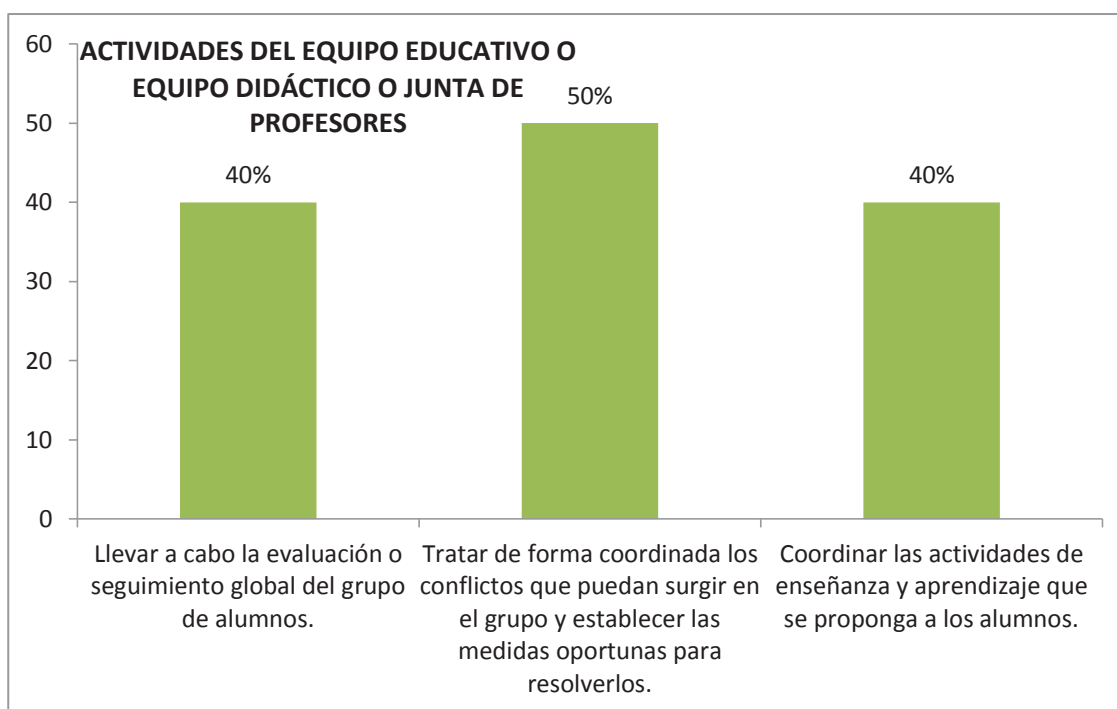
Tabla N° 17. Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	40	2	20	4	40
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	30	4	40	3	30
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	50	1	10	4	40
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	40	4	40	2	20

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 17. Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Respecto a las actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores como lo manifiestan en la Tabla N^o 17, es importante recalcar que tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos se promueve en el 50%, y llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos en un 40%, al igual que coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos en un 40%.

“Las funciones de la junta de profesores serán:

- a. Llevar a cabo la evaluación y el seguimiento global de los alumnos del grupo, estableciendo las medidas necesarias para mejorar su aprendizaje, en los términos establecidos por la legislación específica sobre evaluación.*
- b. Establecer las actuaciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.*
- c. Tratar coordinadamente los conflictos que surjan en el seno del grupo, estableciendo las medidas adecuadas para resolverlos.*
- d. Procurar la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos del grupo.*
- e. Conocer y participar en la Elaboración de la información que, en su caso, se proporcione a los padres o tutores de cada uno de los alumnos del grupo.*
- f. Cualquier otra que establezca el reglamento de régimen interior del instituto.”*

Coordinación de tutores Disponible en:
http://www.iesroces.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=121&Itemid=211

En el proceso educativo, se debe conocer a qué retos se verá enfrentado el maestro que lo guié a través de este proceso de construcción y formación de estructuras de conocimientos idóneos que le permitan desarrollarse de manera exitosa, y formar a sus dicentes para que en el futuro sean ciudadanos solidarios, justos, respetuosos, auténticos, dignos, trabajadores responsables, amigos de su entorno, por lo que el equipo educativo debe y coordinar el proceso de enseñanza aprendizaje, promover el seguimiento de los alumnos, mantener un buen clima de convivencia y solucionar conflictos.

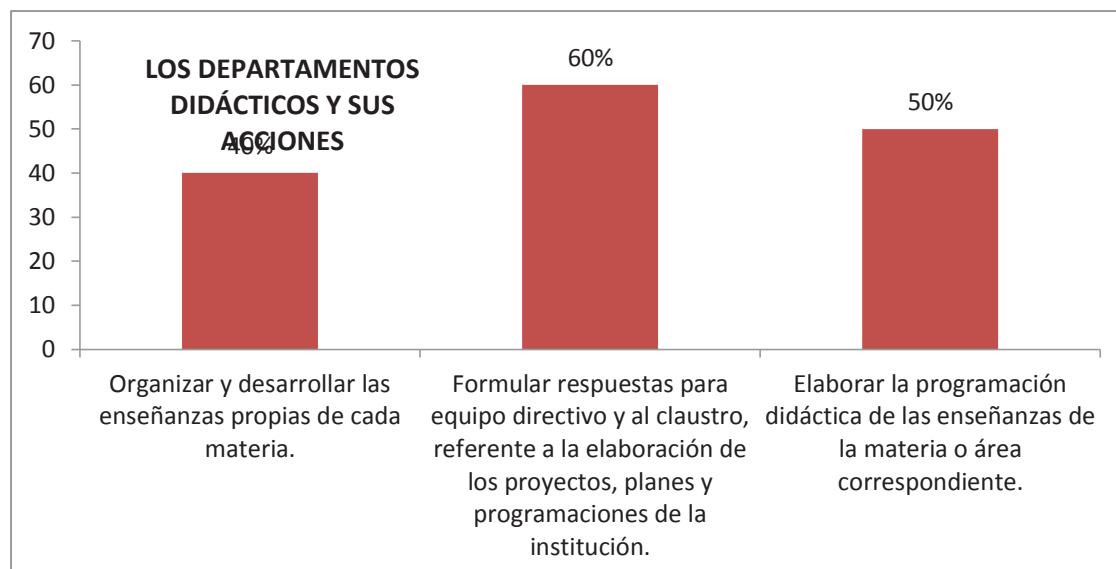
Tabla N° 18. Los departamentos didácticos y sus acciones.

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No		NO CONTESTA	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	40	4	40	2	20
b	Formular respuestas para equipo directivo y al claustro, referente a la Elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	60	2	20	2	20
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	50	3	30	2	20
d	Mantener actualizada la metodología.	3	30	4	40	3	30
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	30	5	50	2	20
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	4	40	4	40	2	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	30	5	50	2	20
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	40	4	40	2	20
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de la asignatura.	3	30	5	50	2	20
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	30	3	30	4	40

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 18. Los departamentos didácticos y sus acciones.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

En lo concerniente al rol de los equipos didácticos y sus acciones, se destacan las siguientes apreciaciones:

- Formular respuestas para el equipo directivo y al claustro, referente a la Elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, opinan el 60%.
- Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área corresponde al 50%.
- Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, opina el 40% de los encuestados.

“Los departamentos de coordinación didáctica se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las materias y las actividades que se les encomienden dentro del ámbito de sus competencias. Constituyen el cauce normal de participación del profesorado en la organización docente y de perfeccionamiento pedagógico y científico a través de reuniones semanales.” I.E.S. Tomás de Iriarte Disponible en: <http://www.iestomasdeiriarte.com/index.php/organizacion/oorganos-de-coordinacion/departamentos-didacticos.html>

Como podemos observar tenemos deficiencias al no promover la investigación educativa lo que nos permitirá tener un diagnóstico de nuestro trabajo, determinar nuestras debilidades y proponer actividades de perfeccionamiento. El establecimiento debe elaborar memorias periódicas en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente lo que le permitirá mejorar las actividades pedagógicas.

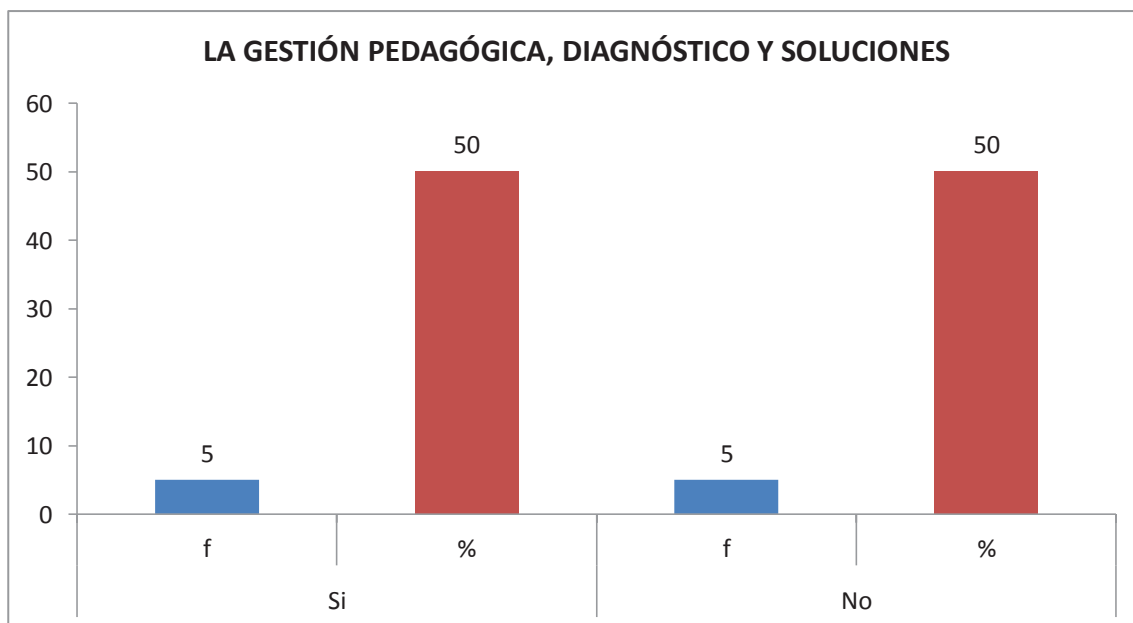
Tabla N° 19. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de solución propia y adecuada a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	50	5	50

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 19. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de solución propia y adecuada a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico la respuesta fue afirmativa en un 50% y negativa en el 50%.

“Para los colectivos docentes la mejora de la calidad de la propuesta educativa que ofrecen en la escuela requiere el desarrollo de la capacidad de reconocer fortalezas y debilidades en sus centros escolares, pero esto no es suficiente, es necesario encontrar soluciones para los problemas y necesidades identificadas e impulsar fortalecer la capacidad de directores y maestros para avanzar hacia la mejora constante de la enseñanza y el aprendizaje”.

Disponible en: <http://educacionespecial.sepdf.gob.mx/gestionpedagogica.aspx>

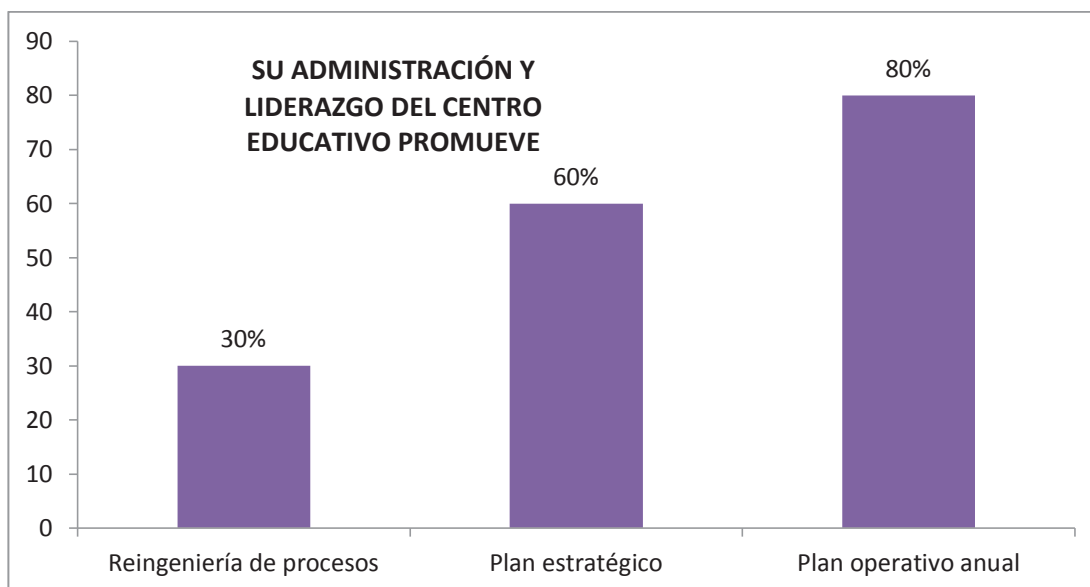
Tabla N° 20. Material de planificación educativa.

Orden	Se promueve	Si		No		No contesta	
		f	%	f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	3	30	6	60	1	10
b	Plan estratégico	6	60	4	40	0	0
c	Plan operativo anual	8	80	2	20	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	30	5	50	2	20

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 20. Material de planificación educativa.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Como podemos determinar en la tabla N° 20 es importante destacar que la administración y liderazgo del centro educativo promueve el plan operativo anual en un 80%, y el plan estratégico el 60%.

“Definiciones de Planificación Estratégica:

- *Es el proceso por el cual los administradores de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la institución, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.*
- *Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y camino que deben recorrer en el futuro las instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de beneficios.”* Planificación estratégica educativa por Víctor Chinín. Disponible en: <http://www.slideshare.net/videoconferencias/planificacin-estratgica-educativa>

Los materiales de planificación educativa que deben aplicarse son el plan estratégico, el POA, así como también elaborar y llevar a cabo proyectos de capacitación tanto para los directivos como para los docentes para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa, establecer la reingeniería de los procesos porque la planificación es realizado para los docentes, es un producto de ese proceso, producto comunicable, analizable, modificable para ir determinando las dificultades y rectificar los respectivos procesos.

3.2.2. De los docentes.

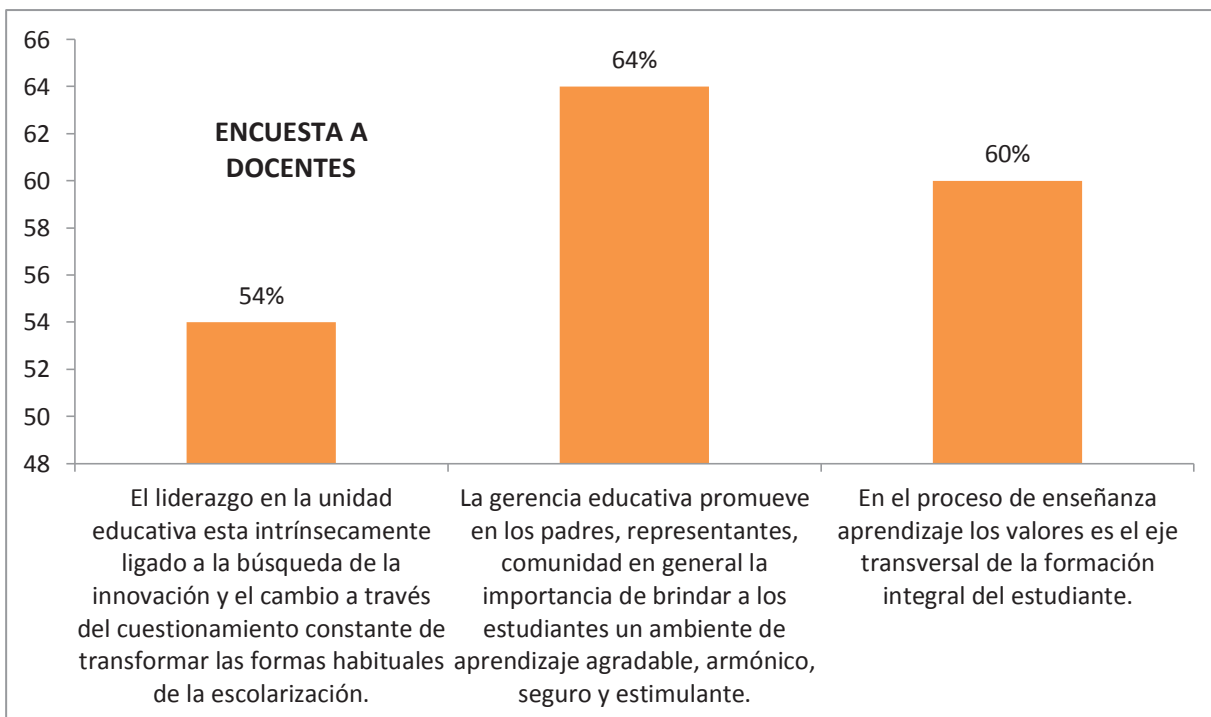
Tabla N° 21. Resultados de encuesta a docentes.

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1.El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	14	28	27	54	9	18
2.El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	27	54	20	40	3	6
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.	32	64	15	30	3	6
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 representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	19	38	24	48	7	14
5.Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	6	12	35	70	9	18
6.Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	22	44	23	46	5	10
7.En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	30	60	13	26	7	14
8.Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	9	18	34	68	7	14
9.Sentirme poco integrada en la escuela y entre los compañeros.	3	6	21	42	26	52
10.Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	8	35	70	11	22
11.Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	16	29	58	13	26
12.Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	18	36	21	42	11	22
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	14	34	68	9	18
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	4	8	38	76	8	16
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	26	28	56	9	18
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	24	35	70	3	6

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 21. Resultados de encuesta a docentes.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

En la encuesta a los docentes existe la apreciación de que siempre en un mayor porcentaje en las siguientes opciones:

Los docentes consideran en un 64% que 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. El 60% de docentes concuerdan que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 54% de los encuestados señalan que 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.

“Aprender no es saber lo que otros han dicho, hecho o escrito, aprender es emplear la información disponible y los métodos que otros utilizaron para descubrir, crear, innovar y hacer lo que los demás no han hecho.” Dewey, (2000).

Es importante que los docentes estén motivados para estar en permanente innovación en su labor diaria como una propuesta nueva frente a los procesos educativos, destacar la importancia del clima laboral donde exista armonía, paz, seguridad, para lograr una

adecuada convivencia lo que permitirá formar a los docentes como seres humanos con valores y principios donde se genere un aprendizaje ético que servirán de base para una educación con calidad y calidez, debe haber una buena comunicación con los padres de familia referente a los cambios en el sistema educativo y conseguir que ellos se integren en la educación de sus hijos, pues son parte de la comunidad educativa.

3.2.3. De los estudiantes.

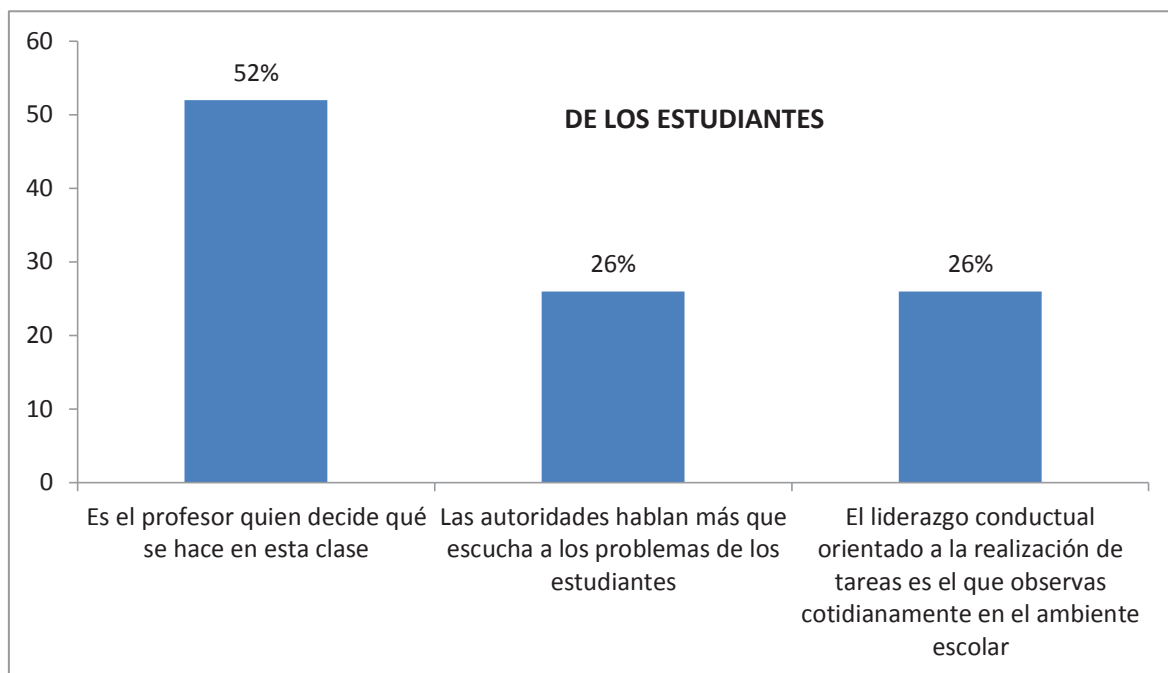
Tabla N° 22. Resultados de encuesta a estudiantes.

DECLARACIONES	Completamente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	6	4	21	13	69	42	67	41
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes	43	26	48	29	39	24	33	20
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	41	26	65	39	46	28	11	7
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	36	22	85	52	24	15	18	11
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	22	14	52	32	60	37	29	18
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación de "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	23	14	75	46	35	22	30	18
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	20	12	58	36	53	33	32	20
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	21	13	67	41	53	33	22	14
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	30	18	58	36	47	29	28	17
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	43	26	56	34	23	14	41	26
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	85	52	53	33	13	8	12	7
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	43	26	74	45	23	14	23	14
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	40	25	93	57	23	14	7	4,
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	6	40	25	79	49	34	21

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 22. Resultados de encuesta a estudiantes.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Como podemos observar existe un bajo porcentaje de la calificación dada al docente en este ítem es el profesor quien decide que se hace en esta clase el 52% están completamente de acuerdo.

Los docentes concuerdan en los siguientes ítem: El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar el 26%, las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes el 29%, el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen el 12%, los métodos de enseñanza en tu clase se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de los docentes el 13%, los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas el 25 %, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo el 8%.

El rector no tiene en cuenta la opinión de los demás colaboradores y por eso no permite que haya un adecuado clima laboral y con ello un mejor rendimiento de los miembros de la comunidad educativa. Los docentes son los que planifican la clase en base de lo que van desarrollando su temática para lograr un aprendizaje eficaz, pero debe ser flexible en las clases, las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes lo que debe ser corregido pues el razón de una unidad educativa son los docentes, los docentes no

proponen actividades innovadoras, los docentes deben estar acordes con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y con innovaciones didácticas lo que permitirá que el alumno obtenga un resultado eficaz, desarrollando los saberes que luego los asimilarán, debemos enseñar la ética y los valores con el ejemplo personal. Es imposible desligar la ética profesional, de la ética personal, así podemos formar a nuestros estudiantes con valores.

3.2.4. De los padres de familia

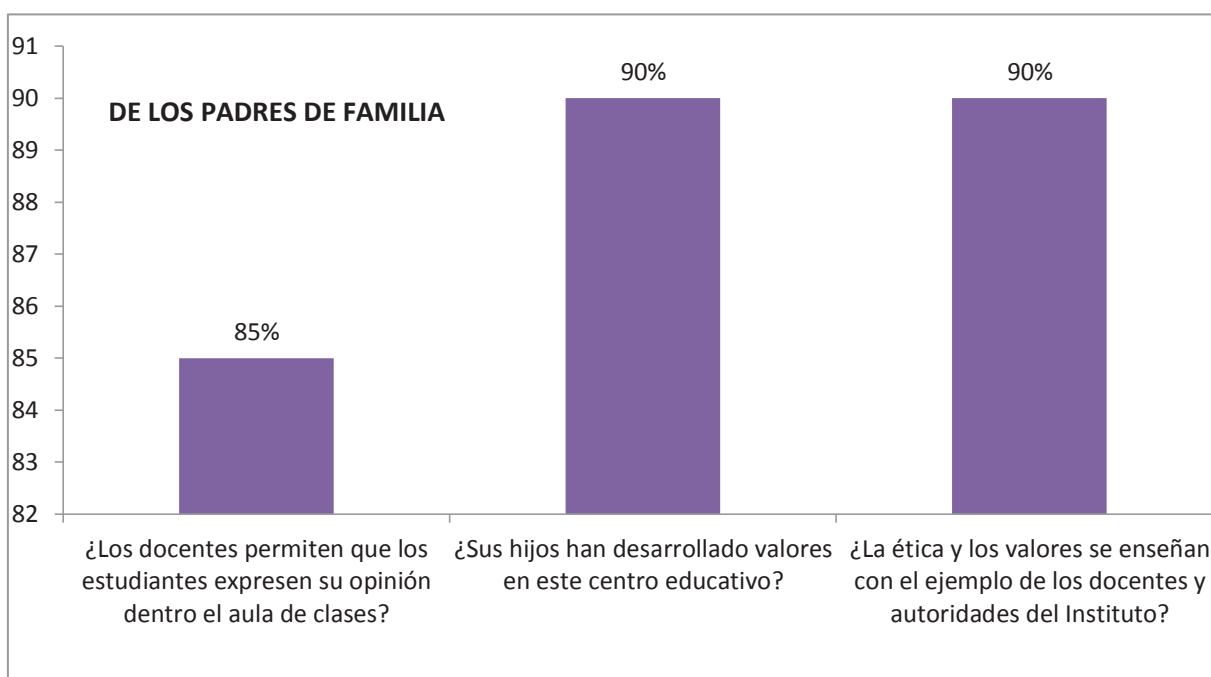
Tabla N° 23. Resultados de encuesta a padres de familias.

DECLARACIONES	SI		NO		NO CONTESTA	
	f	%	f	%	f	%
1. ¿Existe gestión y liderazgo en las autoridades educativas del Instituto?	10	50	9	45	1	5
2. ¿La Institución educativa promueve que los padres de familia brinden a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable armónico, seguro y estimulante?	14	70	5	25	1	5
3. ¿Los docentes permiten que los estudiantes expresen su opinión dentro el aula de clases?	17	85	3	15	1	5
4. ¿Sus hijos han desarrollado valores en este centro educativo?	18	90	2	10	0	0
5. ¿La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los docentes y autoridades del Instituto?	18	90	2	10	0	0

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 23. Resultados de encuesta a padres de familias.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Respecto a las interrogantes de la Tabla N° 23 los encuestados respondieron:

1. *¿Existe gestión y liderazgo en las autoridades educativas del Instituto?*

El 50% de los encuestados afirmó que la autoridad mantiene gestión y liderazgo, la institucional cuenta con una infraestructura adecuada, con talleres para la práctica en cada especialidad, este instituto mantiene el liderazgo entre los colegios técnicos de la provincia, genera empatía entre todos los miembros de la comunidad educativa y mantiene una buena comunicación interna y externa al establecimiento.

2. *¿La Institución Educativa promueve que los padres de familia brinden a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante?*

El 70% de los encuestados respondió afirmativamente pues el proceso de aprendizaje de los estudiantes le compete tanto a los padres como a las instituciones académicas.

“Una de las razones más importantes para que el niño pueda comprender con más facilidad los conocimientos, radica en su entorno familiar. Los padres son los principales educadores de sus hijos y los buenos ejemplos, el acompañamiento permanente en las diferentes actividades y el fortalecimiento de los valores y las virtudes, son algunas de las herramientas a tener en cuenta dentro de este proceso”. Disponible en: http://www.paratufamilia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=176:los-padres-y-el-estudio-de-sus-hijos&catid=58:educacion&Itemid=64

3. *¿Los docentes permiten que los estudiantes expresen su opinión dentro el aula de clases?*

El 85% considera que la confianza en el maestro aporta un grado de seguridad en el alumno. Si los alumnos se sienten seguros no habrá la necesidad de obligarlos a que hablen, por el contrario tendrán la iniciativa para hacerlo, además cuando se tienen dudas el estudiante muchas veces no pregunta por miedo a que se rían o que el maestro no les ponga atención. He aquí la importancia de propiciar un ambiente de seguridad y confianza.

4. *¿Sus hijos han desarrollado valores en este centro educativo?*

La respuesta de los padres de familia fue afirmativa en el 90%. Esto concuerda con la idea de que una sociedad basada en individuos con valores es la llave para una convivencia más sana. Los valores van mucho más allá de cumplir uno u otro reglamento, van a la raíz de las cosas. *Estrategias aplicables en las aulas para la enseñanza de valores. Alejandra*

Rodríguez Valera. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos73/estrategias-aplicables-aulas-ensenanza-valores/estrategias-aplicables-aulas-ensenanza-valores2.shtml>

5. *¿La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los docentes y autoridades del Instituto?*

El 90% de las personas consultadas respondió afirmativamente, esto es que los docentes deben enseñar con el ejemplo.

“El compromiso en los ámbitos del dominio de un campo de conocimiento, de saber cómo enseñarlo, pero sobre todo en lo que se refiere a su manera de ser. Esto último quiere decir que debe ser consecuente con su dicho, ser abierto, honesto, amable, firme cuando tenga que serlo y actuar diferenciando en el espacio de la escuela el que corresponde a los colegas, directivos, alumnos y padres de familia. Dicha forma de actuar debe estar en congruencia con sus principios y valores personales, así como con los de la institución, de lo contrario no será genuina la pretensión de fomentar un aula democrática, así como tampoco el docente será considerado un modelo”. Ramírez I (2011) El compromiso ético del docente. Disponible en: <http://www.rieoei.org/jano/3989RamirezJano.pdf>

3.2.5. Entrevista a los directivos.

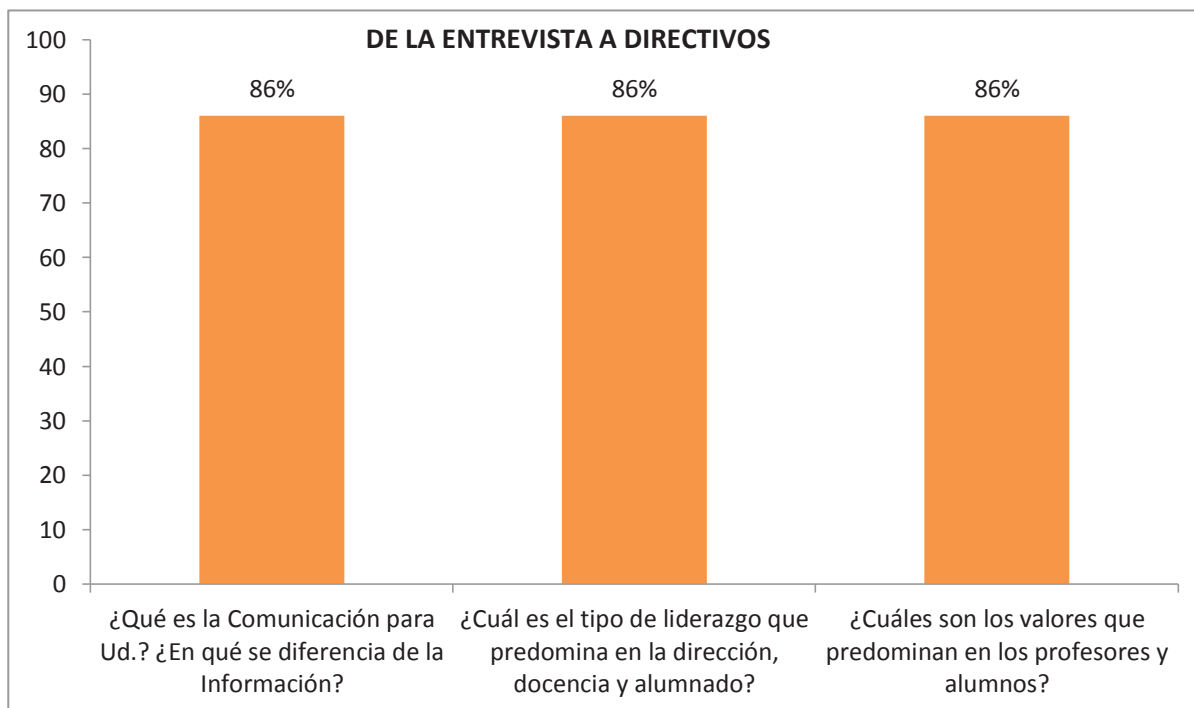
Tabla N° 24. De la entrevista a directivos.

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la Comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la Información?	6	86%	1	14%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizarlas tareas de Liderazgo?	4	57%	3	43%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	71%	2	29%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	71%	2	29%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	6	86%	1	14%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	57%	3	43%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	86%	1	14%
8	En el caso de existir antivalores. ¿Cuáles son?	5	71%	2	29%

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

Gráfico N° 24. De la entrevista a directivos.



Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Ing. Roberto Segarra Gómez

De los resultados de la entrevista a los directivos lo manifestado al respecto se refleja en respuestas positivas y débiles en el siguiente análisis:

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

Los directivos coinciden con una respuesta positiva del 86% de aceptación en la que expresan que la comunicación es el intercambio de ideas entre dos o más personas de manera cordial, es el diálogo que permite entenderse; la información es el conocimiento, se limita solo a dar un mensaje.

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

La respuesta fue afirmativa en el 57%, aunque falta socializarlo y el 43% dice no conocer, no tienen, no tiene conocimiento, está en proyecto, que existe reglamento y leyes educativas que son de tipo autoritario y no de un verdadero liderazgo.

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

Sobre esta interrogante la respuesta es positiva en un 71% en el sentido que se debe buscar la solución a los conflictos, la principal norma para enfrentarlos es el dialogo directo y franco con todos los involucrados para tratar de llegar a un acuerdo, escuchando a los grupos inmersos en el conflicto, buscar una alternativa de solución.

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

Con una respuesta positiva del 71% los directivos consideran que las características de un líder deben ser democráticas, justas, equitativas, creativas, flexibles, motivadoras, emprendedoras, innovador.

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

En esta interrogante se atribuye a los directivos una respuesta de 86% positiva, por ser comunicativo, democrático, con una débil respuesta o más bien negativo respondieron que predomina el ser conservador, de autoridad superior y una autoridad no respondió.

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

La respuesta positiva tiene un peso del 57% con valores como el respeto, la equidad, honestidad, puntualidad, la responsabilidad, solidaridad. Tres autoridades no contestaron la pregunta no precisaron los valores.

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

El respeto, la responsabilidad, la amistad, la solidaridad y la puntualidad son los valores que predominan en la institución, pero no se puede desconocer la realidad de la actual sociedad donde la práctica de valores es preocupante, que se evidencia con una respuesta positiva del 86% y una respuesta débil de 14%.

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

A esta interrogante se le asigna un porcentaje de 71% de respuesta positiva y un 29% de respuesta débil considerando que la irresponsabilidad, la mentira, el hurto, la hipocresía, la impuntualidad, la deshonestidad son los antivalores que hay en el Instituto.

Para generarse espacios de discusión sobre valores, y principalmente practicar valores toda la comunidad educativa.

3.2.6. Matriz de Problemáticas.

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Falta de liderazgo y Gestión en la aplicación de los valores institucionales	Falta de liderazgo y gestión de los directivos para la promoción de los valores a los estudiantes y los profesores.	Alteraciones en la convivencia entre docentes y estudiantes
	Falta de gestión para realizar seminarios y talleres de socialización de los valores institucionales.	Desinterés de los estudiantes en el cumplimiento de sus responsabilidades por ser permisibles los docentes
	Falta de liderazgo para tomar decisiones y de aplicar el Código de convivencia.	Estudiantes exigen que se respeten solamente sus derechos sin reconocer que también tienen deber
Problema 2. No existe un Manual procedimientos que determine con claridad el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	Falta de liderazgo y gestión de los directivos para conformar una comisión que se encargue de elaborar una propuesta de manual sobre liderazgo.	Deserción escolar y ranclas continuas por parte de algunos estudiantes.
	Despreocupación de directivos que se contentan con tomar decisiones de acuerdo a las circunstancias.	Improvisación en la toma de decisiones y apego estricto a leyes y reglamentos.
	Falta de liderazgo para tomar decisiones y de delegar autoridad	Estudiantes y tutores se toman atribuciones que no les corresponden.

3.3. Discusión.

El análisis ha considerado los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas aplicadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del ITSO respecto a Gestión, Liderazgo y Valores, contrastados con la fundamentación teórica obtenida de la revisión de fuentes bibliográficas y concluir con el aporte personal de las experiencias educativas de la realidad institucional en el presente trabajo investigativo.

De los Directivos

En la Gestión:

En la tabla N° 8 observamos que la organización de los equipos de trabajo en la Institución está dada por los coordinadores de área con el 60%, el trabajo individual, es nula. Se realiza un trabajo cooperativo que está liderado por los coordinadores del área a través del

desarrollo de tareas conjuntas en un ambiente de comunicación en que coordina todas las actividades en base de reuniones y de compromisos de todos los involucrados propiciando procesos de administración que viabilicen el crecimiento institucional.

Los resultados obtenidos en la institución como son el desempeño de estudiantes, docentes y directivos esto es el 60%, (Tabla N° 9), se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Los resultados que se tenga en la preparación a nuestros alumnos son la base para realimentación en nuestras actividades, para encontrar nuevas estrategias lo que nos permitirá formar profesionales responsables, honestos, solidarios, con una formación técnico - práctico, que les permitirá desempeñarse eficientemente en los diferentes campos de la producción en la industria de la provincia de El Oro y el país.

Las tareas de los miembros de la institución están enmarcadas en el manual de normas en el 90% (Tabla N° 10). *Según la Secretaría de Educación Pública de Estados Unidos mexicanos el objetivo de tener un manual de normas es dotar a las Unidades Responsables de la Secretaría de Educación Pública, del adecuado marco normativo en materia de administración de recursos humanos, que facilite la operación en su ámbito de competencia.* El Manual de Normas es una guía indispensable donde constan las funciones que le corresponde a cada funcionario y debe ser aplicada en la institución educativa.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones lo lidera la máxima autoridad del plantel con un 100%, (Tabla N° 11). “Los administradores de los centros educativos tienen la responsabilidad de ser líderes y entre las múltiples funciones les corresponde tomar decisiones” (Huber, 2011: 29). Es importante destacar que una buena administración estratégica garantiza un clima de respeto cuando se hace un consenso en la toma de decisiones lo que permitirá una educación de excelencia.

Respecto a la delegación en la toma de decisiones para la resolución de los problemas o conflictos. Todo el personal de un centro educativo debe conocer cómo solucionar un conflicto. No se la delegan a otra persona o funcionario, 70%. (Tabla N° 12). *“La óptima resolución de los conflictos, la negociación, la participación democrática en la toma de las decisiones, la empatía, las habilidades de comunicativas efectivas, la delegación de las funciones, con el fin de ejercer un liderazgo compartido, en definitiva, las herramientas orientadas a lograr la óptima eficacia en la gestión y en la dinámica de los grupos.”* Manual

de liderazgo de la mujer disponible en www.campus.co.cr/educoop/docs/md/varios/v_07_man_lid_muj.pdf.

En el Liderazgo:

El liderazgo en el centro educativo promueve. Trabajo en equipo, (70%), Excelencia académica, (60%) y vivencia de valores institucionales y personales (60%) (Tabla N° 13). Sylvia Schmelkes (2000) *“la calidad de la educación se debe entender claramente como la capacidad de proporcionar a sus estudiantes el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de las capacidades para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes.”* Por eso, se debe estimular el liderazgo entre un profesorado capacitado con actualización, innovación así llegaremos a la excelencia académica.

Las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución se adquiere a partir de la experiencia en 90%, con la capacitación continua en el 50%, con estudios de gerencia en el 50% y se logran estudiando en el 50% (Tabla N° 14). *“El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.”* LIDERAZGO EDUCACIONAL Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>.

Para un buen liderazgo en la institución, debe de haber una correcta comunicación lo que permitirá integrar a la comunidad educativa y así conseguir las metas propuestas.

Los organismos que se encuentran en la institución siempre son dirección (director(a), Consejo escolar, Consejo Académico, etc.) en el 60%, los organismos de gestión (Secretario, Subdirector, Comisión económica, etc.) el 30% Técnica (departamentos, equipo docente, etc.) el 30% de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.) el 20% (Tabla N° 16). Como lo manifiesta Maza, D. (2010). *“En el área educativa ha demostrado que una efectiva gestión escolar conduce a resultados, y tiene en la base la realización de procesos participativos, utilización de sistemas (tanto de información, como de planificación) y se da en un contexto de condiciones de aprendizaje haciendo uso de las capacidades del personal directivo y docente”*. Como podemos observar los organismos de la entidad educativa se ha limitado exclusivamente al área académica, existe déficit en los organismos de gestión, técnica, y de coordinación. En el Instituto se debe priorizar la gestión, para que funcionen

todos los organismos, como el técnico, y de coordinación en forma permanente en las diferentes actividades educativas solo así lograremos dar una buena educación.

Respecto a actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores el tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo, opinan el 50%. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos (el 40%) y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, (el 40%) (Tabla N^o 17). Como lo expresa Pérez, A. (1989) en Formación y perfeccionamiento del profesor: bases conceptuales y principios de actuación. *“Se enmarca así la profesión de enseñante en un nuevo concepto de profesionalidad donde el conocimiento profesional, que podemos llamar genéricamente el “conocimiento pedagógico”, se origina a través de la propia práctica profesional y del intercambio de complejos procesos de participación colectiva socio profesional. La competencia profesional vendrá definida no tanto en función de un cuerpo de conocimientos teóricos, como por la habilidad o capacidad de actuación inteligente en situaciones sociales complejas, nuevas, únicas e impredecibles, propias de un entorno social complejo, dinámico y cambiante.”*

Los directivos opinaron que los departamentos didácticos y sus acciones se destacan las siguientes apreciaciones: formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la Elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, 60%, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente el 50%. (Tabla N^o 18). *“Los departamentos de coordinación didáctica se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las materias y las actividades que se les encomienden dentro del ámbito de sus competencias. Constituyen el cauce normal de participación del profesorado en la organización docente y de perfeccionamiento pedagógico y científico a través de reuniones semanales”*. Los departamentos de coordinación didáctica Disponible en <http://www.iestomasdeiriarte.com/index.php>

La institución educativa tiene un importante trabajo en la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de solución propia y adecuada a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, en un 50%, expresan afirmativamente (Tabla N^o 19). *“La gestión educativa apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos”*. Una buena gestión es la clave para que cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos.

El Instituto cuenta con material para la planificación educativa como: Plan estratégico, el 80%, Plan estratégico el 60%, el proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes el 30% y la reingeniería de procesos el 30% (Tabla N° 20).

El Plan Operativo Anual (POA) en el cual fundamenta su accionar durante el año lectivo, el plan estratégico institucional constituye el engranaje de la organización en el que se articulan todos los componentes para el desarrollo de las actividades y políticas trazadas para el año lectivo.

De los profesores

Los docentes manifiestan que 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 64%, que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral de los estudiantes en 60%. (Tabla N° 21). *“Los ejes transversales constituyen temas recurrentes que emergen de la realidad social y que aparecen entrettejidos en cada una de las áreas curriculares, convirtiéndose en fundamentos para la práctica pedagógica al integrar los campos del ser, saber, hacer y vivir juntos a través de los conceptos, procesos, valores y actitudes que orientan la enseñanza y el aprendizaje. En consecuencia, no pueden considerarse como contenidos paralelos a las áreas, sino como medios que conducen a un aprendizaje que propicie la formación científico-humanística y ético-moral de un ser humano cónsono con los cambios sociales Eje transversal”*. Valores en la educación básica: Teoría y praxis Fernández et al disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-49102008000100008&script=sci_arttext.

Valores y actitudes que le servirán para competir en la sociedad en la que vivimos; sociedad que exige todo de las personas, para brindarles mejores oportunidades de vida. Los docentes somos formadores y orientadores para lograr aprendizajes significativos.

De los estudiantes

Del resultado de la encuesta a los estudiantes se debe destacar lo siguiente:

Están completamente de acuerdo:

El 52% considera que es el profesor quien decide qué se hace en la clase.

Están de acuerdo:

- El 57% de los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.
- El 52% rara vez lleva a cabo nuevas ideas en las clases.
- El 46% de los docentes inician la clase con frases de motivación de “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.
- El 45% realiza trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.
- El 41% usa métodos de enseñanza en sus clases que se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.
- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes 41%.
- El 39% considera que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.

Los estudiantes son el pilar fundamental e indispensable en el proceso de enseñanza aprendizaje, por eso es muy importante considerar sus criterios y opiniones. Los estudiantes al referirse al desenvolvimiento de sus profesores admiran las enseñanzas de sus maestros, pero cuestionan algunos aspectos en los cuales se debería mejorar. Los estudiantes consideran que sus maestros deben interesarse más por su situación personal y familiar, proponer actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; los métodos de enseñanza deben ser más innovadores para promover la reflexión, participación e interacción con los estudiantes. Estos resultados reflejan la falta de liderazgo de los profesores para promover la investigación y mejorar la calidad académica de los estudiantes.

Encuesta a los padres de familia

Los padres de familia manifiestan una aceptabilidad del 50% respecto a la gestión y liderazgo en las autoridades educativas del Instituto, el 70% señala que la Institución educativa promueve que los padres de familia brinden a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable armónico, seguro y estimulante, el 85% señala que los docentes permiten que los estudiantes expresen su opinión dentro el aula de clases. El 90% indica que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los docentes y autoridades del Instituto (Tabla N° 23).

Los directivos y docentes deben ser abiertos, honestos, amables, firmes cuando tenga que serlo y actuar diferenciando en el espacio de la escuela el que corresponde a los colegas, directivos, alumnos y padres de familia. Esta forma de ser debe estar en congruencia con

sus principios y valores personales, así como con los de la institución, de lo contrario no será genuina la pretensión de fomentar un aula democrática, así como tampoco el docente será considerado un modelo a seguir. Los padres de familia son tan importantes como sus hijos en el ámbito educativo, en tal razón, los educadores, deben dar la cobertura e importancia a las observaciones, ideas y sugerencias planteadas por los representantes de los educandos. Los resultados obtenidos resaltan los aspectos fundamentales con respecto al sentir.

En lo que se refiere al aporte de los padres a partir de una adecuada participación, se convierte en un elemento de primer orden para concretar acciones tendientes a su formación integral, de ese modo, familia y escuela se conviertan en una alianza indisoluble para consolidar las metas que se aspiran alcanzar.

“¿Por qué se insiste en la inclusión de la familia en el ámbito escolar? Porque más de treinta años de investigación han demostrado, consistentemente, que la participación de los padres en la escuela mejora el rendimiento académico, la autoestima, el comportamiento y la asistencia a clases de nuestros hijos”. Importancia de la participación en el sistema educativo Unicef, Cide, Asociación chilena de municipalidades y Conacep Disponible en: <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/verContenido.aspx?ID=75435>

Entrevista a directivos

1. ¿Qué es la Comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la Información?

El 60% de los encuestados considera que la comunicación es dialogar con las personas, intercambio de ideas entre dos o más personas de manera cordial entendiéndose. La información en cambio da a conocer algo, se limita a dar un mensaje, los otros son receptores sin que exista el diálogo, se limita a dar un mensaje.

Hay directivos que no tienen claro la diferencia entre lo que es la comunicación (este es un pilar básico en un líder) con el concepto de información. El líder debe practicar la comunicación, lo que le permite convertirse en un líder positivo en la comunidad educativa, para propiciar y mantener un ambiente de trabajo donde exista un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

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

El 80% de los encuestados manifestaron que en la Institución no existe un reglamento. Siendo un manual de normas el que lleva las directrices de las funciones de cada uno de los que conforman la comunidad educativa, sin embargo como vemos en esta investigación los encuestados desconocen si el Instituto tiene un manual o reglamento.

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

El 100% de los encuestados dice conocer cómo actuar ante un conflicto.

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

Los encuestados (60%) indicaron las siguientes características que debe tener un líder educativo: comunicativo, emprendedor, creativo, democrático, motivador, flexibilidad, democrático, trabajar en equipo, autentico, honesto. En menor porcentaje (40%) indicaron que el líder educativo debe ser bien formado y con conocimiento de todo lo que se trata en la institución y además de poseer don de convencimiento y diálogo.

El liderazgo debe estar presente en todos y cada uno de los directivos sin embargo no todos conocen a cabalidad cuales son las características que deben poseer y desarrollar para cumplir bien su rol.

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

Según las respuestas positivas (50%) consideran que el tipo de liderazgo predominante es el tipo democrático, comunicativo, también señalaron que hay liderazgo autoritario lo que no permite un buen clima de convivencia. El 50% de los encuestados no contesta, por lo que no hay un liderazgo definido.

No existe un verdadero liderazgo como vemos el 50% tiene una respuesta negativa, no debe haber un líder autoritario pues el verdadero líder es aquel que consigue que se adhieran a sus acciones.

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

El 50% considera como los valores que se buscan desarrollar: respeto, equidad, honestidad, puntualidad, responsabilidad, solidaridad. Tres directivos no contestaron la pregunta y dos no precisaron los valores (respuestas débiles).

Es un alto porcentaje el 50% de los directivos que no sepan cuáles son los valores institucionales, los que constan en el manual de convivencia del Instituto Tecnológico

Superior El Oro donde se destacan los siguientes valores: amabilidad, respeto, solidaridad, comprensión, ejemplo de vida, cordialidad, probidad, justicia, moral y buenas costumbres, sensibilidad, armonía, discreción, responsabilidad, expresar opiniones con armonía y respeto.

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

El 60% indica como valores predominantes: respeto, honestidad, puntualidad, responsabilidad, solidaridad, compañerismo, justicia. El 40% señala la consideración, sinceridad, hoy en día no hay valores (con excepción de algunos profesores).

Los valores que deberían predominar y que constar en el manual de convivencia serían: en la ética, respeto, solidaridad y buen trato con los miembros de la comunidad educativa, ser mediador, creativos, generadores de cambio, ofrecer un entorno conducente al aprendizaje que favorezca la organización, la disciplina y la seguridad.

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

El 70% considera que la irresponsabilidad, corrupción, mentira, hurto, hipocresía, impuntualidad, deshonestidad. Que no hay antivalores contestaron dos directivos y un directivo no contestó.

Hay que trabajar en forma permanente tanto los docentes, como los directivos para que se cambie estos antivalores por las normas de convivencia basada en valores que son los que nos darán felicidad en nuestras vidas y que se verán reflejadas en nuestro accionar de la vida familiar, como en nuestro trabajo.

CAPITULO 4
CURSO DE FORMACIÓN

4.1. Curso de formación.

“Fortalecimiento de la Gestión Educativa con énfasis en liderazgo y valores para los directivos y docentes del Instituto Tecnológico Superior El Oro para la formación de nuevos líderes.”

4.1.1. Justificación.

Según los resultados presentes en la investigación se puede comprender que el ITSO es una institución educativa bien organizada, pero siempre es necesario innovar, con este propósito la propuesta busca aportar en cómo fortalecer y cómo optimizar esta realidad. La propuesta conlleva gran importancia porque permitirá a los directivos y docentes, renovar la gestión, el enfoque de un verdadero liderazgo y transmitir con el ejemplo la práctica de valores lo que permitirá el mejoramiento en la calidad educativa.

La predisposición al cambio es un reto indispensable que estimula la innovación y mejora continua, lo que permitirá poner en práctica nuevos conocimientos. De allí que sea necesario aplicar la propuesta que se plantea, para superar debilidades del establecimiento, con el fin de fortalecer y mejorar la realidad educativa actual, ofreciendo respuestas oportunas de calidad. La propuesta es factible a ser ejecutada ya que cuenta con el respaldo de las autoridades del Instituto.

4.1.2. Objetivos.

Objetivo General

Fortalecimiento de la Gestión Educativa con énfasis en liderazgo y valores para los directivos y docentes del Instituto Tecnológico Superior El Oro para la formación de nuevos líderes.

Objetivos Específicos

- Desarrollar talleres durante el año lectivo 2013 - 2014 sobre gestión educativa con énfasis en liderazgo para los directivos y docentes para que la toma de decisiones sea más democrática, conforme a la problemática de la institución.
- Mejorar el clima institucional estimulando el desarrollo de competencias de gestión, liderazgo y valores en el centro educativo orientado a la formación de líderes que emprendan proyectos orientados a la práctica de valores.

- Incentivar el compromiso ético de los directivos y docentes hacia la práctica de valores para lograr una mejor educación.

4.1.3. Actividades.

Las actividades que se proponen, están previstas de acuerdo a las posibilidades de la institución y a la disponibilidad de los recursos que cuenta para pasar de la situación real a la situación deseada.

- a. Diagnóstico de la Gestión, liderazgo y valores del Instituto Tecnológico Superior El Oro.
- b. Consensuar la propuesta con las autoridades de la institución para su análisis y aprobación.
- c. Diseño y ejecución de un taller a docentes con el tema “Empoderamiento de los docentes para la aplicación de una adecuada Gestión Educativa”.
- d. Diseño y ejecución de un taller con el tema: “Liderazgo para la Excelencia Educativa”.
- e. Diseño y ejecución de un taller con el tema: “Educación en Valores”.
- f. Presentación del informe.
- g. Como compromiso al final de esta formación, se solicitará a directivos y docentes su participación en la Elaboración del manual de procedimientos que determine con claridad el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de gestión educativa y liderazgo, documentos de que carece la institución.

4.1.4. Localización y cobertura espacial.

La propuesta se realizará en el Instituto Tecnológico Superior El Oro, ubicado en el Barrio Rayito de Luz, en la Ciudad de Machala, provincia de El Oro. La Institución Educativa cubre la demanda de la ciudad de Machala y varios cantones de la provincia como El Guabo, Santa Rosa y Huaquillas.

4.1.5. Población objeto.

La población objetivo del presente trabajo de investigación estará integrada por los Directivos y docentes del Instituto Tecnológico Superior El Oro.

4.1.6. Sostenibilidad del curso de formación.

En este apartado se muestra los recursos necesarios para la Elaboración y ejecución de la propuesta presentada:

- **Recursos humanos**

Directivos, docentes, expertos en elaboración de módulos, motivadores, comisión responsable de foros y talleres, comisión de apoyo en la formación y capacitación de docentes y directivos.

- **Recursos tecnológicos**

Computador, proyector multimedia, cámara fotográfica, impresora, fotocopidora, memorias flash y CD's, internet.

- **Materiales**

Pizarra, papelotes, marcadores, cinta masking, pizarra, esferográficos, carpetas, borrador, marcador, cartulinas, hojas de papel bond, credenciales, módulos de trabajo, registros de asistencia.

- **Recursos físicos**

Infraestructura del colegio: sala de audios visuales, sala de internet, sala de profesores y aulas para los talleres, bibliotecas.

- **Recursos económicos**

Previsto en el presupuesto de la Institución, autogestión.

- **Recursos organizacionales**

La organización será responsabilidad del Rector encargado de la Institución, quién en coordinación con el Vicerrectorado delegará a una persona responsable de la ejecución del proyecto pero supervisará los avances de las actividades previo a un informe de la persona responsable directa del proyecto.

4.1.7. Presupuesto.

El presupuesto para el proyecto y la propuesta innovadora se detallan a continuación, considerando que los costos son estimados y no definitivos:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Honorarios profesionales para facilitadores (3 capacitaciones)	3	200,00	600,00
Copias	300	0,03	9,00
Impresiones de material para los talleres	50	0,10	5,00
Anillados	4	1,00	4,00
Refrigerio	360	1,00	360,00
Papelones	50	0,20	10,00
Marcadores	14	1,00	14,00
Carpetas	120	0,30	36,00
Cinta Masking	7	1,00	7,00
Esferográficos	200	0,25	50,00
Credenciales	120	0,25	30,00
	SUBTOTAL		1.125,00
	Imprevistos		50,00
	TOTAL		1.175,00

4.1.8. Cronograma.

Actividades	Año Lectivo																											
	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Nov.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		
Elaboración de la propuesta de mejora por parte del investigador	x	x	x	x																								
Aprobación de la propuesta por parte de los directivos de la institución					x	x																						
Socialización de la propuesta					x																							
Preparación de los seminario- talleres						x	x	x	x	x	x	x																
Entrega de documentos a participantes													x					x						x				
Realización del primer Seminario – Taller: Gestión Educativa													x	x														
Realización del segundo Seminario – Taller: Liderazgo para la excelencia educativa																		x	x									
Realización del tercer Seminario – Taller: Valores y antivalores en el centro educativo																								x	x			
Institucionalización en el PEI																												x
Ejecución de foros y talleres para los estudiantes							x				x				x				x								x	
Evaluación																												x
Informe																												x

4.1.9. Programa de Capacitación.

4.1.9.1. Primer Módulo: Empoderamiento de los docentes para la aplicación de una adecuada Gestión Educativa.

CONTENIDO	NUMERO DE HORAS
1. Definición de gestión	1
2. Gestión Educativa de Calidad	2
3. Principios de gestión	2
4. La gestión de los centros educativos en periodo de cambio	2
5. Nuevo Modelo de Gestión Educativa	2
6. Las claves para el cambio	2
7. Taller práctico y Conclusiones	2
TOTAL	13

Duración: Este módulo tendrá una duración de 13 horas distribuidas en la tercera y cuarta semana (sólo viernes y sábado) dirigidos para directivos y docentes.

OBJETIVO	METODOLOGÍA	MODALIDAD ORGANIZATIVA	RESPONSABLES	RECURSOS	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA
-Desarrollar habilidades y destrezas en gestión. - Adquirir conocimientos sobre el modelo de gestión educativa de calidad. -Principios de gestión. -Desarrollar destrezas para: Analizar el nuevo modelo de gestión educativa. -Analizar las características y los elementos claves para el cambio.	-Lluvia de ideas -Lección Magistral -Estudio de Casos -Aprendizaje Cooperativo -Contrato de aprendizaje	-Clase teórica - expositiva. -Taller -Estudio y trabajo en grupo -Estudio y trabajo individual/autónomo	-Vicerrector -Secretaria -Profesor Designado -Inspectora General -DOBE	-proyector. -computador -sistema de Amplificación -folletos -papel bond -cartulina -pizarra -marcadores	Este módulo permitirá fortalecer la gestión en directivos y docentes del Instituto Tecnológico Superior El Oro, lo que implica el incremento de las capacidades de gestión de los miembros de la organización para adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para tomar decisiones, individual o colectivamente los diferentes problemas. La gestión educativa es la cultura del cambio, el agente transformacional de la cultura organizativa.

Gestión Educativa

1. Definición de gestión

Rojas, B en *La gestión educativa al servicio de la innovación* expresa: “Entendemos por gestión un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Este sentido amplio de gestión abarca el momento en que se planifica lo que se desea

hacer, la ejecución de lo planificado, y el proceso de control y evaluación. En un centro educativo, sus actores (directivos, docentes, administrativos, obreros, padres y representantes, vecinos) actúan con intenciones diversas, a veces no explícitas, pero siempre enmarcadas en un propósito educativo: el que los educandos adquieran los conocimientos y habilidades necesarias.”

Pozner (1997) define la gestión como *“el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la persecución de la intencionalidad pedagógica en conjunto para la comunidad educativa.”*

Por su parte, Álvarez (2010) considera que *“la gestión educativa constituye un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con la organización, entendida como estructura, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz del director o rector, que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento del liderazgo institucional.”*

2. Gestión educativa de calidad

Para lograr elevar la calidad educativa se requiere básicamente de la capacidad, el empeño, la preparación y la acción decidida de los maestros en el aula escolar. Esto se podrá conseguir con la preparación continua de los maestros, con su capacitación directa, actualización y superación, aunado a esto la elevación de los salarios profesionales, la promoción mediante los justos reconocimientos a su labor. El maestro es el agente central en el proceso escolar de trasmisión cultural de la sociedad. La educación es un hecho social. Se realiza en el ambiente de toda la sociedad y con la participación de todos. El derecho a la educación pertenece a las nuevas generaciones y la obligación de educar la tiene toda la sociedad. Esta obligación la cumple el ser social con cierta sistematización científica por medio del sistema escolar. Por lo tanto es imperativo que la escuela y la sociedad a través de la cual está ejerciendo su función busquen la manera de unir sus esfuerzos para beneficio de sus actores principales los estudiantes. Uno de los grandes problemas con que se enfrentan los docentes con las nuevas generaciones es la falta de interés por el estudio que reflejan los jóvenes al llegar a la adolescencia, a partir de la educación media o media superior encontramos en los jóvenes una gran apatía por todo lo relacionado por el estudio como consecuencia de la falta de valores que encuentran en la sociedad misma en la que se desenvuelven. La globalización de la sociedad en la que vivimos está provocando que los jóvenes pierdan el interés en su preparación escolar a sabiendas de que en la mayor parte de las ocasiones no importa tanto el saber que poseen

sino las amistades con las que puedan contar para la obtención de un puesto bien remunerado en su futuro inmediato.

3. Principios de la gestión

Los principios que orientan la gestión educativa pueden ser múltiples y variados, pero dentro de un criterio de modernidad deben centrarse en el educando, por ser la razón esencial del proceso educativo. Los más relevantes son los siguientes:

- Vivir una nueva cultura educativa
- Participación coherente con los objetivos institucionales.
- Coherencia entre los principios pedagógicos y principios de gestión.
- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.
- Coordinación fluida.
- Comunicación clara y permanente entre los miembros de la comunidad educativa
- Control y evaluación constante para un mejoramiento continuo.

Moralización y motivación

Los principios no solo deben ser enunciados. Deben adoptarse colectivamente. La estructura organizativa de la institución a través de sus organigramas, reglamento interno y manual debe mantener ese espíritu para formar al alumno dentro de una cultura de participación.

Los elementos y la estructura del proceso de gestión del PEI no son diferentes a otros donde actúa la administración, ya que aquí también identificamos elementos como la planeación, organización, ejecución y control, funciones articuladas y coordinadas por una dirección, autoridad o mecanismo de control determinado. De ello se concluye que la ejecución del PEI fundamentalmente es una tarea de administración que implica cinco funciones básicas:

- Planificar
- Organizar
- Coordinar
- Dirigir
- Controlar y evaluar

El PEI debe darle sentido a cada una de estas funciones y buscar que se cumplan de la mejor manera. Dichos procesos deben estar referidos a los siguientes aspectos:

a) Operatividad de los Sistemas Técnico Administrativos:

- *Personal:* selección, control, evaluación, capacitación, ascensos
- *Planificación:* Plan Operativo anual, Programación curricular
- *Abastecimiento:* Suministro de materiales
- *Estadísticas:* Variadas
- *Racionalización:* Funciones, competencias, responsabilidades
- *Presupuestos:* Ingresos, egresos, proceso presupuestario
- *Información y comunicaciones:* Boletín, revistas, diálogos, reuniones
- *Contabilidad:* Registro de transacciones económicas.
- *Tesorería:* Pagos y sistemas de ejecución
- *Jurídico - legal:* Normas legales
- *Otros sistemas:* Supervisión

b) Administración pedagógica:

- *Currículo:* Programación, desarrollo y evaluación.
- *Metodología:* Diversificada.
- *Medios auxiliares:* Selección, Elaboración, conservación y evaluación
- *Sistema de aprendizaje:* Renovado
- *Evaluación:* Autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación
- *Supervisión:* Control de calidad.

4. La gestión de los centros educativos, en períodos de cambio de estructural como del sistema educativo actual

La gestión de los centros educativos, en períodos de cambio de estructural como del sistema educativo actual, tiene como propósito esencial promover y posibilitar la transformación de las prácticas educativas, así como las formas de organización y gestión escolar, para garantizar la calidad de los procesos y resultados de aprendizaje.

Esto define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democráticas, equitativa y eficientes, que permitan a niños, niñas,

adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables, eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objetivo de la disciplina es el estudio de la organización del trabajo en este ámbito. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y de la educación.

Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción. (Casassus, 2000).

Luis Alberto García Leiva manifiesta “...*la Gestión Educativa debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo*”. (Leiva, 2000).

La gestión educativa nos dice que para establecer las competencias de la institución educativa se deben considerar los objetivos estratégicos de la comunidad, analizando la capacidad de la organización y de sus recursos, con los estudios de la viabilidad económica relacionándolos con los talentos y perfiles de competencias en las diferentes etapas de la gestión del talento humano. (Pérez Limachi, 2000)

La gestión educativa son los parámetros necesarios que debe poseer un maestro o docente que se encuentre al frente del plantel, es decir aquellas actitudes y acciones que se deben implementar con eficiencia y calidad para asumir retos que vayan en beneficio del establecimiento y por ende de la colectividad.

La gestión educativa debe basarse siempre en los principios de desarrollo constante de la educación y abarca aspectos fundamentales como la capacitación del personal docente, especialmente con métodos y técnicas que permitan desarrollar una pedagogía basada en valores y competencias.

La implementación de materiales técnicos (pizarras digitales, ambientes físicos de trabajo adecuados, pupitres adecuados para los estudiantes, utilización de proyector), que coadyuven de manera significativa y práctica a ejecutar una educación de calidad.

Es importante la utilización e implementación de herramientas tecnológicas como es la Internet: correo electrónico, chats, videoconferencias, construcción de blogs, wikis, redes sociales, como la manera directa de interactuar con nuestros criterios virtuales, etc.

En esta perspectiva, la gestión educativa se concibe como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las instituciones, que sostiene la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Reconoce la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre. Por ello, se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con las comunidades externas a ella; explora el trabajo en equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad.

Hay que añadir algo más con respecto a las competencias del directivo docente, pues estas le permitirán actuar y responder a los retos, en ellas integra pensamiento y acción, actitudes y valores: el liderazgo pedagógico transformador; el desarrollo y evaluación permanente del currículo; la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interno, la gestión de recursos, el uso de TIC, la reflexión y la investigación.

Un aspecto que vale la pena mencionar es el enfoque pedagógico de los programas de formación, con el fin de mejorar la calidad y pertinencia de los aprendizajes de los estudiantes, favorecer la integración teoría-práctica, propiciar la reflexión crítica, reconocer al directivo docente como productor de saber pedagógico y estudiar la gestión desde tres ejes que son fundamentales: lo académico, lo administrativo y la comunidad.

Tal vez el dominio de la gestión escolar corresponda a un saber, a una práctica compleja y diferente para cada institución. Pero es a nosotros, organizaciones y universidades de los países, que nos corresponde fortalecer la construcción de comunidades de saber desde la gestión escolar, estimular procesos de reflexión crítica sobre las prácticas de gestión y dirección, favorecer su problematización y contraste con elementos teóricos y propiciar la construcción de alternativas innovadoras para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

Pozner, P. El Directivo docente: Líder de la gestión educativa manifiesta: *“Ser Directivo hoy día de una escuela y hacer Gestión, es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia*

práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos.”

5. Nuevo modelo de gestión educativa

El Ministerio de Educación ha iniciado un proceso sobre la base del esquema de modernización, encaminado al mejoramiento de la gestión y al desarrollo profesional de sus servidores.

El objetivo principal del Nuevo Modelo de Gestión Educativa es renovar procesos y automatizar procedimientos para mejorar la atención al público. Para esto, el modelo pretende alcanzar una alta desconcentración de la gestión educativa, lo cual significa que los trámites ya no se realizarán en la planta central (Quito), sino que los usuarios podrán realizarlos en lugares cercanos a su domicilio. El Nuevo Modelo de Gestión divide el territorio nacional en zonas, distritos y circuitos, para facilitar la obtención de servicios educativos en lugares centrales y cercanos a la ciudadanía, brindando mayor eficiencia, rapidez y cobertura.

Mediante la ejecución de este Nuevo Modelo de Gestión Educativa, en las nueve zonas se implementarán alrededor de 140 direcciones distritales a nivel nacional para atención a la ciudadanía, y 1.200 circuitos educativos, aproximadamente, con los cuales se garantizará, a futuro, una oferta completa de servicios educativos. Cada circuito educativo ofertará Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato, además de Educación para Adultos. También contarán con centros de informática para los estudiantes y la comunidad, y centros de Educación Especial.

La implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa contempla la construcción o adecuación de infraestructura en cada sede administrativa, así como la dotación de equipamiento.

Procesos como régimen escolar y escalafón serán automatizados sobre la base del Manual de procesos que maneja esta cartera de Estado. La automatización de estos procesos facilitará la desconcentración del Ministerio de Educación a nivel distrital, y mejorará la atención a la ciudadanía.

6. Las claves para el cambio

Una gestión educativa que promueva el mejoramiento del centro educativo debe tener algunas características, como son la autonomía, la participación y la formación.

La autonomía: en primer lugar, habría que mencionar la capacidad que deben tener los miembros de una comunidad educativa (directivos, docentes, educandos, personal de servicios, padres y madres de familia) de poder reflexionar sobre los problemas del centro educativo, sobre sus necesidades e intentar elaborar y poner en práctica propuestas propias de acción.

Los centros educativos reciben presiones por todas partes, inclusive de los padres de familia y representantes. Si se quiere la transformación de la gestión educativa, es necesario promover la autonomía de la comunidad educativa como una instancia que congrega actores con diferentes posiciones e intereses, pero que se han reunido para elaborar en común y en consenso un proyecto educativo que intente solucionar las problemáticas detectadas en el centro.

Cuando un centro gana autonomía obtiene las siguientes ventajas: puede adaptarse con facilidad a las nuevas demandas, responsabiliza a los mismos actores de la marcha del centro; favorece la capacidad de iniciativa; y puede ejercer control permanente sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Sin embargo, no podemos dejar de mencionar los riesgos de una excesiva autonomía. La comunidad educativa podría centrarse en exceso en el micro mundo escolar y aislarse de lo que sucede a su alrededor, en el sistema educativo general y en la misma sociedad. Este aislamiento puede generar celos, sentimientos de competencia y puede llevar a ver la educación sólo desde las necesidades internas y particulares de un centro. Por ello, es importante esforzarse por participar en encuentros e intercambios entre centros que no sólo dan la oportunidad para dar a conocer lo que se hace sino para relativizar la propia realidad, aprender de los demás y tener una mirada más global de la problemática educativa.

La participación: en segundo lugar, los miembros de la comunidad educativa deben participar tanto en la gestación del proyecto educativo como en su ejecución. Esta participación produce un sentido de pertenencia al centro educativo que les permite a los miembros de la comunidad estar alertas ante cualquier factor que perturbe el buen desenvolvimiento de la labor educativa.

Participar no es otra cosa que tomar parte de una actividad o proyecto junto a otras personas que tienen intereses semejantes.

También los estilos de participación en la dinámica interna del grupo pueden ser diversos:

- a. *estilo democrático*: en el cual el poder está en el grupo que fija los objetivos y establece los mecanismos de acción;
- b. *estilo burocrático*: la meta es establecida desde afuera y aceptada por todos;
- c. *estilo anárquico*: los miembros del grupo no aceptan el liderazgo de nadie y las relaciones son de carácter informal;
- d. *estilo carismático*: las metas del grupo se identifican con las intenciones del líder quien posee una personalidad que mantiene la cohesión del grupo, pero hace difícil la oposición y la crítica;
- e. *estilo de consenso*: los miembros del grupo tienden a negociar las propuestas sin llegar a una votación que puede generar una minoría no victoriosa que, a largo plazo, puede provocar conflictos en el grupo;
- f. *estilo de oposición*: mantienen una actitud de confrontación, generalmente, de carácter ideológico, por el control del grupo. En la trayectoria histórica de un grupo estos estilos cambian; por ejemplo, se puede pasar de un estilo anárquico a un estilo democrático si el grupo logra madurar y auto organizarse.

El compromiso en una tarea colectiva exige que los miembros del grupo vayan interiorizando una serie de actitudes que pueden facilitar el éxito en sus acciones comunes: a) saber escuchar y respetar el orden de palabra; b) aceptar las decisiones asumidas por las mayorías, pero respetando las opiniones opuestas de las minorías; c) valorar el diálogo como medio para superar los conflictos; d) aceptar a las personas que ejercen la representatividad y asumen el rol de responsable del grupo. es importante que el colectivo aprenda técnicas que mejoren la participación, como por ejemplo, observar y analizar los roles que las personas asumen en los grupos de trabajo a través de la aplicación de dinámicas de grupo; técnicas de comunicación que permitan aprender a escuchar y aprender a expresarse en grupo; técnicas de cooperación que enseñen a asumir responsabilidades y compartir tareas; técnicas de organización que incluyan el manejo del tiempo.

Las reuniones son las instancias donde los grupos pueden medir su madurez, porque en ellas se planifica, se toman decisiones, se controla lo que se ejecuta, se evalúa; además, también en esos encuentros se desarrollan los sentimientos que favorecen la participación (solidaridad, sentido de pertenencia, respeto al otro). De ahí se puede inferir que es importante desarrollar entre los miembros de un colectivo destrezas en el manejo de reuniones (animación, redacción de la memoria), técnicas de búsqueda grupal de información (lecturas en grupo, lluvia de ideas, estudio de casos, discusión en subgrupos, mesa redonda) procedimientos para la toma de decisiones (solución de problemas, árboles

de decisión), técnicas colectivas que favorezcan la innovación y el cambio (investigación, formación, círculos de calidad).

La formación: en tercer lugar, para que el cambio y la innovación puedan institucionalizarse en ámbitos a veces rígidos y conservadores, es necesario crear permanentemente espacios de reflexión y evaluación de la propia práctica educativa: cada problemática que surge en la misma práctica es motivo para plantear, entre los actores educativos, procesos de investigación en la misma acción cuyos resultados pueden ser socializados con los demás miembros de la comunidad educativa

7. Taller práctico

Los participantes deberán elaborar una síntesis en donde se evidencien las características de la gestión educativa y como aplicarla en la unidad educativa, luego lo expondrán, compartirán experiencias y sacarán una conclusión en conjunto.

4.1.9.2. Segundo Módulo: Liderazgo para la excelencia educativa.

CONTENIDO	NUMERO DE HORAS
1. Definición de liderazgo.	1
2. Importancia del liderazgo.	2
3. Liderazgo como factor clave en la calidad educativa	2
4. Estilos de liderazgo	2
5. Diferencias entre un líder y un gerente	2
6. Características de un líder	2
7. Liderazgo transformacional	2
8. Taller práctico y Conclusiones	2
TOTAL	15

Duración: Este módulo tendrá una duración de 15 horas distribuidos en la 3° y 4° semana (sólo viernes y sábado) dirigido para directivos y docentes.

OBJETIVO	METODOLOGÍA	MODALIDAD ORGANIZATIVA	RESPONSABLES	RECURSOS	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	EVALUACIÓN
<p>-Desarrollar habilidades y destrezas como líderes.</p> <p>- Adquirir conocimientos con relación a: Estilos de liderazgo en organizaciones</p> <p>-Liderazgo Transformacional</p> <p>-Desarrollar destrezas para: Analizar las características y variables asociadas a los estilos de liderazgo</p> <p>-Analizar las características y los elementos fundamentales del líder transformacional</p> <p>- Definir estrategias para actuar como un líder transformacional en su organización.</p>	<p>-Lluvia de ideas</p> <p>-Lección Magistral</p> <p>-Estudio de Casos</p> <p>-Aprendizaje Cooperativo</p> <p>-Contrato de aprendizaje</p>	<p>-Clase teórica-expositiva.</p> <p>-Taller</p> <p>-Estudio y trabajo en grupo</p> <p>-Estudio y trabajo individual /autónomo</p>	<p>-Vicerrector</p> <p>-Secretaria</p> <p>-Profesor Designado</p> <p>-Inspectora General</p> <p>-DOBE</p>	<p>-proyector.</p> <p>-computador</p> <p>-sistema de amplificación</p> <p>-folletos.</p> <p>-papel bond.</p> <p>-cartulina</p> <p>-pizarra</p> <p>-marcadores</p>	<p>Este módulo permitirá fortalecer el liderazgo en directivos y docentes del ITSO, lo que implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que entienden como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es la cultura del cambio, el agente transformacional de la cultura organizativa.</p>	<p>-Preguntas Directas</p> <p>-Prueba Objetiva</p> <p>-Exposición de trabajos</p> <p>-Autoevaluación</p> <p>-Portafolio</p>

Liderazgo

1.- Definición de liderazgo

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación (*Chiavenato I., 1999*).

La capacidad de crear y comprometerse con una visión de futuro es la característica distintiva del liderazgo. La fuerza de una visión genera una energía individual y colectiva que posibilita producir transformaciones y lograr objetivos (*Anzorena O., 2011*).

Una definición más amplia de liderazgo como: el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común (*Hunter J.C., 1999*).

Es necesario distinguir los conceptos de liderazgo y dirección; el liderazgo representa la autoridad informal, el énfasis en recursos emocionales y espirituales, mientras que la dirección representa la autoridad institucional; la dirección trata de afrontar la complejidad de una organización y el liderazgo trata de afrontar el cambio (*Bernal Agudo, 2001*).

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986) define el término liderazgo como “*dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.*”

“*Se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.* “Liderazgo, Gerencia y Carisma” Gómez Castañeda, (En línea) Disponible en: www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm [Consulta: 5 de agosto 18:50].

2. Taller práctico

Los participantes deberán elaborar una síntesis en donde se evidencien las características de un líder transformacional, luego lo expondrán, compartirán experiencias y sacarán una conclusión en conjunto.

4.1.9.3. Tercer Módulo: Educación en valores.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

CONTENIDO	NUMERO DE HORAS
1. Los valores y la educación	1
2. Formulación de los principales valores	2
3. Actitud y valores en el papel del educador	2
4. El respeto y autoestima en el rol del educador	2
5. El docente como mediador y educación en valores	2
6. Crisis de valores en la educación	2
7. Los antivalores	2
8. Taller práctico y Conclusiones	2
TOTAL	15

Duración: Este módulo tendrá una duración de 15 horas distribuidos en la 3° y 4° semana (sólo viernes y sábado) dirigido para directivos y docentes.

OBJETIVO	METODOLOGÍA	MODALIDAD ORGANIZATIVA	RESPONSABLES	RECURSOS	DESCRIPCIÓN DE LA RESPUESTA	EVALUACIÓN
<p>-Reconocer y asumir la necesidad de la educación en valores como respuesta estratégica a las necesidades educativas de nuestros alumnos.</p> <p>-Analizar los valores que están debajo del modelo educativo dominante y descubrir las bases éticas de un nuevo modelo educativo en clave de responsabilidad social.</p> <p>-Conocer y comprender los objetivos y contenidos de la Educación en Valores.</p> <p>-Conocer y aplicar métodos, recursos y técnicas de Educación en Valores.</p> <p>-Elaborar y desarrollar una Propuesta o Programa de Educación en Valores desde cualquier ámbito de intervención educativa.</p>	<p>-Lluvia de ideas</p> <p>-Lección Magistral</p> <p>-Estudio de Casos</p> <p>-Aprendizaje Cooperativo</p> <p>-Contrato de aprendizaje</p>	<p>-Clase teórica-expositiva.</p> <p>-Taller</p> <p>-Estudio y trabajo en grupo</p> <p>-Estudio y trabajo individual/autónomo</p>	<p>-Vicerrector</p> <p>-Secretaria</p> <p>-Profesor Designado</p> <p>-Inspectora General</p> <p>-DOBE</p>	<p>-proyector.</p> <p>-computador</p> <p>-sistema de amplificación</p> <p>-folletos.</p> <p>-papel bond.</p> <p>-cartulina</p> <p>-pizarra</p> <p>-marcadores</p>	<p>Este módulo permite concienciar sobre la importancia de la práctica de valores y su inducción desde el aula de clases, considerándose como eje transversal que integra todas las ramas del conocimiento y que permite la formación integral del ser humano.</p>	<p>-Preguntas Directas</p> <p>-Prueba Objetiva</p> <p>-Exposición de trabajos</p> <p>- Autoevaluación</p> <p>-Portafolio</p>

1. Los valores y la educación

En esta época y en el futuro que desde ahora puede avizorarse, una sociedad altamente educada lo es fundamentalmente en áreas que tocan de manera muy especial el terreno de lo afectivo. Así, debe ser una población:

- *Educada en el cuidado del medio ambiente.* Ello requiere desarrollar una profunda conciencia histórica que permita comprender la trascendencia generacional de los actos humanos. Educar para respetar el medio ambiente necesariamente implica formar en valores. Respetar el medio ambiente implica entender que lo que hace una generación se lo hereda a la que sigue.
- *Educada para el consumo inteligente, moderado y crítico,* tanto de los bienes y servicios como de la información, cada vez más globalizada.
- *Capaz de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre.* Si la automatización ha de conducir, más que al desempleo a disponer de más tiempo libre, entonces debemos educar para el servicio a la comunidad y para el servicio a los demás.
- *Con una fuerte identidad cultural y un equilibrado espíritu de nacionalismo,* pero educada en el respeto y la valoración de la diversidad cultural (Delors, 1996).
- *Educada en la democracia como forma de gobierno,* pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico. Debe llegarse a internalizar la responsabilidad cívica de participar en aquello que interesa a la persona, pero también en lo que afecta a otros.
- *Profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos,* que valore la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos. La paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos requieren la formación en valores. Entender que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia; que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos derechos que han de ser respetados y activamente defendidos, supone un proceso de desarrollo del juicio moral sistemático y profundo.
- *Creativa, capaz de entender -- incluso de prever -- los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos enfrentar con ventaja.* En ese sentido, debe ser una población proactiva y con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas. Para ello, se requiere el

desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice. La creatividad es una actitud ante la vida que requiere un gran esfuerzo, ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen digeridas que crear y transformar. (Schmelkes2000)

2. Taller práctico elaboración del manual de normas.

Taller: “Elaborar y desarrollar una Propuesta o Programa de Educación en Valores desde cualquier ámbito de intervención educativa.

Elaborar el manual de normas donde se evidencia el rol de liderazgo, de gestión educativa y valores que deben cumplir cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

CONCLUSIONES

La investigación permitió analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrando a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permita contribuir a elevar la calidad de la educación en el Instituto Tecnológico Superior El Oro, obtener los resultados y la discusión para determinar las conclusiones en el informe de investigación

Se investigó los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad de valores. Se determinó los roles y liderazgo de los directivos, jefes de área y de los departamentos en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa. Se asumió con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional donde se analizó en forma fundamentada, apoyados en las citas de referencia consultadas sobre los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores.

De acuerdo a los resultados estadísticos se observa pocos resultados en:

1. Gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnóstico y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico,
2. Proyectos de capacitación dirigidos a directivos, docentes y
3. Reingeniería de procesos.

El tipo de liderazgo que se practica en el Instituto Tecnológico Superior El Oro, es autoritario, ya que la mayoría de decisiones son tomadas por el rector encargado, no toma en cuenta las opiniones de los docentes y los estudiantes, lo señalan los estudiantes.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, sin embargo no se cumplen. Según la encuesta a los docentes, y la entrevista a los directivos, los docentes no lo practican en gran medida, así también lo expresan los estudiantes. Luego de este diagnóstico es indispensable que se retome la aplicación de valores en forma permanente en las aulas tanto por los docentes como por las autoridades.

No existe un Manual o reglamento que contemple con claridad el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo.

Se desarrolló la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de la investigación, la planificación de la propuesta y la alternativa de mejoramiento de la calidad de educación del Instituto Tecnológico Superior El Oro.

RECOMENDACIONES

Realizar investigaciones que permitan obtener un diagnóstico, para la elaboración de propuestas de cambio en la institución educativa, lo que elevará la calidad de la educación impartida.

Elaborar proyectos de formación pedagógica, proyectos de capacitación así como en la reingeniería de procesos, para directivos y docentes.

Desarrollar talleres para los directivos, docentes, alumnos sobre gerencia y liderazgo educacional.

Los estudiantes son la base de la institución, por lo que es importante su participación en las diversas actividades que organiza la institución y que promuevan el desarrollo personal y comunitario

Sugerir a los directivos del Instituto Tecnológico Superior El Oro que formen comisiones para que se encarguen de elaborar el manual de procedimientos que guíe las acciones de los actores de la comunidad educativa y así contar con un instrumento legal acorde a la realidad institucional y comunitaria donde está ubicada la institución.

Señalar a los directivos la necesidad que se den las facilidades para la capacitación continua de los docentes dentro de la Institución a través de charlas y seminarios para así conseguir mejorar el desempeño y progreso de la institución.

Realizar talleres pedagógicos para la capacitación y actualización curricular donde se relacione la innovación metodológica de la enseñanza y se vincule los valores en el proceso enseñanza aprendizaje.

Proponer planes para desarrollar talleres pedagógicos de capacitación y actualización curricular por lo menos una vez cada quimestre, donde se conjugue innovación metodológica de enseñanza y vinculación de valores en el proceso de aprendizaje

Mantener los lazos de compromiso que evidencian los padres de familia con la Institución pues es una fortaleza que se puede fomentar en beneficio de la institución, considerar sus criterios en la ejecución de los proyectos planteados.

Los estudiantes, la razón de ser de la institución deben hacer uso de sus derechos y respeto a los deberes, creando espacios de formación como los actores principales del quehacer

educativo en que se potencie la práctica de valores, así no quedar como meros espectadores de las actividades y proyectos propuestos por las autoridades

Una vez concluido el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se considera necesario contribuir con una propuesta de mejora en la calidad de gestión, liderazgo y valores que posibilitará el mejoramiento de la calidad de la educación en el Instituto.

El presente trabajo de investigación me permite realizar la propuesta de mejora involucrando a los docentes y a los directivos para mejorar la gestión, el liderazgo y valores, lo que permitirá tener un ambiente institucional óptimo y continuar siendo uno de los mejores Institutos de la provincia.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ÁLVAREZ GARCÍA. Isaías * (2010) Cambios de paradigmas y desafíos para la gestión de la educación (1ra edición) México: Ed. Arias.
- ANZORENA Oscar. (2011) Maestría personal. El camino del liderazgo. Ed. Lea Buenos Aires.
- BRANDEN Nathaniel, (1999) “La autoestima en el trabajo”. Cómo construyen empresas fuertes las personas que confían en sí mismas. Buenos Aires.
- BRANDEN, N (1993). El respeto hacia uno mismo. Buenos Aires. PAIDOS
- BERNAL AGUDO José. Luis. (2001) Liderar el Cambio. Anuario de la Educación del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza. España.
- BOLÍVAR Antonio (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): El .liderazgo en educación. (pp:17). Madrid.
- BORJAS Beatriz, (2003), La gestión educativa al servicio de la innovación federación Internacional Fe y Alegría 76 p: 21, Caracas.
- CASASSUS Juan (2000) “Poder, lenguaje y calidad de la educación” En Boletín del Proyecto Principal, N° 50.. Unesco, Santiago de Chile.
- CLEMES, H; BEAN, R (1993). Cómo desarrollar la autoestima en los niños. Madrid. DEBATE
- CHIAVENATO Idalberto. (2000) Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc. Graw Hill. Bogotá.
- DÍAZ ROSAS Francisco. (2003), El liderazgo educativo en centros de secundaria. un estudio en el contexto multicultural de Ceuta facultad de educación y humanidades de Ceuta, Universidad de Granada.
- ESPAÑA. EUROPEAN COMMISSION (2009): Report on Equality between Women and Men 2009. Directorate- General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- FISCHMAN David, (2000) El camino del líder. Historias ancestrales y vivencias personales. El Mercurio y Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- GÓMEZ CASTAÑEDA, Omar. Ricardo. (2006) “Liderazgo, Gerencia y Carisma” en Contribuciones a la Economía, Caracas, Venezuela.
- HUNTER James. (2001) La paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo, Empresa Activa, Barcelona.
- KOTTER John, (1990), insiste en las diferencias entre administración y liderazgo. Escuela de Negocios de Harvard, Estados Unidos.

- KLUCKHOHN, CLARIFYING, (1990), values clasification a critique. Ph, Delta, Kappan.
- LIBANEO, P. (1993), La personalización en la relación orientadora. Valladolid.
- MACHARGO, J. (1991). El profesor y el autoconcepto de los alumnos. Madrid. ESCUELA ESPAÑOLA.
- OREJUELA, E. (2004), Relaciones Humanas psicología social, impresos nueva luz.
- Pozner, Pilar (2007), "El Directivo docente: Líder de la gestión educativa". Conferencia Foro Nacional de Gestión Educativa, Bogotá.
- RUIZ CALLEJA. José Manuel (1998) "Funciones y principios generales de la dirección y gestión de los procesos educativos". Universidad del Rio, Cuba.
- SCHAFGANS, M.M.A. (2000). Gender wage differences in Malaysia: parametric and semiparametric estimation. Journal of Development Economics, 63, 351-378.
- SCHMELKES, Silvia. (1996). "La Educación en Tiempos de Crisis", en La Calidad de la Educación: Conversaciones con Maestros". Documentos DIE No. 50. México.
- WILLIAMS, W. (1997). More values clasificatios. San Diego: Pennant Press.

Revistas

- Convenio Andrés Bello. "Documento Visión Compartida". Programa de Formación de Educadores y Otros Actores Sociales. Foro Formación de Directivos de Centros Educativos, Bogotá, 2008
- El compromiso ético del docente IRAZEMA EDITH RAMÍREZ HERNÁNDEZ Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação (ISSN: 1681-5653), 2011

Sitios web

- http://www.paratufamilia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=176:los-padres-y-el-estudio-de-sus-hijos&catid=58:educacion &Itemid=64
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/equipos-de-trabajo-y-su-gerencia.htm>
- <http://academia.uat.edu.mx/paciente/Articulos/Administracion/Tamano.pdf>
- <http://www.nuevaesparta.gob.ve/desarrollo/Manual.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>
- <http://www.iestomasdeiriarte.com/index.php/organizacion/oorganos-de-coordinacion/departamentos-didacticos.html>
- <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>
- <http://www.peremarques.net/actodid.htm>.

- http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol7_2_99/aci08299.htm
- www.riaces.net/glosariop.html
- www.inf.utfsm.cl/~lheviasignaturas/proy_ti/topicos/Memorias/Lectura_Riesgos-Pinar.doc
- www.concejoeducativo.org
- es.wikipedia.org/wiki/Organizaci3n
- www.quorumseleccion.com/glosario/
- portafoliodigitalco.bligoo.com/content/view/322725/Glosario.html
- www.rhsalud.com.mx/Intranets/management/ShowDocument.aspx
- www.myweblog.com.ar/glosario-economico/
- pitalito-huila.gov.co/glosario.shtml
- med.unne.edu.ar/revista/revista_108/con_claves_salud.html
- guatape-antioquia.gov.co/glosario.shtml
- www.emprendedoresucu.com/diccionario.htm
- es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo
- fterrazas.wordpress.com/glosario/
- ww.blogseitb.com/inteligenciaemocional/2009/10/28/liderazgo-algunas-definiciones-relacionadas/
- <http://lceunikino.blogspot.com/2011/02/que-es-un-analisis-foda.html>
- admon.8m.com/html/glosario.htm
- www.velasquez.com.ve/
- <http://www.educando.edu.do/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=111547>
- <http://lagestioneducativa.blogspot.com/>
- es.wikipedia.org/wiki/Planificaci3n
- <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
- es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo
- www.emprendedoresucu.com/diccionario.htm
- <http://fterrazas.wordpress.com/glosario/>
- www.blogseitb.com/inteligenciaemocional/2009/10/28/liderazgo-algunas-definiciones-relacionadas/
- admon.8m.com/html/glosario.htm
- <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/que-es-liderazgo/>
- <http://www.semssicyt.gob.mx/archivos/reforma/25-laimportanciadelagesti%F3nenlaescuela.pdf>
- <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/20/pdf/c20art3.pdf>

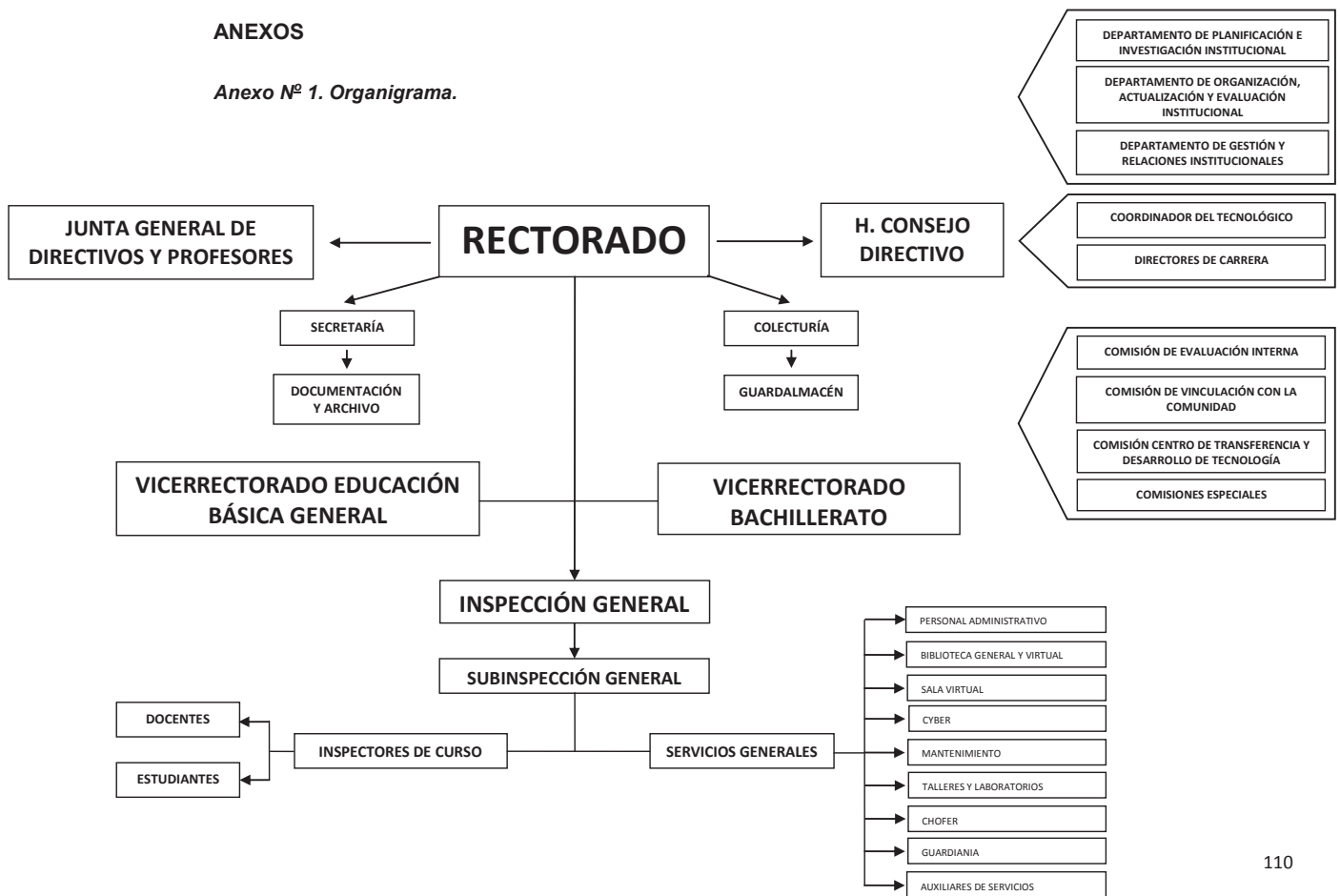
- www.monografias.com/trabajos74/conceptos-terminos-admin-empresas/conceptos-terminos-admin-empresas2.shtml
- www.navarra.es/NR/rdonlyres/1BB115C8-F6D6-4FF7-A13E-14FD2F9564D6/111097/GlosariodeterminosevaluacionpoliticaspUBLICAS.doc
- Algo más de formación el liderazgo educativo
<http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formacion%20dic%2005/liderazgo.htm>
- Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente Universidad de Granada disponible en
http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xv47n2/educar_a2011v47n2p253.pdf
- “Bembibre, C Consulta: Definición de Antivalores » Concepto en Definición ABC
<http://www.definicionabc.com/social/antivalores.php#ixzz2Ab95m2qR>
- Colombia aprende Disponible en: <http://www.slideshare.net/lorelia7/tipos-de-gestin>
- Características de un Líder Exitoso y Causas de Fracaso en el Liderazgo disponible en:
<http://munmi.com/contenido-caracteristicas-de-un-lider-exitoso-y-causas-de-fracaso-en-el-lideraz-738.html>
- Departamentos de coordinación didáctica Disponible en
<http://www.iestomasdeiriarte.com/index.php>
- Diferencia entre directivo y líder disponible en:
<http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>
- Diferencia entre administrador y líder disponible en:
<http://liderazgoautentico.blogspot.com/2008/11/cul-es-la-diferencia-entre-lideres-y.html>
- Ética. Disponible en: <http://eaci-moral.blogspot.com/2011/06/consecuencia-de-los-antivalores.html>
- El tamaño de las organizaciones Disponible en:
academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Tamano.pdf
- El Liderazgo Educativo, debe de ser un Liderazgo Transformador. Consultado en:
<http://www.elnuevodiario.com.ni/blog/articulo/165>
- Enfoque de Gestión educativa en períodos de cambio
<http://gestieduc2010.blogspot.com/2010/11/enfoque-de-gestion-educativa-en.html>
- Educativa Estratégica
http://www2.sep.pdf.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf
- Estilo de liderazgo disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>

- Estrategias aplicables en las aulas para la enseñanza de valores Alejandra Rodríguez Valera Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos73/estrategias-aplicables-aulas-ensenanza-valores/estrategias-aplicables-aulas-ensenanza-valores2.shtml>
- Escuela Normal Superior Veracruzana “Dr. Manuel Suárez Trujillo”, México Disponible en: <http://www.rieoei.org/jano/3989RamirezJano.pdf>
- FODA.htm.<http://es.scribd.com/doc/71766897/Anailisis-FODA-y-Estrategias-para-Instituciones-Educativas>
- Gestión y Liderazgo Escolar http://www.oui-iohe.org/webcolam/index.php?option=com_content&view=article&id=150%3Agestion-y-liderazgo-escolar&catid
- Gestión Educativa Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/49472244/Gestion-Escolar-a-traves-de-la-Comunicacion-Comunitaria-Darlyn-Meza>
- Gonzalez T liderazgo educativo en tiempos de cambio menciona a Elmore, 2.000 Disponible en: [20tiempos%20de%20cambio%20y%20reformas.pdf](http://www.20tiempos%20de%20cambio%20y%20reformas.pdf)
- Importancia de la participación en el sistema educativo Unicef, Cide, Asociación chilena de municipalidades y Conacep Disponible en: <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/verContenido.aspx?ID=75435>
- La reconfiguración de las organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promuevan. http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001/Image/gestion_portada/documentos/D-
- La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Salud de Sandra Carrillo disponible en <http://www.Bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/4667/1/bvci0004049.pdf>
- La formación de los líderes. (1997) Disponible en: <http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-6.htm>
- La gestión educativa, forma eficiente y eficaz de mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje <http://www.cronica.com.ec/index.php/opinion/19845->
- La matriz!” FODA (2006). (En línea) Disponible www.eumed.net/ce/2006/htp-
- Leiva 2.000 www.cronica.com.ec/.../17679-la-gestion-educativa-forma-eficiente
- Liderazgo educativo Eustaquio Aponte. Disponible en eustiquioaponte@yahoo.com
- Liderazgo educativo Julio Tablada Disponible en <http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgo-educativo-debe-de-liderazgo-transformador>
- Liderazgo en el aula Eduardo Fuentes Aravena. <http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/477475/Liderazgo-en-el-aula.html>
- Luis García Leiva <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>

- Los valores de la educación en el nuevo Milenio Sylvia Schmelkes
http://www.educoas.org/portal/docs/valores_educ_nuevomilenio.pdf
- Los docentes: funciones, roles, competencias necesarias, formación Dr. Pere Marquès Graells, 2000 (última revisión: 7/08/11) Disponible en:
<http://peremarques.pangea.org/docentes.htm>
- Mora C 2008 Gerencia y Equipos de trabajo Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/equipos-de-trabajo-y-su-gerencia.htm>
- Modelo de Gestión <http://www.educacion.gob.ec/index.php/nuevo-modelo-de-gestion>
- Manual de Liderazgo <http://manuelgross.bligoo.com/cinco-estilos-de-liderazgo>
- Manual de liderazgo para los directivos
http://www.campus.co.cr/educoop/docs/md/varios/v_06_lid_direct.pdf
- Nuevos estilos de liderazgo disponible en:
<http://brizas.wordpress.com/2009/07/20/nuevos-estilos-de-liderazgo/>
- Planeamiento Estratégico Personal <http://lagedioneducativa.blogspot.com/>
- Pérez Limanchi, 2000 la gestión educativa forma eficiente y eficaz en el proceso de enseñanza y aprendizaje www.cronica.com.ec/.../17679-la-gestion-educativa-forma-eficiente
- Principios de Gestión <http://pei.efemerides.ec/pei/t1/u5/5.2.htm#a>.
- Tipos de liderazgo disponible en:<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7762-los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones.html>
- Tipos de liderazgo disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>
- Tipos de liderazgo ¿Qué es liderazgo? disponible en: <http://tallerdelideres.com/tipos-de-liderazgo-qu-es-liderazgo/>
- “Valores” en la educación básica: Teoría y praxis Fernández et al disponible en
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-49102008000100008&script=sci_arttext
- Valores y Antivalores Milagros Torrealba Valencia Venezuela
<http://www.monografias.com/trabajos48/valores-antivalores/valores-antivalores2.shtml>
- Varela G. <http://psicopedagogias.blogspot.com/2008/02/rol-del-docente-en-la-enseanza-de.html>

ANEXOS

Anexo Nº 1. Organigrama.



Anexo N°2 - Encuesta a directivos (gestores educativos).

Sres. Gestores Educativos:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Información general del establecimiento

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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 él.

- 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:

Nº	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:

Nº	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:

Nº	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?

Nº	Se encuentran en la institución	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

Nº	Se encargan de:	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

Las preguntas 13 y 14 deben ser respondidas con términos SÍ o NO.

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

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

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

Anexo N° 3 - 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, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas:

2. No representa ni ha representado NINGÚN PROBLEMA.
3. Representa o ha representado ALGÚN PROBLEMA.
4. Representa o ha representado un CONSIDERABLE PROBLEMA.
5. Representa o ha representado un GRAN PROBLEMA.
6. Este problema no es relevante para el nivel educativo en que enseño.

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 ()

1. Tipo de establecimiento:

- | | |
|-------------------------|----------|
| a. Fiscal | () |
| b. Fisco misional | () |
| c. Municipal | () |
| d. Particular laico | () |
| e. Particular religioso | () |

2. Cuestionario

DECLARACIONES	Ningún problema	Algún problema	Considerable problema	Gran Problema	No es representativo
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.					
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.					
3. La gerencia 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.					

Anexo N° 4 - 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:

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

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

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

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

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 ()

1. Tipo de establecimiento:

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

2. Cuestionario

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

Anexo N° 5 - Entrevistas a directivos.

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 anti valores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 6 - Entrevistas a padres de familia

1. ¿Existe gestión y liderazgo en las autoridades educativas del Instituto?

2. ¿La Institución Educativa promueve que los padres de familia brinden a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante?

3. ¿Los docentes permiten que los estudiantes expresen su opinión dentro del aula de clases?

4. ¿Cuáles son los valores que sus hijos han desarrollado en este centro educativo?

5. ¿La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los docentes y autoridades del Instituto?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN