



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL
ECUADOR**

SEDE IBARRA

AREA SOCIO HUMANÍSTICA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL

**Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscomisional
Técnico de Agricultura San Lorenzo, de la ciudad San Lorenzo, provincia
de Esmeraldas, durante el año lectivo 2011-2012**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Castro Caicedo, Wilberto Guillermo, Lcdo.

DIRECTOR: Posso Yépez, Miguel Ángel, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO SAN LORENZO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Mgs.

Miguel Ángel Posso Yépez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: "Gestión liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo, de la ciudad de San Lorenzo, provincia de Esmeraldas, durante el año lectivo 2011-2012", realizado por: Wilberto Guillermo Castro Caicedo; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2014

Mgs. Miguel Ángel Posso Yépez

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Wilberto Guillermo Castro Caicedo declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: **Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo, de la ciudad San Lorenzo, provincia de Esmeraldas, durante el año lectivo 2011-2012**, de la titulación Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo Miguel Ángel Posso Yépez director 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”

F:.....

Autor: Wilberto Guillermo Castro Caicedo

Cedula: 0801542275

DEDICATORIA

El esfuerzo, sacrificio y la constancia representada en este trabajo de investigación está dedicada a Dios, mis padres y mis tres hermosas hijas, ya que ellas es la razón de mí vivir y por tener la paciencia de apoyarme en los momentos difíciles.

Wilberto Guillermo

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas que desinteresadamente me han prestado la ayuda para poder llevar a cabo esta investigación.

Expreso mis más profundos agradecimientos al Lic. Braulio Medina Valencia, Profesor del Colegio Técnico 22 de Marzo San Lorenzo por haberme motivado a realizar estos estudios, después de haber sido mi profesor de matemática en la secundaria y luego compañero de la Universidad.

A la vez agradezco al Lic. Juan Solórzano, Rector del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo por haberme permitido realizar el trabajo de investigación en la institución educativa que muy acertadamente dirige.

De igual manera quiero agradecer a la Universidad Particular de Loja y a todos los profesores que con sus sabias enseñanzas me han proporcionado conocimientos y orientación para alcanzar otra meta en la etapa de mi vida profesional.

Por otro lado de manera muy especial quiero agradecer al Mgs. Miguel Ángel Posso Yépez, quien con mucha educación, voluntad y deseo me supo guiar para llegar a feliz término este trabajo de investigación.

Wilberto Guillermo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 La gestión.....	6
1.1.1. Concepto.....	6
1.1.2. Importancia.....	8
1.1.3. Tipos.....	9
1.1.3.1. La gestión operativa.....	9
1.1.3.2. Gestión política.....	10
1.1.3.3. La gestión estratégica.....	11
1.1.3.4. Gestión de procesos.....	11
1.1.3.5. Gestión de convivencia y comunidad.....	12
1.1.3.6. Gestión administrativa y financiera.....	12
1.1.3.7. Gestión social.....	13
1.1.3.8. Gestión académica.....	13
1.1.3.9. Gestión educativa.....	13
1.1.3.10. Gestión directiva.....	16
1.2. Liderazgo.....	17
1.2.1. Concepto.....	19
1.2.1. Liderazgo autocrático.....	20
1.2.3 Liderazgo democrático.....	20
1.2.4 Liderazgo liberal.....	21
1.2.5. Líder paternalista.....	21
1.2.6. Líder participativo.....	22
1.2.7. Líder autoritario.....	22
1.2.8. Líder indiferente.....	23
1.2.9. Características del líder.....	23
1.3. Diferencias entre directivo y líder.....	28
1.4. Los valores y la educación.....	30
1.5. Los valores.....	31
1.6. Incidencias de la educación en valores.....	36
1.7. Jerarquía de valores.....	38
CAPITULO 2: METODOLOGÍA.....	42
2. METODOLOGÍA.....	43
2.1. Participantes.....	47
2.2. Materiales e instrumentos.....	42
2.3. Métodos y Procedimiento.....	48
CAPITULO 3: RESULTADOS.....	50
3. Resultados.....	51
3.1. Diagnóstico.....	51
3.2. Manual de la Organización.....	51
3.2.1. El Código de Ética.....	51

3.2.2. Plan estratégico	52
3.2.2.1. Plan Operativo Anual (POA)	52
3.2.2.2. Proyecto Educativo Institucional (PEI)	53
3.2.2.3. Reglamento interno y otras regulaciones	53
3.3. La estructura organizativa de la unidad educativa	54
3.3.1. Misión y Visión	54
3.3.2. Organigrama estructural para la formación de líderes	55
3.3.3. Organigrama	56
3.3.4. Funciones por áreas y departamentos	57
3.3.5. El clima escolar y convivencia con valores	57
3.3.6. Dimensión pedagógica curricular y valores	57
3.3.7. Dimensión organizativa operacional y valores	58
3.3.8. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	58
3.3.9. Dimensión comunitaria y valores	58
3.4. Análisis FODA	59
3.4.1. Fortalezas y Debilidades	59
3.4.2. Oportunidades y Amenazas	60
3.5. Resultados de encuestas y entrevista	61
3.5.1. Resultados de encuesta a directivos	61
3.5.2. Resultados de encuesta a docentes	70
3.5.3. Resultados de encuesta a estudiantes	75
3.5.4. Resultados de encuesta a padres de familia	79
CAPITULO 4: DISCUSIÓN	83
4. Discusión	84
CAPITULO 5: PROPUESTA DE MEJORA	86
5. Propuesta de mejora	87
5.1. Título de la propuesta	87
5.2. Justificación	87
5.3. Propósito de la Propuesta	88
5.4. Objetivos de la propuesta a	88
5.4.1. Objetivo General	88
5.4.2. Objetivos Específicos	88
5.4.3. Actividades	89
5.5. Descripción de la Propuesta	90
5.6. Beneficiarios	90
5.7. Diseño Técnico de la Propuesta	91
5.7.1. Estructura Organizacional	91
5.7.2. Localización y cobertura espacial	91
5.7.3. Población objetivo	92
5.7.4. Sostenimiento de la propuesta	92
CAPITULO 6: PRESUPUESTO	93
6. Presupuesto	94
CAPITULO 7: CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA	95
7. Cronograma de la propuesta	96
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ACTA DE COMPROMISO.....	102

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal, la búsqueda de soluciones a la problemática que afecta al Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo, ubicado en el Cantón San Lorenzo, Provincia de Esmeraldas, que es la de no contar con el liderazgo suficiente como factor determinante de la funcionalidad administrativa del colegio, este plantel educativo pretende dar una respuesta a esta sentida necesidad creando líderes educativos.

En el ámbito educativo especialmente de aula se ha visto con claridad que el docente ha dado demasiada preocupación por cumplir con objetivos y programas de estudios, percibiendo poca dedicación en el acompañamiento que requiere cada alumno en su proceso de aprendizaje. Con esta investigación propongo generar una nueva estructura organizacional para la implementación de un sistema de gestión educativa y administrativa, que contribuirá no sólo a la acreditación del colegio, sino fundamentalmente el desarrollo de la calidad de la educación y mejora permanente institucional.

PALABRAS CLAVES: Pedagogía, Gerencia, Liderazgo, Valores en la instituciones educativas

ABSTRACT

This research work has as main goal, the search for solutions to the problems affecting the Technical College of Agriculture Fiscomisional San Lorenzo , located in Canton San Lorenzo , Esmeraldas Province , which is to not having enough leadership as determinant of school administrative functionality , the campus aims to give an answer to this felt need by creating educational leaders.

Especially in education classroom has been seen clearly that the teacher has given too much concern for meeting objectives and curricula, perceiving little dedication to the support required by each student in the learning process. With this research propose to create a new organizational structure for the implementation of a system of educational and administrative management, which contribute not only to the accreditation of the school, but mainly the development of quality lifelong education and institutional improvement.

KEYWORDS: Education, Management, Leadership, Values in educational institutions

INTRODUCCIÓN

En el campo educativo resulta de vital importancia, la investigación, ya que nos permite analizar la situación institucional sobre la gestión, liderazgo y valores del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo, mediante la aplicación de las técnicas de investigación bibliográfica y de campo para obtener una visión válida y confiable en gestión educativa a nivel institucional.

En este establecimiento educativo no se han realizado las investigaciones del tipo que se plantea en este proyecto, por lo que, este trabajo investigativo es el primero que se realiza en esta institución, en el área de gestión de liderazgo y valores aplicado en la administración de este centro de formación técnica en agricultura. Se espera que esta investigación permita contribuir a la realización de este proceso que se viene impulsando en los centros educativos del país, con el objetivo de mejorar la calidad de educación, que es el pilar fundamental para consolidar el capital humano de una nación, para garantizar su crecimiento económico y para aspirar a una mejoría considerable de la calidad de vida. Particularmente considero que la calidad de educación es un factor decisivo para el desarrollo humano y como tal influye directa e indirectamente sobre la vida social, cultural, económica y democrática de los individuos; por lo que, la calidad de educación debería citar a favor de la consolidación del capital humano de una nación.

La educación es, sin duda alguna, un instrumento crucial de la transformación social y política. Si estamos de acuerdo en que la paz es la transformación creativa de los conflictos, y que sus palabras clave son, entre otras, el conocimiento, la imaginación, la compasión, el diálogo, la solidaridad, la integración, la participación y la empatía, hemos de convenir que su propósito no es otro que formar una cultura de paz, opuesta a la cultura de la violencia, que pueda desarrollar esos valores, necesidades y potencialidades, todo ello dependerá de una adecuada gestión educativa dirigida por un liderazgo transformador o de cambios positivos, que logre que nuestra educación en nuestro país sea vista como lo que es, el motor del desarrollo de la sociedad y tengamos asegurado en el futuro excelentes profesionales que no se detengan, sino por el contrario estén siempre en la búsqueda de la superación y a la vanguardia de los avances tecnológicos actuales.

La importancia de esta investigación radica en contribuir al colegio a la implantación de una cultura de mejora permanente de la calidad de educación, por medio de la apropiación de los conceptos de liderazgo y valores, para influir en todos los ámbitos de la gestión

educativa que realiza el personal directivo. Con el objetivo de aportar significativamente a que esta institución educativa sea modelo dentro de la educación técnica. Bajo este marco la gestión educativa y el liderazgo se torna un objetivo amplio y de grandes miras, por todas las vertientes y ramificaciones que se aspira que ella alcance; ya que, la verdadera gestión educativa y liderazgo, radica en su capacidad para lograr el mayor desarrollo posible de sus miembros: alumnos y profesores; es decir, conseguir el máximo valor común.

Esta investigación tiene como propósito desarrollar un sistema de valoración en cuanto a la calidad de educación impartida en este establecimiento educacional, como también, establecer cursos de capacitación para mejorar y establecer las características de liderazgo en el grupo de docentes mediante una campaña de comunicación interna, en busca de mejorar e incentivar la auto estima destacando los valores primordiales de quienes están al mando de la responsabilidad académica. Con esta investigación se ha logrado que sea factible conocer la capacidad de gestión, liderazgo y valores en la administración de éste plantel educativo, los docentes demostraron buena predisposición, participaron activamente con sus criterios en todo el proceso, tuvieron mucho interés y están pendientes de los resultados alcanzados, ya que, desean buscar el mejoramiento administrativo. Con la propuesta que forma parte del presente trabajo se contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales de todos los que conforman esta institución educativa como de la comunidad.

CAPITULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1 La gestión

1.1.1. Concepto

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de una institución. Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una empresa o institución, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas. El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas.

A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores calificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores (www.definicion.de/gestion).

La acción de administrar o gestionar requiere que la persona sea capaz de identificar los problemas en la hora y el momento adecuado aprovechando características u oportunidades para desarrollar soluciones que beneficien a su empresa o institución. Debe además ser

capaz de ser proactivo y mantenerse vigilante de la forma de trabajo de todos aquellos que lo rodean pues puede afectar o dificultar su proceso de trabajo.

Generalmente la política en una empresa o institución es una guía para la toma de decisiones en situaciones repetitivas que una organización enfrenta para lograr sus objetivos. Dichos objetivos son reflejados e interpretados por la misma política y, por lo tanto, ésta sirve de base para la planeación general. La política así concebida responde a la política general de la institución, que a su vez se divide en otras tantas políticas de acuerdo con las áreas de actuación, proporcionando los límites entre los cuales los directivos de cada área pueden actuar a discreción en el marco conceptual de la política general.

Conviene, contar en las instituciones educativas con una política general que proporcione la orientación y los valores de las mismas, las políticas deben originarse en la filosofía del proyecto educativo nacional, en los propósitos de la propia institución, en las decisiones tomadas para casos específicos a los altos niveles de la propia institución, en las decisiones tomadas para casos específicos a los altos niveles de dirección y en las normas exteriores del entorno que afectan de manera casi impositiva en ciertas actuaciones de la institución.

La institución educativa debe determinar su rol según el contexto de la sociedad a la que sirve, rol que deberá ser integral, y que su situación y desempeño sea representativos de todos los grupos de poder que actúan sobre él, y en el cual se desarrollen de un modo armónico la técnica, la ética, la calidad y el protagonismo profesional. Las demás políticas derivadas siempre de la política general se establecen para cada área o funciones importantes de la institución.

Como conclusión establecemos que para que haya una buena Calidad Educativa, primero que debe haber es una buena Gestión Administrativa. Es la gestión Administrativa la que hace posible que en cualquier centro de enseñanza se eleve el nivel académico.

Los avances científicos y tecnológicos, por igual, son condicionantes de la administración, exigen su paralela renovación. También es necesario tener en cuenta las realidades que caracterizan a cada región, zona, provincia o poblado, por parte del administrador educativo. Las normas, las técnicas y los procedimientos deben adecuarse a cada realidad, como responsabilidad profesional.

Estos criterios no justifican de ningún modo la inoperancia administrativa o sus excesos y omisiones. Todo lo contrario, su calidad y eficiencia tiene que ser medida en su adecuación. La administración tiene que ser creativa y no mecánica

1.1.2. Importancia

Ninguna institución puede alcanzar el éxito si no tiene una administración competente; es ella quien permite alcanzar las metas señaladas ya sean económicas, políticas o sociales encauzando las aptitudes y energías humanas hacia una acción efectiva. Por ello es importante que se tenga en cuenta que la gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo actual, para eso se deben utilizar todos los recursos que se presenten en una institución con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas.

“El establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento” (<http://www.mineducacion.gov.co>).

Es importante poner en marcha los Proyectos Educativos Institucionales en cada centro educativo, ya que, nos permite darle sentido a cada uno de estos procesos y buscar que se cumplan de la mejor manera posible. Hay que tener en cuenta que la gestión educativa es el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo.

La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo.

Hoy sabemos con mucha propiedad y conciencia que un buen centro educativo, con altos niveles de calidad, depende en buena medida de la participación de la comunidad en el proceso pedagógico-didáctico, puesto que sus diversos/as integrantes pueden contribuir enormemente con el trabajo educativo dentro y fuera de las respectivas instituciones educativas, puesto que cada comunidad posee grandes ventajas comparativas, reales y prácticas para apoyar a la educación en sus diversas manifestaciones; por lo que, es importante los recursos financieros, en la mayoría de los casos extremadamente escasos, la

implementación de políticas generales o específicas urgentes, para lo cual se requiere el consenso y aporte de voluntades, tanto como el esfuerzo de todos los integrantes de la institución educativa.

Los recursos financieros, las características y condiciones de los ambientes y espacios educativos juegan un papel muy importante en cuanto a la calidad de la educación en términos de inclusión, igualdad y superación de los grandes problemas que afronta cada sociedad, especialmente de aquellos sectores discriminados, excluidos o apartados del derecho fundamental de la educación.

Gestionar adecuadamente la educación significa, entre otros aspectos de interés individual o colectivo, garantizar una buena educación para toda la población de nuestros pueblos. Esta responsabilidad del Estado debe ser asumida definitivamente por la sociedad y por cada gobierno de turno. Por ello la importancia de la gestión educativa que no puede resumirse simplemente a aspectos de carácter administrativos; va más allá, y se relaciona, especialmente, con el rol de la educación como posibilidad de liberación, emancipación y transformación.

1.1.3 Tipos

Hablar de tipos de gestión resulta extenso e ilimitado, pues hoy en día se ha vuelto un concepto necesario y trascendente no sólo a nivel empresarial sino personal y es aplicable a todo tipo de organizaciones, estructuras y temáticas.

Dentro de los tipos de gestión más conocidos podemos encontrar la gestión educativa, gestión de procesos, gestión empresarial, gestión administrativa, gestión de proyectos, gestión ambiental, gestión del talento humano, gestión de riesgos, gestión de calidad entre otras. Todas buscan de una u otra manera resultados positivos y de calidad a través de la correcta ejecución de objetivos y procesos.

1.1.3.1. La gestión operativa

Es la capacidad del directivo para hacer que la organización actúe eficaz y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos y asuma la responsabilidad por los resultados alcanzados. Tradicionalmente en esta esfera es donde se ha concentrado la actuación del

directivo, pero realmente se requiere una gestión integral que articule lo estratégico, lo político y lo operativo (De Urrea Correa. 2009).

Los planteamientos anteriores valorados a la luz de la actuación de los directivos en el sector educativo, permiten concluir que éste es el actor fundamental para el desarrollo institucional y a través de su gestión en las esferas estratégica, operativa y política se convierte en creador de valor público en la institución. En este sentido, el directivo docente: Dirige la institución hacia el logro de su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, políticas y principios).

Realiza alianzas estratégicas que contribuyen al desarrollo institucional Establece sistemas de comunicación que potencian la institución en sus relaciones e interacciones. Organiza los recursos y el talento humano de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional. Propicia ambientes adecuados de trabajo que favorecen el clima organizacional para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Promueve el trabajo en equipo. Motiva y estimula los resultados individuales y colectivos. Verifica el desarrollo de los procesos y realiza retroalimentación para los ajustes o cambios requeridos.

1.1.3.2 Gestión política

La gestión política es también la capacidad del directivo para relacionar las propias responsabilidades con el marco institucional y político.

Esto significa una comprensión de las normas y de las políticas educativas y su incidencia en el diseño y liderazgo de estrategias, planes y servicios institucionales; además, implica entablar relaciones con actores institucionales y políticos para convertirlos en aliados estratégicos que coadyuvan al desarrollo de la institución (De Urrea Correa. 2009).

Esto significa una comprensión de las normas y de las políticas educativas y su incidencia en el diseño y liderazgo de estrategias, planes y servicios institucionales; además, implica entablar relaciones con actores institucionales y políticos para convertirlos en aliados estratégicos que coadyuvan al desarrollo de la institución.

1.1.3.3 La gestión estratégica

Es la capacidad del directivo para realizar análisis situacionales de la institución y su entorno, que le permiten evaluar la gestión de la organización y sus resultados para transformar y reformular el horizonte institucional, los planes, los procesos, o las acciones implementadas. La gestión estratégica: Es la capacidad del directivo para realizar análisis situacionales de la institución y su entorno, que le permiten evaluar la gestión de la organización y sus resultados para transformar y reformular el horizonte institucional, los planes, los procesos, o las acciones implementadas (Correa Valderrama, 2010).

Una intervención sistémica y estratégica supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone hacer de la planificación una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención. Implica también el desarrollo de proyectos que estimulen innovación es educativas; para ello se tendrá que atender a varias sustancias.

Finalmente, la planificación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. En este sentido se dice que es un cálculo que a partir de las situaciones existentes se orienta a las metas y objetivos, con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación sin olvidar su evaluación (www.cicimar.ipn.mx/boletin).

En el caso del sector educativo, esto significa que el directivo docente es quien orienta y lidera en la institución el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo. Para ello, lidera los procesos de toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte institucional.

1.1.3.4. Gestión de procesos

La gestión por procesos aplicada en las instituciones permite a sus directivos desarrollar una visión mucho más sistémica de la organización. Es decir, que el gerente por procesos se distingue por poseer un pensamiento sistémico, considera el todo y las partes, sus

interrelaciones, las características de los procesos, los cambios del entorno y las demandas de los usuarios (Álvarez Atehortúa, 2010).

La gestión por procesos desarrolla en la institución, en los directivos, docentes y demás integrantes la capacidad de pensar en forma sistemática acerca de los problemas y las dificultades que puede enfrentar el estudiante y la comunidad, con el fin de generar posibles alternativas de solución. Esto permite movilizar el conocimiento y poner en acción la institución.

1.1.3.5. Gestión de convivencia y comunidad

La gestión de convivencia y comunidad considera a los egresados de la institución educativa como capital humano importante para el desarrollo de programas académicos, culturales y de proyección social. Para ello, los convoca y organiza de acuerdo con sus profesiones, intereses, práctica laboral y los integra a las acciones y al desarrollo institucional (De Urrea Correa, 2010)

La institución educativa desde la gestión de convivencia y comunidad genera vínculos culturales, sociales y afectivos con los padres de familia, los egresados, los líderes institucionales y comunitarios para proponer alianzas que posibiliten apoyar el desarrollo humano y social de la comunidad en la que está inscrita.

1.1.3.6. Gestión administrativa y financiera

La gestión administrativa y financiera definida como misión de soporte, o como misión de apoyo comprende el diseño, la planeación, la operatividad y la flexibilización de las estructuras organizativas, los sistemas de reglas y los presupuestos e inversiones que se requieren para responder a los propósitos del Proyecto Educativo Institucional, así como a los cambios internos y externos de la institución (Álvarez Atehortúa, 2010).

La gestión administrativa comprende una serie de acciones intencionadas mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la institución en sus diferentes ámbitos de gestión.

1.1.3.7. Gestión Social

La gestión social es la formación permanente del ser humano que busca y orienta su misión al logro de la realización plena de los individuos en condiciones de vulnerabilidad, exclusión y de inequidad; igualmente fundamenta su quehacer educativo en acciones de prevención, ayuda y reinserción de quienes pueden padecer o padecen, a lo largo de toda su vida, deficiencias en la socialización o en la satisfacción de necesidades básicas amparadas por los derechos humanos (Álvarez Atehortúa, 2010).

Esta gestión propende porque el ser humano construya nuevas formas de ser y ver el mundo para que comprenda su proyecto de vida y de acuerdo con esta comprensión se plantee retos y acciones, que superando el pasado le permitan transformar sus realidades presentes y futuras.. En este sentido la gestión social busca recuperar y fortalecer el tejido social como uno de los capitales más importantes de las colectividades y de la sociedad.

1.1.3.8. Gestión académica

La gestión académica permite además valorar la profesionalidad del docente, esto es, el reconocimiento a su formación, a su nivel de competencia, a su relación pedagógica con los alumnos y su capacidad de interacción y de trabajo en equipo con directivos, docentes, padres de familia y otros actores de la comunidad educativa. Así mismo, reconoce la profesión del maestro como una práctica social que cobra sentido en el acto educativo, es decir, en el proceso enseñanza aprendizaje como quehacer fundacional de la misión académico pedagógica del maestro (Correa Valderrama 2011).

En esta área de gestión se evalúa y reconoce la importancia de lo académico en la determinación de la calidad de la institución educativa, a través de las características del currículo, los aspectos metodológicos y la evaluación del aprendizaje y, en particular, la dinámica del conocimiento que circula y se expresa en cada uno de los actores, directivos docentes y estudiantes.

1.1.3.9. Gestión Educativa

La gestión es un proceso más genérico que la administración. La práctica de la gestión implica planificar y ejecutar el plan. El concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar en relación con los contextos.

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones. Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con "management" y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales.

Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático (www.cicimar.ipn.mx/boletin).

De lo expuesto anteriormente se concluye que la gestión Educativa promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje.

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" (ALDECOA 2009).

Por ello, la gestión educativa se encarga de estudiar las diversas acciones, actividades, procesos y funcionamiento de los respectivos proyectos educativos institucionales particulares o específicos, y generales o globales, en ámbitos diversos del mundo educativo. En este sentido, en el campo de la gestión educativa interviene no sólo el personal administrativo de una determina institución educativa, por muy pequeña que sea, o el

ministerio de educación en su sentido amplio, sino, además, los demás entes educativos que hacen vida de manera directa o indirecta dentro o fuera de la institución.

Por lo que se deduce que la gestión educativa es la capacidad de planificar, definir, organizar, direccionar, controlar y evaluar los objetivos propuestos en una institución educativa. El proceso de gestión educativa implica dirigir el funcionamiento y el desarrollo de los centros educativos, para darles direccionalidad al servicio educativo que ofrecen, basándose en las técnicas aportadas por la pedagogía, la didáctica, la normativa legal y otras ciencias de la educación, en concordancia, con las políticas y los planes educativos, así como también el reglamento interno y los objetivos trazados por cada establecimiento educacional.

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión 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 lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente.

La gestión educativa consiste en presentar un perfil integral y unificado en la toma 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 (Aldecoa 2009).

De lo anterior se deduce que la gestión educativa ha surgido a partir de las necesidades prácticas reales, concretamente de carácter académico, lo cual hace que exista una

importante diferencia con la administración educativa, la cual se ha encargado básicamente de la gerencia y dirección de los centros educativos.

Su diferencia sustancial consiste en que la administración educativa asume, esencialmente, a las instituciones educativas como empresas que presentan servicios educativos a un conjunto de personas, consideradas normalmente como clientes, mientras que la gestión educativa adquiere obviamente otra connotación, más humana, académica e institucional, disminuyendo por ello la idea empresarial, mercantil y comercial de la educación.

La gestión educativa, como corriente del pensamiento humano, tiene un proceso evolutivo que ha interesado a los científicos en las diferentes épocas de la humanidad; son los estudiosos que se han encargado de modernizar la administración educativa, hasta arribar a la gerencia como el instrumento que asegura el desarrollo y crecimiento personal y colectivo de los miembros de una institución educativa.

Como conclusión establecemos entonces que la gestión en el proceso promovido por una o más personas de una organización que tiene como objetivo coordinar las actividades laborales de terceras personas con la finalidad de lograr resultados positivos, los mismos que serían imposibles de alcanzar de manera individual.

1.1.3.10 Gestión directiva

La gestión directiva definida como la misión orientadora, requiere de un liderazgo claro y compartido para dirigir al equipo humano en el diseño, implementación y apropiación del horizonte institucional: visión, misión, valores y principios institucionales. Para la formulación de las metas; la articulación de planes, programas y proyectos. Para la definición de una cultura organizacional que incida en el logro de los objetivos institucionales y para lograr la apropiación del direccionamiento estratégico y el horizonte institucional por parte de la comunidad educativa.

Se encarga de administrar decisiones relacionadas a las políticas educativas y comprende la toma de decisiones por parte del grupo de directivos y cuerpo administrativo, las cuales definen el desarrollo de la institución enmarcada en una sociedad en particular.

1.2. Liderazgo

Liderazgo es en teoría y en principio la convivencia que los docentes y los estudiantes deben tener, es un aspecto esencial y tradicional de la formación, el acompañamiento de lo que llamamos maestro en el sentido profundo y para el estudiante es su ideal, pero debemos intentar reinventar este concepto adaptándolo pos supuesto a la realidad de hoy.

Cuando tratamos del liderazgo visionario y situacional para la educación, se debe considerar que no solamente las autoridades ejercen un liderazgo, sino todas las personas que tienen una responsabilidad en sus manos, así por ejemplo los profesores son agentes que deben tomar decisiones dentro de sus funciones diarias, obviamente la capacidad de asumir responsabilidades conlleva a la toma de decisiones y por ende ser responsables de sus consecuencias.

El ser líder se representa por la consecución del éxito del sistema, mediante el desarrollo continuo de los miembros de la organización, es quien da ejemplo de adaptabilidad, buscando el cambio y el progreso. El líder confía en sus colaboradores y ésta confianza la demuestra a través de una amplia delegación de funciones, elevando la autoestima de quienes lo rodean.

El líder se caracteriza además por ejercer autoridad moral respetada y admirada en su organización. El perfil de los estudiantes líderes que se necesita formaren un centro educativo, se forja en nuevos paradigmas de formación académica considerando el modelo de aprendizaje como un método efectivo de estudio.

1.2.1. Concepto

“El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser 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 la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra (www.wikipedia.org).

El filósofo Hugo Gandolfi define al liderazgo como: "El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales".

El autor Richard L. Daft, en su libro *La experiencia del liderazgo*, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de *neuliderazgo*, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la neuroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial (www.wikipedia.org).

Líder, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades.

Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común. De acuerdo a su forma de ejercer la conducción del equipo, el líder puede ser considerado autoritario (toma las decisiones sin dar explicaciones al respecto), democrático (permite que todos opinen y decide por consenso) o *laissez faire* (es el líder liberal, aquél con una conducta pasiva que delega el poder en los demás).

Cabe mencionar que no puede nacer y florecer un grupo de seres humanos en el que nadie asuma el rol de líder, por sutil que sea su desempeño. Todas las personas necesitan de un cierto grado de organización en su vida, y para ello es esencial que exista un guía, alguien que tome o evalúe las decisiones importantes y que mantenga a sus compañeros animados

y enfocados en un objetivo, para que no se pierda el sentido de la unión. Desde un pequeño grupo de amigos hasta un país entero, todos se basan en un sistema jerárquico y, aunque a simple vista puedan parecer ejemplos dispares, en ambos casos el papel de líder es más difícil de mantener que de alcanzar.

1.2.2. Liderazgo autocrático

De origen griego, la palabra autocracia significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona. Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas.

La autocracia donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás.

Por ello los líderes autocráticos:

- ❖ Determinan todas las normas del grupo.
- ❖ Dictan las técnicas y pasos de la actividad, uno a la vez, para luego para finalmente incorporar un plan incierto dentro de la organización general del grupo.
- ❖ Asigna las tareas a realizar y los compañeros de trabajo.
- ❖ Es personal en sus elogios y críticas, se mantiene apartado de participar, excepto al demostrar las técnicas.
- ❖ Este tipo de líder autocrático hacer sentir el peso de su autoridad, no acostumbra hacer consulta o intercambio de opiniones, lo que ordena tiene que cumplirse. En características normales esta actitud puede crear situaciones conflictivas, toda vez que toma decisiones lo hace sin consultar a las bases, por lo tanto se anula la casi comunicación. (www.esic.es/marketing-digital)

El liderazgo autoritario basa su forma de ejercer sus ideales de una manera dominante y absoluta. Toma decisiones que muchas veces no requiere la consulta de sus subordinados ni tampoco busca justificarlas. Generalmente este tipo de líder es restrictivo y exige obediencia manteniendo supervisión constante a sus coidearios o participantes de su organización. Muchas veces puede tener reacciones negativas por parte de aquellos que lo rodean pues no fomenta la colaboración ni la participación de los demás.

1.2.3. Liderazgo democrático

El vocablo democracia deriva del griego DEMOS: pueblo y KRATOS: gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo. De allí que se defina a la democracia como "la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo".

Sin embargo, en la actualidad, el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política.

Por ello los líderes democráticos:

- ❖ Alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades.
- ❖ Indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes.
- ❖ Dejan la dirección del trabajo y la elección del trabajador al arbitrio del grupo.
- ❖ Es objetivo en sus elogios y críticas y participan en las actividades del grupo, sin hacer demasiado.(www.angelfire.com/wizard2/lider-democratico.htm)

Un líder democrático sabe escuchar a todos los miembros de la organización, se retroalimenta de las ideas conjuntas, suele ser amistoso y permite la participación constante, motiva la colaboración y conoce un poco más de las personas que lo rodean como una clara muestra de consideración e interés por los demás.

1.2.4. Liderazgo liberal

Este tipo de liderazgo contempla una participación mínima por parte del líder, en la gran mayoría de ocasiones otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales. Muchas veces su participación es limitada y ejerce la función de moderador.

Un líder liberal generalmente plantea directrices de los objetivos a realizar, explica y aclara los contenidos y suministra la información necesaria en caso de ser solicitada.

1.2.5. Líder Paternalista

Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes "venden" sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando "lo peligroso de no cumplir con el deber".

"Hacemos que trabajen más y mejor, insinuando, prometiendo, dejando ver posibles premios", medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas.

El mando autoritario absolutista y paternalistas tienen criterios comunes: los trabajadores son inferiores, deben obedecer, se les paga para cumplir, los conflictos deben reprimirse, el orden debe imperar por presión o persecución. Esto encierra una posición existencial negativa respecto a los trabajadores: "Yo estoy bien, los otros están mal", que se traduce en pensar "yo mando, tengo la verdad y los trabajadores deben obedecerme por las buenas o por las malas" (www.angelfire.com/wizard2/lider-democratico.htm).

Los líderes paternalistas, tienen la labor que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo. Los seguidores tienen que tener mucho cuidado con las promesas que se les plantean, ya que si no se logra el objetivo tienden a caer en constantes desánimos, engaños y frustrados por falsas promesas. Los trabajadores deben sentirse inferiores y tienen que obedecer las órdenes que se les imponen, obligándolos a cumplir los objetivos planteados, deben reprimirse los conflictos y siempre están sometidos a altas presiones y persecuciones.

1.2.6. Líder Participativo

La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo. El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen. Los conflictos se tratan, se

abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio. (www.angelfire.com/wizard2/lider-democratico.htm).

Este líder se caracteriza por ser aquel que se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen. Asimismo, motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos. Alienta la comunicación entre los integrantes de la organización y los estimula a trabajar juntos, cooperando en todo lo posible.

Este líder se caracteriza por ser aquel que se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen. Asimismo, motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos. Alienta la comunicación entre los integrantes de la organización y los estimula a trabajar juntos, cooperando en todo lo posible.

1.2.7. Líder Autoritario

El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner tela de juicio sus conocimientos.

La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, y que el jefe (por el solo hecho de serlo) sabe más que ellos y es un ser superior. Estas imágenes de jefe subordinado no sólo son anticuadas sino que son propias, lamentablemente, de la falta de cultura y preparación de las personas. (www.angelfire.com/wizard2/lider-democratico.htm)

Este liderazgo está constituido por un líder que pretende mantener la solidez de su equipo de trabajo, de sus normas, de sus controles sobre el grupo, y del cumplimiento de su trabajo, basado en una rigurosa autoridad, que no se permite flexibilidad alguna, en ninguno de los casos. Las personas que están bajo su autoridad, simplemente deben acatar órdenes y cumplirlas sin derecho a opinión, sin derecho a solicitud de explicaciones o

aclaratorias, y sin poder dar sugerencias, hacer observaciones, o solicitar algún cambio a las medidas ya propuestas.

1.2.8. Líder Indiferente

El líder indiferente no orienta y deja que sus subordinados enfrenten como puedan las distintas circunstancias, con ello evitan el ejercicio del poder y dejan la determinación de las metas en manos del grupo de trabajo. Se caracteriza además por su ausencia frente a los demás, de modo tal que su participación es casi nula. Este tipo de dirección se puede dar en comunidades académicas, o de tipo similar, en donde el grado de especialización de los integrantes es muy elevado y tienen claras sus responsabilidades, por lo cual no se requiere de una constante orientación (contactopyme.gob.ec).

Caracterizado por la indolencia, la indiferencia, la irresponsabilidad, la falta de orientación; su participación en el grupo es pasiva si hay preguntas, sus respuestas son directas pero evasivas a la discusión así como no implanta prohibiciones, tampoco impone sanciones cuando se quebrantan las reglas. El resultado es el bajo rendimiento del grupo y la insatisfacción con las metas alcanzadas cuando se planifica hay un mínimo de consenso; no existe trabajo independiente sino anárquico, cunde el egoísmo; el aprecio al líder es ínfimo, lo mismo que a los demás. Un líder indiferente no asume su papel o su labor, la cual es limitada, se ubica en la cómoda situación de observar como las luchas se dan.

1.2.9. Características del líder

De la misma manera que el líder tiene en su mayor parte social. Tomando en cuenta que la influencia del líder jamás debe ser menospreciada, no es menos cierto que la creación del sentido de grupo, del sentimiento de grupo, de la conciencia de grupo, es fundamental que toda vez que sin su existencia, pese a la presencia de un líder carismático, el grupo termina por existir, pese a la presencia de un líder carismático, el grupo termina por disgregarse.

Sin embargo ese “potencial energético colectivo” puede ser alcanzado gracias a una adecuada dirección, comunicación y organización de la actividad del grupo, por comenzar a enumerar las capacidades que debe tener el líder, lo que crea una buena base de influencia que le permite orientar a los demás y así mismo. En ella nos detendremos más adelante.

Entre otros aspectos dignos de tomarse en cuenta, podríamos citar la popularidad en el grupo y la atracción o carisma interpersonal, las dos que conllevan el grado de aceptación y que se basan en la atracción mutua.

También podemos señalar la necesidad de la compatibilidad del yo con el rol, para evitar posibles conflictos internos; una conciencia clara sobre la importancia de sus roles para consigo mismo y, sobre todo, para los demás; respetabilidad, en el sentido de que él es quien debe tener el más alto sentido del cumplimiento del deber ante los demás y ante sí mismo; una solidaridad a toda prueba, como producto del compañerismo; la preocupación por los demás, tanto en el sentido de la atención a la satisfacción de sus necesidades como a su opinión sobre el papel que desempeña en su cometido, para poder hacerse concepto sobre sí mismo; la iniciativa, es decir, la capacidad de adelantarse a los demás en los actos voluntarios a favor del grupo; el altruismo, o sea la capacidad de pensar primero en los demás y luego en sí mismo, la convicción de la justicia, de la razón, de lo correcto y de lo bien orientado en sus actos todo esto le permitirá ser crítico pero, sobre todo, autocrático, es decir desarrollar ésta que es la más alta forma de conciencia.

En los grupos informales, el jefe es elegido por los propios miembros o surge en forma espontánea y goza siempre de la confianza de los miembros del grupo. Estas personas que toman la dirección del grupo tienen dotes especiales que les permite captar lo que los miembros del grupo piensan y desean y así encuentran la manera de satisfacer sus aspiraciones.

El líder no es el que ejerce una autoridad, en la razón de su edad, su estilo o su experiencia profesional. Es más bien el que todos respetan por su prestigio moral, por la influencia que ejerce sobre los demás, esa es aquella con el que todos cuentan como guía y en el que todos depositan su confianza. El líder por otra parte es un miembro más del grupo, al que pertenece por lo tanto recibe la influencia del mismo, a la vez que la ejerce sobre él. En esta dualidad la influencia de acción y reacción del uno sobre el otro es quizá donde radica la principal característica del líder.

En el ámbito educativo el liderazgo es un acontecimiento fácil de observar, ya sea en su modalidad personal o colectiva. Así mismo el líder se puede presentar en su modalidad positiva o en plano inverso, negativo. El surgimiento del conductor positivo puede ser fuente de inagotable provecho y recurso a utilizar en la interacción del proceso de enseñanza

aprendizaje. Decíamos anteriormente que una de las principales características del líder es la noble interacción de influencia entre él y el grupo.

El liderazgo debería concebirse como un gestor eficiente con el rol del docente, identificable con la posición formal ocupada por una persona dinámica, organizada y comunitaria. La posición del liderazgo debe ser ocupada formalmente con un enfoque emergente que sirva para estimular inductivamente al personal educativo. Ya para ejercer debe imponer deductivamente a otros. Para contextualizar /históricamente las distintas visiones del liderazgo es concebir el cambio educativo y las formas con distintos enfoques sobre la organización escolar congruente con la forma de pensar la enseñanza.

Como se quiere dar a entender en el texto el liderazgo debe de ser a menudo transferido con estilo en los centros educativos procedentes de otros contextos (políticos, industriales). El liderazgo es una forma espacial influye a otros cambios en función de otras tareas, proyectos. Las cualidades del líder es un ejercicio múltiple de decisiones de gestión y responsabilidades.

a. Requisitos mínimos para ser líder

Legitimidad en el cargo: que hayan sido libremente elegidos por su organización.

Representatividad: que sepan interpretar a los miembros del grupo.

Vocación de servicio hacia la comunidad y la organización que representa: esto quiere decir, que el líder está al servicio del grupo y no el grupo a su servicio.

Capacidad de ejercer su cargo, en forma democrática: lo que significa, no imponer sus puntos de vista, no pasar a llevar los acuerdos de la organización y no permanecer eternamente en el cargo.

b. Fines de un líder

1. El liderazgo y la participación

El líder debe facilitar la democracia y participación. Algunas de las actividades que lo pueden ayudar a promover la participación son: motivar y entusiasmar al grupo a participar, a opinar y proponer ideas; facilitar la comunicación entre sus integrantes, y tomar las decisiones considerando todas las opciones con los elementos a favor y los elementos en contra.

2. El líder como organizador

La única manera de lograr los objetivos propuestos es por medio de una organización permita unir las capacidades y voluntades de distintas personas que tienen intereses en común, es decir, que conforman el grupo al cual dirige.

A veces la contribución de los líderes será fomentar la creación de nuevas organizaciones que posteriormente se independizarán del líder inicial. Se trata de buenos “constructores” de grupos, que se dan cuenta de lo que interesa a las personas de cierto sector (jóvenes, parejas, universitarios, etc.) y buscan formas eficientes para organizarse.

Otras veces, los líderes hacen crecer las organizaciones existentes, logrando que éstas funcionen mejor, que incorporen más gente y que sus miembros se desarrollen a través de las actividades que se realizan. Se trata de buenos “organizadores” que saben enfrentar adecuadamente los conflictos, que ayudan a lograr unidad entre los miembros del grupo, que crean una mística en torno a las acciones conjuntas y que hacen eficiente el quehacer de la organización.

3. El líder como movilizador

Los líderes contribuyen también en la movilización, ayudando a buscar caminos para solucionar problemas diversos que deben enfrentar toda organización comunitaria. Muchos líderes son buenos “movilizadores”, lo que implica que saben activar a las personas. Esto se debe a quienes tienen sensibilidad para captar lo que la gente está dispuesta a hacer y conocen los problemas que tienen. Se trata de líderes que inspiran confianza y credibilidad, porque las personas saben que no están siendo manipuladas ni engañadas y que las acciones que realizan conducen a soluciones de sus problemas. Los líderes también deben saber negociar, deben saber resguardar siempre los intereses de sus representantes, de manera que su intervención signifique un avance para la organización y no un retroceso.

4. El líder como educador

El líder es ante todo un educador. Educar es enseñar, abrir camino, soltar amarras poco a poco para que uno dé lo mejor que lleva dentro. Toma la delantera y tira del pelotón. Aprovecha el potencial de todos los miembros. Pero sabe que no hay educación sin

disciplina. Dice no cuando es no; cede cuando hay que ceder y delega cuando hay que delegar. Da libertad en la medida de lo posible. Corrige y enseña; no se limita al qué se ha hecho mal, sino hace ver el porqué, y lo más importante, cómo se podría hacer mejor, es decir, aporta soluciones. Acepta los errores como incentivo para seguir caminando y no sólo los acepta, sino que sabe que son necesarios.

5. *El liderazgo en el contexto educativo*

Los administradores de los centros educativos tiene la responsabilidad de ser líderes y entre las múltiples funciones les corresponde tomar decisiones.

6. *Líder centrado en las personas*

Se describe al líder centrado en las personas de varias maneras; democrático, permisivo, orientado a sus seguidores. La esencia de este estilo de liderazgo es una sensibilidad hacia los subordinados como personas.

7. *Líder centrado en las tareas*

Estos pueden ser: autocrático, restrictivo, orientado a tareas, socialmente distante, directivo y orientado a estructuras la esencia del estilo de este líder es una suprema preocupación por la tarea misma y no por los trabajadores como personas.

c. *Funciones de un líder frente a un grupo*

Entre las funciones del líder debe constar, la capacidad de establecer un plan general, si es posible científicamente estructurado, de una magnitud y de un alcance más o menos considerable, para conseguir los fines que el grupo al que dirige ha determinado dentro de cierto plazo.

d. *Funciones del líder al final del liderazgo.*

Alrededor del líder se agrupan los miembros, se orienta la labor y se establecen responsabilidades, la autoridad del líder dimana del equilibrio de su personalidad, de su espíritu de justicia y desinterés como de su capacidad para correr riesgos y tomar decisiones. El líder no siempre se impone verticalmente, sino que es el exponen más autorizado de las aspiraciones, deberes y derechos de los asociados.

1.3. Diferencias entre directivo y líder

“El líder es aquella persona que conduce a otras en libertad” y “Directivo: que tiene facultad o virtud de dirigir”.

La diferencia entre directivo y líder está en el origen de la autoridad, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio-subordinación. La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores.

Es autoridad moral. La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores de la organización, en relación con el nivel que ocupa. El mayor reto no es competir con los demás, sino con uno mismo para desarrollar las competencias, tarea que nunca termina. Por otro lado, no se trata de ser el primero sólo por serlo, por querer demostrar que uno es más que los demás, se trata de todo lo contrario, ser mejor para servir, para dar, para ayudar a los demás, a trabajar en equipo, para funcionar como un solo cuerpo donde todos, sin excepción se desarrollen. Algunas instituciones todavía insisten en crear la idea entre alumnos de que deben de ser los primeros a cualquier costo, que deben de ocupar siempre los primeros lugares, y en estos tiempos, en cambio, las empresas están buscando profesionales que ante todo sepan trabajar en equipo, que sean capaces de lograr que su equipo dé lo mejor de sí, y que cada uno se exija cada día más por el bien de todos. Esto no es ser sonso, sino ser líder o persona cabal.

¿Cuál es la diferencia entonces y cómo afecta en el desempeño positivo de una organización? Podemos empezar analizando la diferencia que existe entre dirigir y liderar. Los primeros son más enfocados a trabajar en espacios planos y constantes, con propósitos específicos y que tengan reglas rígidas e inmutables. Por otra parte los líderes están en aceptación constante de nuevas aventuras desconocidas estando en capacidad de dictar normas en lugar de someterse a ellas.

En términos generales ambos grupos, directivos como líderes tienen actitudes positivas pero mientras el primero se muestra comprometido a obligaciones específicas que son parte de las características de su puesto de trabajo, el segundo tiene la oportunidad de lanzarse a situaciones desconocidas que muchas veces pueden volverlo vulnerable.

Directivo: Es aquel individuo que forma parte de un conjunto de personas que rigen o guían un grupo organización. Se encarga de la planificación, orientación, control, asignación, motivación y exigencia de reglas para el alcance de objetivos propuestos.

Para poder identificar las cualidades de un directivo se debe cumplir ciertas condiciones tales como:

- Dirección y supervisión de proyectos más no necesariamente forma parte de su realización.
- Cuando dentro de sus responsabilidades están las decisiones de contratación, despido y disciplina de todos aquellos que conforman la organización.
- La de asegurar un entorno de trabajo seguro sin amenazas potenciales ejerciendo calidad y condiciones óptimas de trabajo.
- Cuando se actúa de vínculo entre los empleados de la organización y un directivo de jerarquía superior.
- Además cuando motiva al personal y crea con su accionar una cultura de compromiso.

Líder: Debido a que el primero trabaja para alcanzar las metas propuestas por la organización el líder como lo habíamos dicho anteriormente define nuevos objetivos y está en constante revisión de posibles nuevas metas que emprender en beneficio de la organización.

Por tal motivo se es un líder cuando:

- Marca la diferencia es su motivación constante que nace de la colaboración con otros personajes que integran la organización.
- Se crea algo de valor transcendental que antes no se había propuesto para la agrupación. Estar a la vanguardia.
- Todo el mundo gira alrededor de su energía positiva, carisma y confianza atrayendo seguidores.

- Acepta los cambios a través de compromisos y acciones decididos en donde toma la iniciativa.
- Finalmente un líder es aquel que toma la visión de las cosas para crear una nueva realidad que materializa las ideas y sueños de los demás.

En conclusión, al analizar ambos conceptos podemos definir que ambas características son necesarias dentro del desarrollo de la organización, mientras los primeros estabilizan, controlan y resuelven problemas los líderes motivan y transmiten energía positiva para un mejor desempeño de una comunidad organizacional efectiva.

1.4. Los valores y la educación

Valor Humano es aquello que hace buenas a las cosas, aquello por lo que las apreciamos, por lo que son dignas de nuestra atención y deseo. El valor es todo bien encerrado en las cosas, descubierto con mi inteligencia, deseado y querido por mi voluntad. Los valores dignifican y acompañan la existencia de cualquier ser humano.

El hombre podrá apreciarlos, si es educado en ellos. Y educar en los valores humanos es lo mismo que educar moralmente, pues serán los valores los que enseñan al individuo a comportarse como hombre, como persona. Pero se necesita educar en una recta jerarquía de valores.

Los valores humanos, por tanto, es la convicción razonada y firme de que algo es bueno o malo y de que nos conviene más o menos. Los valores reflejan la personalidad de los individuos y son la expresión del tono moral, cultural, afectivo y social marcado por la familia, la escuela, las instituciones y la sociedad en que nos ha tocado vivir.

El hombre tiene dos facultades superiores muy nobles: la inteligencia y la voluntad.

A) Con la inteligencia el hombre descubre que las cosas son portadores de valores, tienen valores. Gracias a la inteligencia él sabe que puede comportarse sensatamente y guiarse no por el capricho, sino por lo que la razón le hace entender que es bueno. Con la inteligencia puede sopesar las cosas.

B) Con la voluntad libre: rompe su indiferencia frente a las cosas y decide lo que aquí y ahora vale más para él y elige. Y al elegir, jerarquiza las cosas y se compromete con lo que elige. Al hacer esto forma en sí actitudes que pronto se convertirán en hábitos operativos.

Si lo que ha elegido es bueno y le perfecciona, entonces llega a la virtud, que es la disposición permanente a comprometerse como hombre, a hacerse más hombre.

El problema de los valores y la educación es un tema recurrente en nuestros días: las autoridades gubernamentales y educativas (en nuestro país y en otros) en reiteradas ocasiones, han hecho mención de la necesidad e importancia de que las instituciones educativas han reparado en la necesidad de ofrecer a los estudiantes no sólo información, sino una formación de los valores. Constantemente se ofertan gran cantidad de conferencias, talleres, encuentros, seminarios, etcétera, con relación a este tema. Pero desafortunadamente, también muchos charlatanes, cuya única gracia es manejar un florido lenguaje, atractivo para los jóvenes, han hecho de este tema su "modus vivendi", aun cuando desconozcan en definitiva lo que son los valores.

Los grandes avances de la ciencia y la tecnología hicieron que el centro de la educación fuera la simple transferencia de la información: se ofreció una educación científica, preferentemente informativa, que descuidó el aspecto de la formación espiritual del hombre, que permite al hombre encontrarle sentido y trascendencia a su vida.

1.5. Los Valores

La formación de valores aparece como una clara exigencia de la sociedad al sistema educativo. Adquiere diversas formulaciones según las épocas y los contextos geográficos. Algunas de las razones más representativas que se aducen para plantear la necesidad de una formación de valores o ética se relacionan directamente con la temática de esta publicación, y en concreto con la perplejidad humana ante los rápidos cambios de la sociedad global.

Educar es, así, formar el carácter, en el sentido más extenso y total del término: formar el carácter para que se cumpla un proceso de socialización imprescindible, y formarlo para promover un mundo más civilizado, crítico con los defectos del presente y comprometido con el proceso moral de las estructuras y actitudes sociales.

A eso, a la formación del carácter, es a lo que los griegos llamaban "ética". Valores éticos son los valores "sencillamente humanos", de eso se trata, de recuperar el valor de la humanidad.

No obstante, los valores éticos están en crisis. Los valores siempre han nombrado defectos, faltas, algo de lo que carecemos pero que deberíamos tener. Según Locke, el malestar, la incomodidad que provoca el deseo de que la realidad cambie y sea de otra manera.

Si estuviéramos plenamente ajustados con la realidad, no cabría hablar de justicia ni de valores como algo a conquistar, si se hace es porque no se reflejan suficientemente en la práctica. Hoy por hoy, el crecimiento económico nos ha hecho creer que sólo vale lo que produce dinero. Decimos que la prosperidad económica no es más que un paso, necesario pero insuficiente, para lograr una mayor plenitud humana. El bienestar es un fundamento ambivalente para la producción de valores éticos. Por una parte hay que darle la razón a Aristóteles cuando afirma que la virtud sólo es patrimonio de los seres libres, no de los esclavos, de quienes tienen tiempo para dedicar su vida a la actividad política porque otros y otras trabajan por ellos.

Para García, 1996. Los valores se identifican, se manifiestan, se estructuran en la siguiente forma:

a) Se identifican: Con lo material o espiritual (cosas, hechos, personas, sentimientos y relaciones).

Con cualidades reales externas e internas al sujeto, de significación social dicha significación se refiere al grado en que se expresa el redimensionamiento humano.

Con cualidades de los componentes de la estructura de la personalidad, en tanto permiten captar los significados a través de la capacidad de los sentidos en la actividad humana.

b) Se manifiestan: A través de la actividad humana, la que permite interiorizar la realidad, aquellas cualidades que satisfacen necesidades e intereses individuales y sociales.

En guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano.

c) Se estructuran: Por las circunstancias cambiantes de la realidad, por lo que puede su contenido expresarse de manera diferente en condiciones concretas.

Se jerarquizan en dependencia del desarrollo de la personalidad y del desarrollo social del contexto.

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo. Así el aprendizaje de un conocimiento matemático, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral, etc., es decir subrayando la intencionalidad hacia la sociedad, donde se exprese la relación ciencia, tecnología, sociedad, y estén presentes los análisis cualitativos, los enfoques de procesos y la motivación. Del mismo modo que es posible tratar un valor desde el contenido, también lo es desde el saber hacer de éste (la habilidad y la capacidad); visto así el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral.

Entre las razones para desarrollar una pedagogía de la educación en valores están:

Intencional:

Encaminar el proceso docente-educativo hacia el modelo ideal de formación. Desarrollar el vínculo con la realidad a través de lo socialmente significativo de ésta en el proceso docente-educativo, dando sentido a la formación socio humanista. Determinar estrategias didácticas que involucren a los sujetos del proceso en una actividad consciente, protagónica y comprometida.

Explicitar:

Eliminar el currículo oculto, precisando la cualidad orientadora del proceso docente-educativo. Connotar lo socialmente significativo de la realidad hacia el redimensionamiento humano en todos los componentes del proceso, identificando el modelo educativo a alcanzar con la eficacia del proceso. Precisar los contenidos de los sistemas de valores a formar y desarrollar según la aspiración social.

Particularizar:

Integrar las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación (conocer las particularidades del sujeto y sus relaciones, y evaluar las condiciones para llevar a cabo el proceso).

Enriquecer la didáctica del saber y del saber hacer; del contenido y del método, etc., es una condición necesaria la precisión del profesor en el diseño curricular, en el análisis del contenido, en los objetivos propuestos, etc., es decir, tener claro los fines que se esperan en lo educativo.

Internacionalizar los valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje se refiere a:
Determinar los sistemas de valores y sus contenidos en el diseño curricular.

Precisar los principios didácticos que condicionan una manera específica de planificar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, que influyen en un nuevo tratamiento de las relaciones de los componentes de la didáctica. (Lucini, F. (1994).

La dirección pedagógica no puede entenderse como una relación mecánica estímulo-reacción: se trata más bien de la sistematización de las influencias educativas sobre la base del encargo social que persigue la formación de un modelo de hombre o mujer.

(Contreras, 1990; 19) Sostiene que: “La didáctica es la disciplina que explica los procesos de enseñanza-aprendizaje para proponer su realización consecuente con las finalidades educativas”. Si se acepta dicha definición, entonces, internacionalizar y explicitar a través de la didáctica el proyecto educativo significa definir y profundizar en los valores y por tanto en lo educativo, haciendo que las finalidades educativas expresen el compromiso con la realidad.

Educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria. La forma de organización es el proyecto educativo.

La personalidad es “un sistema de alto nivel de integración de funciones síquicas del individuo, un complejo de formaciones estructuradas sobre ciertos principios que funcionan dirigidos a un objetivo” (D’Angelo, 1996:1).

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses.

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, “al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista” (D’Angelo, 1996:4).

Educar en valores significa contribuir a la función integradora del individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses, etc.

La educación en valores debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social. Interiorizados conforman la esencia del modelo de representaciones personales, constituyen el contenido del sentido de vida, y de la concepción del mundo, permiten la comprensión, la interpretación y la valoración del sujeto y brindan la posibilidad de definir el proyecto de vida, integrado por objetivos y finalidades para la actividad social.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades; y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos. Otra peculiaridad de la educación en valores es su carácter intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador, sino también del educando. De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes.

1.6. Incidencias de la educación en valores

Los valores le ayudan al individuo a desarrollarse en distintos ámbitos de su persona; se puede apreciar en los siguientes ítems:

- Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo.
- Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad.
- Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.
- Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología.

Los cambios científico-tecnológicos determinan que las Universidades transformen sus misiones y objetivos, para poder cumplir responsablemente con la preparación, recalificación y formación continúa, de los recursos humanos que exige la reestructuración económica de cada país. Es decir, aquella calificación que logre la capacitación para la investigación, el desarrollo, la aplicación y la transferencia de tecnologías adecuadas, por lo tanto una formación que responda a la magnitud de los cambios y, permita un rápido accionar con criterio propio y compromiso social. Las Universidades tienen la responsabilidad de identificar con precisión la dirección del cambio, y la transformación a realizar, para proyectarse prospectivamente hacia el futuro y así promover el cambio necesario en la sociedad, tales como: las nuevas profesiones e investigaciones, los modelos de formación de los futuros profesionales, las nuevas formas de colaboración con las empresas, comunidad, etc., así como, asumir la transformación necesaria de la calificación y la cultura de los profesionales del presente para promover los cambios.

La sociedad requiere algo más que personas adiestradas para la función específica del mundo del trabajo, necesita profesionales con motivaciones y capacidades para la actividad creadora e independiente, tanto en el desempeño laboral como la realización de su ideal social y humano. El fortalecimiento de la formación integral de los futuros.

Profesionales es impostergable, porque la sociedad necesita de la ciencia y la tecnología como factores estratégicos del desarrollo. La Educación Superior debe tributar a la sociedad con la formación de hombres y mujeres capaces de identificar, asimilar, utilizar, adaptar, mejorar y desarrollar tecnologías apropiadas, que brinden soluciones adecuadas en cada momento, formación que debe combinar la calificación técnica, social y humana.

Una tecnología es apropiada cuando responde como una alternativa a un fin, cuando corresponde a un objetivo, y se acomoda a determinada solución, con eficiencia, eficacia y pertinencia. Es aquella tecnología idónea, la que sus usos se adecuan a los fines que valoren el contexto social y medio ambiental. La búsqueda de una cultura integral es un objetivo estratégico en el mundo de hoy, así un humanista que no sepa de los avances científicos tecnológicos puede poseer una elevada cultura humanista y ser un ignorante ante las nuevas formas de vida imperantes, de la misma manera un científico o un tecnólogo que posea elevados conocimientos y habilidades profesionales, tiene que saber conducirlos desde y para la sociedad, lo que se expresa en saber trabajar en grupo, interpretar social y económicamente las necesidades y demandas; dirigir procesos a través de la participación, el diálogo y la comunicación, en busca de información valiosa para la competitividad.

Los valores profesionales son entendidos como aquellas cualidades de la personalidad profesional que expresan significaciones sociales de redimensionamiento humano y que se manifiestan relacionadas al quehacer profesional y modos de actuación.

Los valores profesionales no son más que los valores humanos contextualizados y dirigidos hacia la profesión; sus significados se relacionan con los requerimientos universales y particulares a la profesión.

Los valores profesionales constituyen a su vez rasgos de la personalidad profesional y contribuyen a definir una concepción y sentido integral de la profesión. En cada una de estas dimensiones se forman valores estrechamente vinculados unos con otros.

La dimensión cognitiva supone que a través de los conocimientos que el estudiante va adquiriendo, se pasa del nivel reproductivo al creativo; para lograr este tránsito es necesario que exista una apropiación del conocimiento, lo que implica una identificación con el objetivo del conocimiento científico, alcanzar la verdad se convierte en valor porque ella impulsa a la búsqueda infinita del conocimiento, infiriéndose una actitud cuestionadora del estudiante ante los contenidos impartidos.

La verdad como valor induce por tanto a la búsqueda infatigable del saber, pero el saber interactuando con los valores de las otras dimensiones permite revelar de éste su contenido valorativo al estudiante.

La dimensión técnica enfatiza en la necesidad de intervenir a partir de los conocimientos científicos e ingenieriles de manera eficiente y eficaz en la actividad productiva.

La eficacia como valor apunta al hecho de poder precisar la incidencia técnico-económica de la acción ingenieril en el proceso productivo con menor costo natural y humano, y con máxima calidad, como también en el cumplimiento de los objetivos y las finalidades; del mismo modo, en un sistema de valores, ella adquiere nuevos significados en tanto que no se realiza en sí misma, sino eficacia con creatividad, responsabilidad, modestia, etc.

La dimensión ética subraya la responsabilidad que contrae el profesional con su entorno natural y social. Aquí se destaca la dignidad profesional como valor supremo a alcanzar teniendo en cuenta que a través de ella se patentiza el respeto hacia la profesión, pero un respeto que se significa en relación con una comprensión de la realidad en que se vive y de un compromiso con ella.

El proyecto educativo como forma de organización.

1.7. Jerarquía de valores

Un momento importante es la definición de cada valor, puesto que para poder incidir en ellos, una definición clara de éstos es la primera orientación que se brinda para trabajar en las diferentes estrategias, no sólo en cuanto a su significación y contenido (que por supuesto depende del contexto), sino la relación con otros valores. Ejemplos:

En este trabajo se partió de las conceptualizaciones más generales de los valores y se interpretaron en relación con la sociedad concreta y sus objetivos, del mismo modo, dicha conceptualización general se relacionó con la profesión desde sus modos de actuación y sus diferentes códigos de ética establecidos, determinándose además un conjunto de principios básicos para la actuación profesional como un paso hacia la operacionalización de los valores en las diferentes estrategias didácticas en busca de modelar lo profesional en la actividad de estudio.

Entre algunos de ellos tenemos:

Honestidad:

Cualidad de la persona que refleja rectitud en el proceder, compostura adecuada ante lo justo, el honor y la honradez. Significa actuar con sinceridad, sencillez y la verdad:

Principios de la Honestidad:

Establecer relaciones con honradez, fidelidad, sinceridad y verdad, así como el respeto a las personas y al derecho intelectual y profesional de los demás.

Poseer una actitud crítica y autocrítica en sus relaciones, basando sus criterios en el conocimiento científico-técnico. Ser sincero, no ocultar ni tergiversar la verdad, siendo veraz en los informes que realice.

Fomentar y ampliar la disciplina, el respeto y la fidelidad a su Patria, a través del cumplimiento de lo establecido en leyes, normas y obligaciones.

Ser participativo en la toma de decisiones, brindando todos sus conocimientos para determinar problemas, esclarecer situaciones o resolverlas.

Responsabilidad.

Cualidad de la personalidad que implica libertad para decidir y actuar asumiendo las consecuencias que se deriven de las acciones. Es la actuación consciente y oportuna del cumplimiento cabal del deber contraído, y que brinda satisfacción su cumplimiento, es compromiso y obligación.

Deber, organización, respeto y disciplina

Sentido de pertenencia Crítica, Colectivismo, Optimismo

Amor a la profesión, Libertad, Justicia, Honradez, Sinceridad

Principios de la Responsabilidad.

Ser exigente consigo mismo y con los demás, a través del ejemplo.

Rechazar la pasividad, desarrollando la participación y el diálogo.

Combatir lo mal hecho, el pesimismo y la indolencia, promoviendo el optimismo en las soluciones.

Desarrollar el colectivismo en el cumplimiento de las tareas combinando la responsabilidad individual.

Poseer sensibilidad humana para percibir en la comunicación con los compañeros sus intereses, necesidades y sentimientos.

Desarrollar la entrega, la consagración y el amor a la profesión en el desempeño profesional.

Sentido de amor a la historia y tradiciones de la nación, disposición plena a contribuir con la Patria.

Significa sentido de pertenencia, que contribuye a la defensa de la independencia nacional y a la lucha por el desarrollo. Expresión de fidelidad ante sí, los demás y la adhesión a la realidad nacional.

×Amor × Responsabilidad ×Sentido de pertenencia ×Fidelidad
×Justicia × Libertad ×Valentía

Principios del Patriotismo:

Poseer una conducta digna de un ciudadano fiel a su identidad, participando activamente en la solución de los problemas sociales.

Comprender la realidad nacional y actuar en consecuencia en cuanto a lo económico, lo tecnológico y lo social.

Tener clara conciencia de la importancia de su profesión y, ponerla en función del desarrollo económico y social, con eficiencia, eficacia y pertinencia.

Desarrollar el cuidado y la protección a la naturaleza y, el respeto a la convivencia ciudadana.

Definir programas directores a partir de contenidos transversales o incorporación de nuevas asignaturas al plan de estudio que fortalezcan la formación socio humanista.

Reelaborar los objetivos de la disciplina integradora.

CAPITULO 2
METODOLOGÍA

2. Metodología

El Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura “San Lorenzo”, fue fundado en el año 1971, cuyos gestores son los Misioneros Combonianos, quienes tienen una espiritualidad misionera, predicán el Evangelio, dialogan y colaboran con otras culturas y religiones, buscan ser promotores de un mundo más justo y fraterno, ésta congregación está compuesta de sacerdotes, hermanos y laicos simpatizantes, fundada por San Daniel Comboni, el primer Obispo de África Central.

Este centro educativo fue creado por el Padre Lino Campezan, quien realiza la gestión en el Ministerio de Educación y con ayuda de organismos internacionales, en el momento está al frente el Hno. José Zordán, quien está encargado de fortalecer y dar sostenibilidad a la institución.

El colegio, por gestiones de sus autoridades religiosas y seculares, ubicaron a la institución entre los mejores 50 colegios técnicos del país; por lo que, ingresó al Proyecto de Mejoramiento y Expansión de la Educación Técnica que se aplicó en el país, durante el año 1.990 hasta finales del año 2.000 e inicios del 2.001.

Consiguiendo una elevada calidad educativa, la formación de los bachilleres técnicos se hace bajo estándares de calidad, que incluyen procesos de evaluación de cada uno de los estudiantes, en tal sentido el colegio se proyectaba hacia el logro final, constituirse en Instituto Técnico Superior

2.1. Participantes

El Colegio Técnico de Agricultura “San Lorenzo” es una institución de carácter mixto, ubicado en la ciudad de San Lorenzo, Cantón del mismo nombre, al norte de la Provincia de Esmeraldas.

El centro educativo presta servicios en educación básica y bachillerato técnico en agropecuaria, mecánica industrial; cuenta con 563 estudiantes, con un personal docente de 45 profesionales de educación, 7 administrativos, dedicados a la formación de los ciudadanos con principios cristianos y cooperativos.

La mayoría de la población estudiantil es afro descendiente, provenientes de las parroquias, recintos y caseríos del área rural del cantón; tiene un amplio contingente de estudiantes que proceden de los barrios marginales y centrales de la ciudad cabecera cantonal de San Lorenzo; una minoría de la población estudiantil es mestiza y procede de los sanlorenceños descendientes de manabitas, pichinchanos, guayaquileños, imbabureños, lojanos y carchenses que se han asentado en la ciudad y sus alrededores; también existen colombianos que en calidad de refugiados o desplazados de su tierra de origen se han quedado a vivir en el sector.

La muestra seleccionada que se determinó para el desarrollo de la investigación (población total de docentes, padres de familia y estudiantes) se indica en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Población de encuestadores

MUESTRA	POBLACIÓN
Autoridades	6
Docentes	24
Estudiantes	25
Padres de Familia	15
TOTAL	70

Fuente: La Encuesta

Edad y género: Directivos

Tabla 2. Rango de edad de los directivos.

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
25-30	0	0	0	0
31-35	0	0	0	0
36-40	2	67	0	0
41-45	1	33	1	33
45 +	0	0	2	67
TOTAL	3	100	3	100

Fuente: Investigación a los directivos del centro educativo

El 67% de las autoridades del centro educativo investigado se encuentran en el rango de edad entre 36 – 40 y más de 45 años de edad; mientras que el 33% se ubica en el rango de los 41 – 45 años de edad.

Por el rango de edad que arroja la investigación, el colegio cuenta con un personal de autoridades educativas con suficiente experiencia docente y manejo de procesos administrativos para la educación.

Edad y género: Docentes

Tabla 3. Rango de edad de los docentes

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
25-30	0	0	0	0
31-35	2	13	0	0
36-40	1	6	1	12,5
41-45	2	13	2	25
46-50	5	31	2	25
51-55	4	25	2	25
56-60	1	6	1	12,5
61 +	1	6	0	0
TOTAL	16	100	8	100

Fuente: La Encuesta

El 31% de los docentes del colegio son varones que se ubican en el rango de edad 46 -50 años; 25% de docentes, hombres y mujeres, oscilan en edades entre 51 -55 años; el 12,5% de mujeres tienen edades entre 56-60 años; el 13% de varones docentes se ubican en la edad comprendida entre 31-35 años de edad.

La mayoría de los docentes, hombres y mujeres, que laboran en la institución pasan de los 46 años de edad, lo que indica que son profesores de amplia experiencia y de vastos conocimientos en el desempeño profesional; un interesante porcentaje de maestros, 13% oscila entre los 31-35 años de edad; el requerimiento de renovar e implementar conocimientos nuevos se cumple de esta manera que se domine tecnologías y formas de comunicación de la sociedad del conocimiento, proyectando ideas frescas al estudiantado.

Titulación de los profesores:

Tabla 4. Titulación de los profesores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lic. en Ciencias de la Educación	40	70
Ingenieros agropecuarios	2	4
Tecnólogos	8	14
Bachilleres	1	2
Profesores de instrucción primaria y parvularía	6	10
TOTAL	57	100

Fuente: Archivos de la institución

Edad y género: Estudiantes

Tabla 5. Rango de edad de los estudiantes.

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
13-16	10	53	5	83
17-20	9	47	1	17
TOTAL	19	100	6	100

Fuente: Archivos de la institución

El 53% de los estudiantes varones están en el rango de edad de los 13-16 años; frente al 83% de estudiantes mujeres: el 47% de varones tienen edades comprendidas entre 17-20 años; ante el 17% de estudiantes mujeres.

La población estudiantil es mayoritariamente hombres, es un grupo de alumnos/as que se ubican en rangos de edades escolares tanto para la educación básica 13-16 años y el bachillerato 17-20 años.

Edad y género: Padres de Familia

Tabla 6. Rango de edad de los padres de familia

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
25-30	1	12,5	2	29
31-36	6	75	2	29
37-42	1	12,5	3	42
43 +	0	0	0	0
TOTAL	8	100	7	100

Fuente: Datos de la institución

El 75% de los padres de familia de la institución se ubican en el rango de edad de 31-36 años; el 42% de las madres de familia se encuentran en el rango de 37-42 años. El 29% de madres de familia se encuentran entre los 25-30 años de edad, frente al 12.5 de padres de familia.

Los datos indican que tanto padres como madres de familia que matriculan a sus hijos en el colegio, forma una población con juventud y experiencia suficiente para colaborar en el desarrollo institucional.

Titulación directivos

Tabla 7. Titulación de los directivos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lic. En Ciencias de la Educación	4	66
Bachilleres Técnicos	1	17
Tecnólogos	1	17
TOTAL	6	100

Fuente: Archivos de la institución

2.2. Materiales e instrumentos

Para la recopilación de datos se utilizaron las técnicas de la encuesta, la entrevista y la observación directa. Las encuestas fueron aplicadas a los docentes, autoridades, estudiantes y padres de familia, a través de cuestionarios propuestos por la Universidad Técnica Particular de Loja; las encuestas fueron estructuradas con preguntas que buscaban respuestas precisas y concretas sobre los tópicos investigados. El cuestionario de encuesta aplicado a los directivos tuvo como resultado lo siguiente: la institución se mide tomando en cuenta el número de miembros y resultados obtenidos de la institución; tienen normativas escritas, el clima de respeto lo maneja el rector y el consejo directivo, se delegan responsabilidades y se promueve la excelencia, desarrollo profesional, capacitación continua, trabajo en equipo, vivencia de valores y participación de los padres de familia.

Las habilidades de liderazgo para dirigir una institución consideran que se originan en la experiencia, capacitación continua, práctica, teoría y reflexión; además se toma en cuenta en este aspecto las condiciones y el estudio. Para mejorar el desempeño y progreso institucional se promueve el uso de la información que procede de los resultados del desempeño, mejorando mecanismos de control y el ambiente de cordialidad; también se considera la cordialidad en el ambiente de trabajo. La institución cuenta con órganos escritos como los de dirección, coordinación, de gestión y técnicos; en las juntas de curso se promueve la evaluación y seguimiento global de los estudiantes, estrategias para mejorar el clima laboral y coordinación de las actividades de enseñanza – aprendizaje.

Mientras que la parte humana que participaron en la investigación fueron:

- Talento Humano.
- Directivos.
- Personal Administrativo.
- Docentes.

- Padres de Familia.
- Estudiantes.
- Investigador.

Recursos materiales:

- Bibliografía sobre el tema.
- Hojas para guía de entrevista.
- Hojas para guía de encuestas.
- Hojas de papel bond.
- CD.
- Flash memory.

Recursos Tecnológicos:

- Internet.
- Computadoras.

2.3. Métodos y Procedimiento

Para la realización de esta investigación fue necesario recurrir a la aplicación de métodos de investigación como: inducción y deducción para comprender de una manera global y específica todo el problema de estudio, de igual forma se recurrió al análisis y síntesis que permitieron descomponer y reagrupar el tema hasta poder vislumbrar las características del problema investigado, pero de igual manera se estudió el método histórico, con este se pudo conocer parte de la vida institucional del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo.

Por otra parte, las características de la investigación se enmarcan dentro del campo descriptivo, ya que se realizó un análisis del problema de estudio de su entorno natural sin el planteamiento de variables hipotéticas que puedan permitir una manipulación de las mismas. En cuanto al procedimiento, en primera instancia se recabó información bibliográfica que permitió establecer las concepciones teóricas y científicas sobre el tema abordado, y, posteriormente la aplicación de instrumentos de investigación (entrevista, encuesta) a las poblaciones claramente definidas, todo esto con el propósito de recoger las percepciones de los sujetos involucrados en esta investigación. Una vez que se contó con la información necesaria se elaboró un diagnóstico institucional que permitió establecer las

situaciones contractuales que ayudó a definir las potencialidades del centro educativo, así como los aspectos que necesitan una inminente atención.

CAPITULO 3
RESULTADOS

3. Resultados

3.1. Diagnóstico

Los instrumentos de investigación utilizados indican que en la institución se cultivan los valores administrativos, ambiente de trabajos óptimos con tolerancia y respeto. La institución es mixta, trabaja en jornadas matutina y vespertina; brinda educación básica y bachillerato, promueve las innovaciones y cambios metodológicos y la capacitación permanente de sus docentes y directivos; acepta sugerencias de todos los sectores de la institución y cultiva la integración con actividades sociales, deportivas y culturales.

3.2. Manual de la organización

El Colegio Técnico de Agricultura “San Lorenzo”, por ser una institución fiscomisional, está comprometida con la educación bajo principios cristianos y respeto a los preceptos constitucionales de la República del Ecuador; sus procesos administrativos se orientan con las normativas que se contemplan en las diferentes leyes que rigen y controlan la administración pública, el manejo de recursos estatales. La institución trabaja con manuales de organización, de procedimientos y de convivencia, los mismos que determinan los roles y funciones de cada uno de sus miembros creando ambientes y climas laborales agradables y armoniosos.

Los manuales organizativos otorgan a la institución educativa, la solvencia administrativa necesaria para garantizar a la comunidad educativa el soporte legal para el mejoramiento de la organización, la convivencia institucional y su presencia permanente en la sociedad sanlorenceña.

3.2.1. El código de ética

En el Código de ética del colegio, en lo relacionado al desarrollo del liderazgo educativo, se compromete a:

Tener un ambiente laboral saludable y de bienestar donde todos y todas busquen el bien común.

Mantener la buena imagen de la institución con el cumplimiento de sus deberes con la responsabilidad.

Dar el uso adecuado a las instalaciones y equipamiento del plantel.

Diseñar y aplicar estrategias de vigilancia y control del uso los materiales e instalaciones del plantel, procurando su optimización.

Preservar y fortalecer las costumbres, tradiciones de las culturas afrodescendientes, indígena y mestiza de la zona y rescatar las lenguas vernáculas; hoy el sistema de educación de nacional, promueve y motiva a la preservación de las lenguas ancestrales a través de las diferentes manifestaciones culturales y enseñanza sistematizada.

3.2.2. Plan estratégico

El plan estratégico es una planificación de la institución, contiene las definiciones fundamentales, basada en la visión de crear una educación de calidad y calidez, completa en sus niveles de educación inicial, educación básica y bachillerato en sus diferentes especialidades.

Para obtener cambios y mejoras, la autoridad se compromete a gestionar a la apertura del sistema del ministerio de educación para la fácil inscripción de los cursos para docentes y se actualicen en conocimientos métodos y técnicas, que permitan dar una educación centrada en las necesidades e intereses de los estudiantes, para que sean entes productivos, creativos e investigadores, siempre en beneficio de sus semejantes y de la sociedad a la que se debe.

Padres, madres y apoderados desprendidos, cumplidores y atentos de sus obligaciones, involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

3.2.2.1. Plan operativo anual (POA)

El POA es una guía en el proceso de programación y ejecución de las actividades que confluye en la formulación de diversos proyectos educativos, con la finalidad del cumplimiento de los objetivos planteados por las diversas unidades académicas y administrativas del centro educativo.

El POA se ha convertido actualmente en una herramienta de gestión que permite la aplicación de un plan institucional que permite establecer tareas y posteriormente observar el cumplimiento de las mismas.

La designación de metas demanda la realización de actividades, cada una de ellas con sus respectivos responsables y siempre con los recursos suficientes que permitan llevar a cabo las tareas planteadas, pero es importante aplicarlas para que a futuro sean evaluadas.

3.2.2.2. Proyecto educativo institucional (PEI)

Este documento es muy importante porque es la columna vertebral de la institución en la cual identifica la realidad institucional, participan todos los miembros de la comunidad educativa con el objeto de mejorar en los procesos enseñanza y aprendizaje basados en los valores de la educación y así alcanzar el desarrollo, económico, político y ecológico, se proyecta con fuerza a la globalización e internacionalización del quehacer humano, donde cada persona está obligada a ser más eficiente cada día para enfrentar los grandes retos del tercer milenio.

Actualmente se elaboran los PEI a través de comisiones integradas por los docentes seleccionados de cada uno de los centros educativos que conforman el circuito educativo al que pertenece la institución. Se requiere de una correcta estrategia en los procesos educativos para guiar los aprendizajes hacia el desarrollo de un amplio pensamiento y modo de actuar inteligente y creativo.

3.2.2.3. Reglamento interno y otras regulaciones

Es importante manifestar que el Colegio Técnico Fiscomisional de Agricultura San Lorenzo, posee su reglamento interno, es una herramienta de gestión que ayuda a reconocer las funciones, limitaciones, derechos y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización.

Al respecto, la unidad, aún no ha incursionado en la implementación de normativas que induzcan el perfeccionamiento y posterior fortalecimiento de los procesos educativos que fomenten el desarrollo integral del educando, con

Miras a tener profesionales con rasgos de liderazgo educacional. Bajo este concepto, es importante recomendar la existencia de especificaciones técnicas dentro del Reglamento

interno de la Institución educativa, sobre todo en aspectos relacionados al nuevo rol del educador, en donde se debe dar iniciativas al alumnado para que se forme técnica y humanamente, con miras a que sea un sujeto proactivo de la sociedad.

3.3. La estructura organizativa de la unidad educativa

3.3.1. Misión y Visión.

Misión:

El Colegio Técnico de Agricultura “San Lorenzo”, es una Institución que cuenta con profesionales en la Docencia, con recursos físicos y pedagógicos que ofrece una educación de calidad y calidez, fundamentada en principios cristianos y humanísticos.

La entidad prepara a estudiantes con soporte humanístico, encaminado a que continúen el bachillerato y se conviertan en actores sociales autónomos, provistos de un marco axiológico que les permita destacarse individualmente y colectivamente por las diversas acciones emprendidas.

Es importante mencionar, que el completo cumplimiento de la misión, dependerá siempre del compromiso irrenunciable que demuestren los directivos, cuerpo docente, estudiantado y padres de familia, con ello se estructurará un equipo sólido que garantice el logro de objetivos trazados.

Visión:

El Colegio Técnico de Agricultura “San Lorenzo” ofrece una educación de valores humanos fomentando una educación de calidad y calidez, completa en sus niveles de educación inicial, educación básica y bachillerato en sus diferentes especialidades, con estudiantes sanos, activos, creativos, participativos, responsables, alegres, con una autoestima elevada, respetuosos de su ancestro cultural y preparados para afrontar los problemas de la vida.

Para lograr esta visión se requiere de docentes capacitados, dispuestos a afrontar los retos y desafíos que exige el desarrollo del mundo moderno, empeñosos en buscar nuevos paradigmas y trabajar en equipo, conscientes de su misión, solidarios y llenos de amor a los

estudiantes y al prójimo. Padres, madres y apoderados desprendidos, cumplidores y atentos de sus obligaciones, involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

3.3.2. Organigrama estructural para la formación de líderes

La máxima autoridad se encuentra en el departamento directivo, quien define las políticas y demás y demás requerimientos con la finalidad de instruir a los responsables del manejo por ramas de estudio, en donde se conforman comisiones que distribuyen las planificaciones educativas.

En cuanto al requerimiento de la necesidad de la formación de líderes educativos, se está trabajando, pero aún no se tienen resultados concretos que conlleven a presentar conclusiones generales. Por parte de los directivos si se ha visto de buena manera la realización de esta investigación porque consideran que se diagnosticará las verdaderas falencias que existen en el centro educativo, y las mismas que se prevé subsanar.

3.3.3. Organigrama

Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura “San Lorenzo”

Ubicación: Provincia de Esmeraldas, Ciudad de San Lorenzo, Barrio Kennedy

Teléfono: 2780190

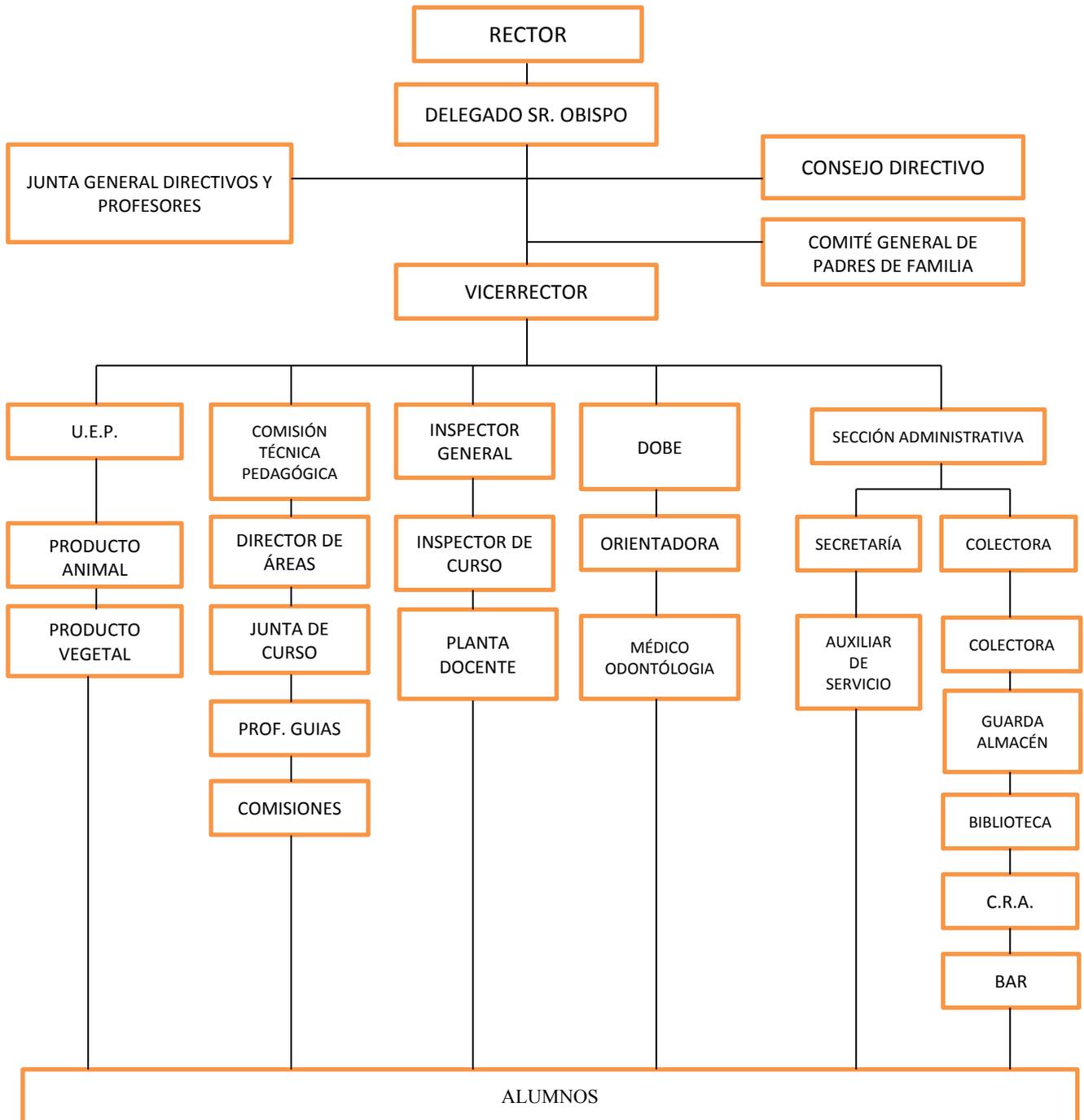


Figura 1. Organigrama de la institución educativa
Fuente: Archivo de la institución

3.3.4. Funciones por áreas y departamentos.

Al momento el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo no cuenta con esta herramienta de gestión, en virtud que se encuentra en un periodo de transición

3.3.5. El clima escolar y convivencia con valores

Dentro del recinto educativo, se goza de un ambiente laboral favorable es común observar el diálogo permanente entre compañeros docentes, entre autoridades, entre alumnos, lo que es una muestra de la existencia de valores como el compañerismo.

Cuando en algunas ocasiones se han generado inconvenientes, siempre existe un respeto mutuo entre los/as involucrados, por lo que estos problemas no han pasado a términos mayores, debido a que las personas que prestan sus servicios son profesionales y no dan mal ejemplo a los estudiantes, quienes en gran medida responden de similar manera ante acontecimientos de la misma naturaleza, en muchas ocasiones se utiliza el diálogo como mecanismo de solución de malos entendidos que en la mayor parte de instituciones existe.

3.3.6. Dimensión pedagógica curricular y valores

La dimensión pedagógica curricular está actualizada con la nueva reforma curricular que permitirá reflexionar acerca de los procesos fundamentales del quehacer de la institución educativa como en la enseñanza y aprendizaje.

Las asignaturas que se ofertan en el pensum, tiene alta relación con la realidad del entorno, además ya están preestablecidas por el órgano de regulación y control de la educación, además se hace énfasis en la calidad docente para que tenga la habilidad de formar estudiantes desde el punto de visto técnico, pero sin descuidar sus valores humanistas.

La institución educativa esta responsabilizada de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Los docentes de esa institución buscan desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos

programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de los alumnos.

3.3.7. Dimensión organizativa operacional y valores

La institución educativa les preocupa fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos incentivando el trabajo colaborativo, apoyando la labor de los jefes de nivel o de áreas, para establecer una mejor comunicación con las autoridades del Colegio.

Los estamentos distribuidos al interno de la Unidad Educativa, desde sus inicios hasta la presente, han sido establecidos apegados a la Constitución de la República, así como a la normativa general establecida por el Ministerio de Educación; esto se encuentra claramente estatuido en el respectivo Reglamento Interno de la Institución.

3.3.8. Dimensión administrativa, financiera y valores

Para la administración financiera la Unidad educativa del Colegio Técnico de Agricultura de San Lorenzo tiene a los profesionales más adecuados que ejecutan los recursos económicos de acuerdo a las necesidades institucionales previamente definidas y establecidas como “prioritarias” para que puedan sumarse a la política de calidad educativa y desarrollo integral como bases de la organización.

Se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

3.3.9. Dimensión comunitaria y valores

La formación intercultural que se brinda en el Centro Educativo, hace que sus beneficiarios se adapten fácilmente en el entorno diverso; de igual forma los estudiantes provienen de distintas latitudes lo que incentiva a sus educadores a trabajar sobre las relaciones sociales para preservar el buen comportamiento y el trabajo comunitario interno externo.

Buscan motivar a todos los integrantes de la Comunidad Educativa a participar en los actos de la institución para fortalecer un crecimiento personal y sus valores, de igual forma se estimula a los alumnos a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades religiosas, civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales a nivel local, regional, para incentivar la integración y compromiso con su unidad educativa y su comunidad

3.4. Análisis FODA

A través del FODA se pudo realizar un análisis de la institución que me permitió determinar las posibilidades reales del entorno y a diagnosticar la situación de una organización escolar, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir, plantear su rol y acción en el medio, a partir de este conocimiento tomar decisiones y realizar nuevas propuestas positivas para la misión institucional.

3.4.1. Fortalezas y debilidades

El Colegio cuenta con espacios amplios, docentes profesionales con amplia acogida estudiantil a las actividades sociales, en efecto que es como una estrategia de formación que apoya al mejoramiento y desarrollo y crecimiento personal y colectivo de los alumnos.

- 1.- Predisposición del personal docente y autoridades a la actualización.
- 2.- Falta de compromiso de los padres de familia.
- 3.- Amplia de acogida estudiantil.
- 4.- Falta de interés de los alumnos en el cumplimiento de los deberes y tareas.
5. Puntualidad y regularidad en la asistencia de docentes.
- 6.- Bajo rendimiento académico.
- 7.- Estudiantes con identidad cultural.
- 8.- Incorrecta expresión oral y escrita de los alumnos.
- 9.- Espacios verdes, deportivos y recreativos.
- 10.- Despreocupación de los Padres de Familia en el control del aseo y puntualidad.
- 11.- Alto índice de enfermedades respiratorias y gastrointestinales.
- 12.- Ausencia de rincones de lectura en cada aula.
13. Migración de los alumnos a la ciudad.
- 14.- Carencia de hábitos lectores en los alumnos.
- 15.- Falta capacitación permanente al personal docente en innovaciones pedagógicas las TICS.

16.- Carencia de Proyectos Educativos.

3.4.2. Oportunidades y Amenazas.

Está delimitado por el entorno, aquí se encuentran los aspectos que pueden beneficiar a la organización, así mismo las amenazas que el mismo entorno ofrece que si no se toman en cuenta pueden colocar en riesgo el normal funcionamiento de la organización educativa.

Las oportunidades más latentes están las posibles alianzas estratégicas que se pueden dar con agentes de la sociedad, uno de ellos es a través del apoyo del Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero”, la Universidad Técnica del Norte con sus programas de vinculación con la colectividad, tareas que fortalecen el proceso de enseñanza-aprendizaje de docentes y discentes.

Las amenazas más próximas es la presencia de un liderazgo local que, contamina, la educación con favores políticos y la inclinación de adolescentes y jóvenes a las diversiones en locales pocos recomendables para su formación moral, ética y crecimiento saludable en lo físico y mental.

Oportunidades y amenazas:

- 1.- Colaboración de la casa de salud en el aspecto sanitario.
- 2.- Desorganización familiar a causa de la migración de los Padres de Familia al extranjero en palma cultora y minería o en la recolección de productos del mar y el manglar.
- 3.- Presencia de extensiones universitarias presenciales, semipresenciales y a distancia.
- 4.- Indiferencia de los Padres de Familia en la formación de buenos hábitos y control de tareas.
- 5.- Participación de los alumnos en talleres pedagógicos de aprendizaje organizados por el Ministerio de Educación.
- 6.- Liderazgo que incide negativamente en la formación social y cultural de los estudiantes.

7.- Presencia de sitios de diversión nocturna y ventas ambulantes en los alrededores del Plantel.

8.- Participación en otros Centros Educativos promocionando al Plantel en ámbitos culturales, deportivos y artísticos.

9.- Mal uso del tiempo libre en programas de televisión e internet.

10.- Innovación y nuevas propuestas metodológicas y pedagógicas del Ministerio de Educación.

11.- Liderazgo que incide negativamente en la formación social y cultural de los estudiantes.

12.- La matriz curricular que recoge los aspectos que tienen relación directa con la formación de líderes educativos.

3.5 Resultados de encuestas y entrevistas

3.5.1. Resultados de encuesta a directivos

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

Tabla 8. Equipos de trabajo de la institución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El director organiza las tareas en una reunión general cada quimestre	1	17
Coordinadores de áreas	3	50
Municipal (por grupos de trabajo)	2	33
Particular laico (trabajan individualmente)	0	0
Particular religioso (otros)	0	0

Fuente: Datos de encuesta

El 50% de las autoridades encuestadas dicen que los equipos de trabajo se organizan por Coordinadores de Áreas; el 33% por Grupos de Trabajo y el 17% en Reunión General cada quimestre.

En el centro educativo para las tareas de organización de los equipos de trabajo se utilizan diversas estrategias, con predominio de las coordinaciones de áreas, indicando que

manifiesta el trabajo fraccionado y que sigue los lineamientos de las reformas curriculares de la educación general básica y del bachillerato.

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

Tabla 9. Tamaño de la organización

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El número de miembro de la institución	2	33
Los resultados obtenidos en la institución	4	67
Valores y tiempo empleados obtenidos en la institución	0	0
Otros	0	0
No aplican	0	0

Fuente: Encuesta

El 67% de los encuestados que para medir el tamaño de la organización, se toman en cuenta los resultados obtenidos en la institución; el 33% considera que esto se hace tomando en cuenta el número de miembros de la institución.

La organización educativa crece tomando en cuenta los resultados obtenidos en la institución, los mismos que son medidos mediante estándares de calidad y son evaluados externa e internamente; sin embargo, también se consideran en el crecimiento del tamaño institucional otras alternativas como el incremento de los integrantes de la institución ya sean estos estudiantes, docentes u otro personal que se requiere para mejorar la calidad de la educación.

Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritos en el manual para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta: normas, reglas y procedimientos.

Tabla 10. Las tareas de los miembros de la institución se basan en normas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100
No	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta

El 100% de las autoridades educativas de la institución consideran que para medir el tamaño de la institución Si se toman en cuenta: normas, reglas y procedimientos escritos en el manual de medición.

Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritos en el manual de medir el tamaño de institución; esto implica que en la organización se trabaja con manuales de procedimientos en los que se encuentran determinadas las actividades y roles de cada miembro, garantizando la observancia de normativas, leyes y creación de ambientes de trabajo agradables y productivos.

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

Tabla 11. Toma de decisiones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Director	0	0
Rector	2	33
Consejo Directivo	4	67
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta

El 67% de los encuestados opinan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por el Consejo Directivo; el 33% considera que está liderado por el Rector de la organización.

En la organización es el Consejo Directivo el que elabora las estrategias para crear el clima de respeto y lograr consensos, esto es indicador de que al interior del centro educativo se trabaja en armonía y se procede tomando en cuenta los criterios de sus integrantes; el Rector toma decisiones cuando es necesaria su participación como líder de la organización.

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

Tabla 12. Las decisiones se delegan en un grupo de colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	83
No	1	17
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta

El 83% de los encuestados contestaron que SI se delega la toma de decisiones en un grupo de colaboradores la resolución de conflictos y promoción de decisiones pertinentes; el 17% dijo NO.

La organización maneja estrategias adecuadas para la resolución de conflictos y promoción de soluciones pertinentes, lo que se hace a través de consensos que crean un excelente clima de traba

Su administración del centro educativo promueve:

Tabla 13. Alternativas que promueve la administración del centro educativo

ORDEN	ALTERNATIVAS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
A	Excelencia académica	6	100	0	0	0	0
B	Desarrollo profesional de los docentes	6	100	0	0	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	4	67	2	77	3	67
D	Trabajo en equipo	6	100	0		1	23
E	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83	1	23	7	83
F	Participación de los padres de familias en las a actividades programadas	4	67	2	77	3	67
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	67	2	23	3	67

Fuente: Encuesta

El 100% dice que se promueve la excelencia académica, desarrollo profesional de los docentes y el trabajo en equipo. El 83% asegura que la administración y liderazgo promueve la vivencia de valores institucionales y personales; el 68% asegura que se promueve la capacitación continua de los docentes, la participación de los padres de familia en actividades programadas y delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Los administradores de la institución educativa, promueven con su liderazgo actitudes en sus colaboradores que propenden a la excelencia académica y el crecimiento y desarrollo profesional, además del trabajo en equipo, lo que fortalece y garantiza la oferta de educación de calidad; además promueven valores tanto para la institución y la práctica personal; buscan la participación de los padres de familia y delegación de autoridad para la ejecución de actividades.

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Tabla 14. Las variantes de liderazgo de la institución

ORDEN	ALTERNATIVAS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
A	Son innatas	4	66	1	17	1	17
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	5	83	0	0	1	17
C	Se adquieren a partir de la experiencia	5	83	0	0	1	17
D	Se desarrollan con estudios en gerencias	2	33	3	50	1	17
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83	0	0	1	17

Fuente: Encuesta

El 83% de los encuestados consideran que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir la institución se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, se adquieren a partir de la experiencia y la capacitación continua que combine práctica, teoría y reflexión.

Los administradores de la organización consideran que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución requieren de capacitación permanente, actualización de conocimientos en temáticas relacionadas con el liderazgo, la experiencia, práctica y reflexión.

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

Tabla 15. Alternativas mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

ORDEN	ALTERNATIVAS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
A	Uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	5	83	1	17	0	0
B	La administración del número de estudiantes por aulas	1	17	2	33	3	50
C	La mejora de los mecanismos de control	4	66	1	17	1	17
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83	0	0	1	17

Fuente: Encuesta

El 83% de los encuestados respondieron que para mejorar el desempeño y progreso escolar se promueve SIEMPRE el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar. Otro 83% dice que SIEMPRE se manejan la existencia de ambientes cordiales de trabajo. El 66% respondió que SIEMPRE se promueven la mejora de los mecanismos de control.

La organización fundamenta su progreso y desempeño en la evaluación del desempeño de cada uno de sus integrantes; la creación de ambientes agradables para el trabajo y la aplicación de sistemas de control que garantizan disciplina y alto rendimiento.

De los diferentes órganos escritos a continuación. ¿Cuáles se encuentran en su institución?

Tabla 16. Presencia de la autoridades en la institución

ORDEN	ALTERNATIVAS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
A	De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	4	66	1	17	1	17
B	De gestión (secretario, subdirector, Comisiones económicas etc)	4	67	0	0	2	33
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador etc)	5	83	0	0	1	17
D	Técnicas (departamentos, equipos docentes, etc.)	4	66	1	17	1	17
E	Otros	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta

El 83% dice que se encuentran SIEMPRE en la organización órganos de escritos de coordinación; entre el 66-67%, afirman que los órganos escritos son de Gestión, De Dirección y técnicos.

La organización maneja como órganos escritos de control los indispensables para la administración excelente de la organización, en orden de importancia utilizan coordinación, de gestión, de dirección y los técnicos; los cuales se ajustan a la filosofía de la organización que oferta educación y formación técnica.

El equipo educativo o equipo didáctico o juntas de profesores de su institución es encargado de:

Tabla 17. Responsabilidades de los equipos de la institución

ORDEN	ALTERNATIVAS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100	0	0	0	0
B	Establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	83	0	0	1	17
C	Tratar de formar coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	46	1	17	1	17
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta

El 100% dice que SIEMPRE se promueve llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos; el 83% respondió que se establecen SIEMPRE acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

El equipo directivo y de evaluación es la encargada de realizar las actividades de evaluación y seguimiento de los estudiantes; coordinar las actividades de enseñanza-aprendizaje de los docentes y alumnos y diseñar estrategias para mejorar el clima de convivencia institucional; esto habla de una organización que trabaja en coordinación armoniosa y pensando en el bienestar de sus integrantes.

Los departamentos didácticos de su institución son los encargados de:

Tabla 18. Tareas de los departamentos didácticos

ORDEN	ALTERNATIVAS	SI		NO	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias	4	67	1	17
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100	0	0
C	Elaborar las programaciones didácticas de las enseñanzas de las materias o áreas correspondientes	4	67	0	0
D	Mantener actualizada la metodología	6	100	0	0
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100	0	0
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la detección y prevención de problema de aprendizaje	5	83	1	17
G	Elaborar una memoria periódica en las que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	67	1	17
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100	0	0
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	67	2	33
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100	0	0

Fuente: Encuesta

El 100% de los encuestados dicen que el departamento didáctico de su institución son encargados de formular propuestas, promoción de investigación educativa; el 83% asegura que colaboran con el Departamento de Orientación; el 67% opina que elaboran programas, memorias y programan asignaturas.

En la institución educativa es el departamento didáctico, en coordinación con el Departamento de Orientación el que se encarga de diseñar, programar estrategias de mejoramiento institucional, actualización curricular y perfeccionamiento docente.

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.

Tabla 19. Cumplimiento de la gestión pedagógica

ORDEN	ALTERNATIVAS	SI		NO	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
A	La gestión pedagógica, en el centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	6	100	0	0

Fuente: Encuesta

El 100% de los entrevistados contestaron que la gestión pedagógica SI fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográficos.

La organización educativa realiza para proyectarse hacia el futuro y fortalecer el presente, el diagnóstico situacional de cada una de sus actividades y departamentos, para fortalecer sus relaciones con la comunidad, el entorno natural, social e ir encontrando soluciones pertinentes a los problemas que se presentan.

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

Tabla 20. Propuestas realizadas en la institución educativa

ORDEN	ALTERNATIVAS	SI		NO	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
A	Reingeniería de procesos	4	67	2	33
B	Plan estratégico	5	83	1	22
C	Plan operativo anual	6	100	0	0
D	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	67	2	33

Fuente: Encuesta

El 100% responde que en la institución SI se ha realizado el Plan Operativo Anual, el 83% dijo que SI se realiza el Plan estratégico; el 67% asegura que SI se hace reingeniería de procesos y proyectos de capacitación.

La institución educativa, utiliza como herramientas que orientan y guían sus acciones, los instrumentos curriculares que manda la Ley de Educación y los procesos de planeamiento, en consecuencia tiene altas probabilidades de alcanzar excelentes resultados académicos y productivos.

3.5.2. Resultados de la encuesta a docentes

Tabla 21. Resultados de la encuesta a docentes

ORDEN	ALTERNATIVAS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	7	29	14	58	2	8
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	16	67	8	33	0	0
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	18	75	5	21	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes familiares asociación civil padres y representantes consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	16	67	7	29	1	4
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	8	18	75	3	13
6	Trabajo en equipo, para la toma de decisiones de cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje	16	67	7	29	1	4
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	20	83	4	17	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanzas	3	12	12	50	9	38
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	8	9	38	13	54
10	De acuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	2	8	12	50	10	42
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	12	50	11	46	1	4
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo	14	58	8	33	1	4
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	12	50	9	38	2	8
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa	15	63	7	29	1	4
15	Actividades de integración en el ámbito deportivo y el socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes estudiantes.	11	46	11	46	1	4
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	10	42	12	50	2	8

Fuente: Encuesta a docentes

Preguntas:

1. *El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes*

El 29% de los docentes encuestados dijo que siempre; el 58% a veces y el 8% contestaron nunca.

Los resultados indican que el rol de los docentes se lo define como persona con actitudes y habilidades para cuestionar las órdenes existentes; es decir, en la institución se aplica la libertad de expresión y se respeta el criterio de los profesores.

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.*

El 67% respondieron que siempre; el 33% a veces.

El liderazgo en la institución educativa se ejerce buscando innovaciones y cambios a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de escolarización; es decir, los integrantes del centro educativo tienen como estrategia la innovación y cambios permanentes en la educación para beneficiar la formación de los estudiantes.

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.*

El 75% aseguraron que siempre; frente al 21% que dice a veces.

En el centro educativo se practica la gerencia educativa; es decir, la toma de decisiones pensando en el bienestar de todos los integrantes de la comunidad educativa, incluyendo a docentes, autoridades, padres de familia, estudiantes y el ambiente de trabajo.

4. *Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes familiares asociación civil padres y representantes consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.*

El 67% respondieron que siempre; el 29% a veces; y el 4% dijeron nunca.

La investigación educativa es una estrategia operativa de la institución, es promovida por sus autoridades y se la realiza con la participación activa de los miembros de la comunidad educativa.

5. *Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.*

El 8% respondieron que siempre; el 75% a veces y el 13% nunca.

En la institución existe resistencia y escepticismo por parte de los padres de familia, cuando se trata de implementar cambios en la metodología de enseñanza.

6. *Trabajo en equipo, para la toma de decisiones de cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje.*

El 67% contestaron que siempre; el 29% a veces; y el 4% nunca.

Los cambios metodológicos se hacen de manera consensuada, asegurando un trabajo en equipo con excelentes resultados en las tareas de innovaciones en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

7. *En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.*

El 83% respondieron que siempre; el 17% dijeron a veces.

En la institución educativa prevalecen, en el proceso de enseñanza y aprendizaje, la formación de valores, el mismo que se lo utiliza como eje transversal de la formación integral de los estudiantes del centro educativo.

8. *Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanzas.*

El 12% de los encuestados dijo que siempre; el 50% a veces; y el 38% nunca.

A veces se producen resistencia de los compañeros, cuando en la institución se introducen cambios e innovaciones en los procesos metodológicos de enseñanza, muchos lo hacen por temor a su rápida adaptación, sin embargo todo cambio es positivo y necesario.

9. *Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.*

El 8% respondieron que siempre; el 38% aseguró que a veces; y el 54% dijo que nunca.

Los integrantes del centro educativo nunca se sienten poco integrados a la institución y compañeros; a veces el fenómeno se presenta, pero de manera aislada; esto facilita el trabajo en equipo y el desarrollo institucional. Aquí está la importancia de los trabajos grupales, esto con el fin de consolidar e integrar a todos en un ambiente de compañerismo.

10. *De acuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.*

El 50% respondieron que siempre; el 46%; a veces; y el 4% nunca.

Los acuerdos que se realizan en la institución entre autoridades y docentes son continuos y permanentes; el trabajo es consensuado y sobre todo el diálogo es la principal arma para llegar a acuerdos que benefician a la institución en la cual están inmersos.

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

El 50% responde que siempre; el 46% a veces; y el 4% nunca.

Los integrantes de la comunidad educativa, en su gran mayoría admiran la gestión y liderazgo que ejercen las autoridades al interior de la institución. Es lógico que se encuentren conformes con el liderazgo de las autoridades puesto que para poder ser un líder debe tener la capacidad de realizar actividades creativas e innovadoras para el engrandecimiento de una institución.

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

El 58% respondieron que siempre; el 33% a veces; y el 4% nunca.

Los docentes y demás miembros de la organización se sienten comprometidos con las decisiones que toman las autoridades.

Sin embargo existe un grupo que no lo ve de esa manera, tal vez porque su falta de compromiso hace que se vuelvan conformistas y no opinen sobre si están o no de acuerdo con las decisiones que toman en beneficio de su institución.

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

El 50% respondieron siempre; el 38% a veces; el 8% nunca.

Los directivos de la institución mantienen un liderazgo en la gestión del ámbito académico; esto conduce al mejoramiento y actualización permanente del pensum de estudios.

Es importante que el liderazgo lo conserven pero sobre todo que sean innovadores.

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

El 63% de los encuestados respondieron que siempre; el 29% a veces; y el 4% nunca.

Los directivos de la institución mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera; garantizando tranquilidad en el persona a su cargo y operatividad institucional.

15. *Actividades de integración en el ámbito deportivo y el socio cultural con la participación de autoridades, padres de familias, docentes estudiantes.*

El 46% respondieron siempre y a veces respectivamente y un 4% restante dijo que nunca.

En toda institución educativa el deporte y las actividades culturales son los principales elementos para poder integrar a toda una comunidad en sí y es una excelente base para el buen vivir.

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

El 42% de encuestados respondieron que siempre; un 50% a veces y el 8% mencionó que nunca.

Los valores deben tener prioridad en las decisiones que toman los directivos y profesores puesto que el respeto a los derechos humanos es fundamental así como también si los maestros y directivos demuestran ética, valores y respeto a sus alumnos éstos recibirán de ellos lo mismo que entregan y ese el ambiente que debe reinar en toda institución para poder estar en armonía.

3.5.3 Resultados de la encuesta a estudiantes

Tabla 22. Resultados de la encuesta a estudiantes

ORDEN	ALTERNATIVA	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	40	15	60	0	0
2	Las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes.	13	52	10	40	2	8
3	El liderazgo conductual orientados a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.	11	44	12	48	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	8	32	17	68	0	0
5	En las clases se esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	6	36	11	44	5	20
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	12	48	13	52	0	0
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	15	60	10	40	0	0
8	Los métodos de enseñanzas en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	13	52	11	44	1	4
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	28	11	44	7	28
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	72	7	28	0	0
11	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	11	44	8	32	6	24
12	Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente	15	64	9	36	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	14	56	11	44	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	18	72	4	16	3	12

Fuente: Encuesta a estudiantes

Preguntas:

1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

El 40% de los estudiantes encuestados dicen que siempre; el 60% asegura que a veces.

En ocasiones se toman en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes; en otras son ignoradas; debe revisarse este aspecto del funcionamiento institucional para lograr mayor democracia y participación, además la institución la conforman todos y las decisiones que se tomen debe ser puesta a consideración de todos quienes la conforman.

2. *Las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes.*

El 52% aseguran que siempre; el otro 40% a veces y el 8% restante nunca.

Las autoridades prefieren hablar más que escuchar las opiniones y problemas de los estudiantes; esto indica que se descuida las necesidades e intereses de los alumnos al momento de tomar decisiones.

3. *El liderazgo condutal orientados a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.*

El 44% respondieron siempre y el 48% restante dijeron que a veces.

El liderazgo condutal predomina sobre otras formas de orientación para la ejecución de las tareas escolares.

4. *Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.*

El 32% respondieron que siempre; el 68% a veces.

La implementación de ideas nuevas, es un factor que se practica pocas veces; por lo que se debe revisar el comportamiento y actualización de procedimientos didácticos de los docentes.

5. *En las clases se esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.*

El 36% responde que siempre; el 44% a veces; y el 20% dijo que nunca.

La diversidad de criterios nos orienta a inferir que existen docentes que esperan que los alumnos hagan tareas similares, en la misma forma y el mismo tiempo; es decir, tradicionalistas; existen profesores que respetan el ritmo de aprendizaje de sus estudiantes.

6. *Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.*

El 48% aseguraron que siempre; el 52% dijo que a veces.

En la institución la mayoría de los docentes inician clases, utilizando frases de motivación, no de manera permanente; además observan la misma actitud en la práctica de valores; de igual forma toman en cuenta el entorno familiar y comunitario con mucha intermitencias; un elevado porcentaje practica motivación, valores con el entorno familiar de manera permanente.

7. *El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.*

El 60% respondieron siempre; el 40% a veces.

En la institución educativa es una práctica docente la propuesta de innovaciones que deben ser desarrolladas por los estudiantes.

8. *Los métodos de enseñanzas en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.*

El 52% respondieron siempre, el 44% a veces, y el 4% nunca.

Los docentes utilizan con sus estudiantes innovaciones, variedad en la metodología, participación y la interacción entre docentes y estudiantes.

9. *Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.*

El 28% respondieron siempre, el 44% a veces; y el 28% nunca.

Los docentes se interesan de forma esporádica de los problemas de los estudiantes; lo que debe ser motivo de preocupación para dirigir el trabajo docente a la formación integral de los alumnos.

10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

El 72% dijo que siempre; frente al 28% que respondieron a veces.

Los docentes, durante el desarrollo de las clases, dan oportunidades a los estudiantes para que expresen sus opiniones, fomentando la participación y el hábito de opinar con libertad.

11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.

El 44% se inclina por siempre; el 32% a veces, y el 26% nunca.

Una diversidad de opiniones con predominio de los que consideran que el profesor es el que decide que se hace en la clase; para otros la decisión es de docentes y estudiantes; tarea para que las autoridades revisen este comportamiento para que se permita la toma de decisiones consensuada.

12. Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.

El 64% respondieron siempre; frente al 36% que dijo a veces.

Los trabajos de aprendizaje estudiantil, se realizan en grupos, con la participación tanto de alumnos como de los docentes.

13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

El 54% de encuestados respondieron siempre; y el 46% dijeron que a veces.

Los docentes de la institución se comprometen con la gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo; se garantiza gestión y administración educativa.

14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

El 72% de la muestra encuestada respondieron que siempre; el 16% a veces; y el 12% nunca.

Docentes, autoridades, padres y madres de familia de la comunidad educativa, aplican y enseñan la práctica de valores y comportamiento ético con el ejemplo.

3.5.4. Resultados de la encuesta a padres de familia

Tabla 23. Resultados de la encuesta a padres de familia

ORDEN	ALTERNATIVA	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	La institución llama periódicamente, para brindar informe de sus labores.	11	73	4	27	0	0
2	Las autoridades escuchan las sugerencias de los padres.	11	73	4	27	0	0
3	Expresa usted conformidad con los procesos educativos de la institución.	11	73	4	27	0	0
4	Participa activamente en los procesos educativos de la institución.	7	47	8	53	0	0
5	Participa en comisiones de padres de familia en búsqueda de mejoras institucional.	9	60	5	33	1	7
6	Los docentes aplican una metodología para los procesos de enseñanza aprendizaje con sus hijos.	9	60	6	40	0	0
7	El personal de la institución visita sus domicilios para conocer la realidad familiar.	1	7	2	13	12	80
8	Observa interés en su hijo/a por asistir a la institución	13	87	2	13	0	0
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	9	60	6	40	0	0
10	Nota capacidad administrativa en los directivos del establecimiento.	10	67	5	33	0	0

Fuente: Encuesta a padres de familia

1. *La institución llama periódicamente, para brindar informe de sus labores*

El 73% de los padres encuestados dice que siempre; el 27% dijo a veces.

Es la institución educativa, a través de sus autoridades que llaman a sus miembros a rendir informes sobre las labores realizadas, ahora con la nueva reforma en la educación se lo hace mensualmente brindando al padre de familia y estudiantes estar más pendientes de su rendimiento y sus falencias con prontitud.

2. *Las autoridades escuchan las sugerencias de los padres.*

El 73% asegura que siempre; el 27% a veces.

Las autoridades de la institución educativa escuchan las sugerencias de los padres de familia. Es lógico decir que los padres son los principales encargados de estar al pendiente

de sus hijos y dar ellos a los maestros alternativas que crean convenientes para el buen desarrollo de sus hijos.

3. *Expresa usted conformidad con los procesos educativos de la institución.*

El 73% de la muestra dice que siempre; el 27% a veces.

Los padres de familia expresan su conformidad, en gran mayoría, es aquí donde se ve la importancia de los informes constantes de parte de la institución para la conformidad y tranquilidad de los padres de familia.

4. *Participa activamente en los procesos educativos de la institución.*

El 47% respondieron que siempre; mientras que el 53% dijo a veces.

La participación de los padres de familia en los procesos educativos es esporádica en su mayoría; existen padres de familia que participan de forma permanente en los procesos educativos implementados por la institución. Muchos factores que implican es la falta de tiempo, puesto que hoy en día la mayoría trabaja, sin embargo esto no es excusa para que se alejen de sus responsabilidades como es el compartir tiempo con los hijos.

5. *Participa en comisiones de padres de familia en búsqueda de mejoras institucional.*

El 60% respondieron que siempre; el 33% a veces; el 7% nunca.

Los padres de familia, mayoritariamente, participan en comisiones que organiza la institución para buscar cambios y mejoras en el centro educativo.

En nuestra sociedad especialmente si se encuentran falencias en algo que a futuro se va adoptar es común ver grupos que representan organizaciones para bien común y sobre todo mejorar la calidad institucional.

6. *Los docentes aplican una mitología para los procesos de enseñanza aprendizaje con sus hijos.*

El 60% respondieron siempre; el 40% a veces.

Los padres de familia consideran que los docentes, manejan la mitología como estrategia para la enseñanza y aprendizaje de los niños y niñas de la institución, es importante innovar y ser creativos con una juventud que va siempre un paso delante de los conocimientos.

7. *El personal de la institución visita sus domicilios para conocer la realidad familiar.*

El 7% contestaron siempre; el 13% a veces; y el 80% dijo que nunca.

Para los padres de familia, los docentes y autoridades de la institución educativa no visitan sus hogares; situación que debe enmendarse para conocer la realidad social de los alumnos que asisten a la institución.

8. *Observa interés en su hijo/a por asistir a la institución.*

El 87% indicó que siempre; el 13% respondieron que a veces.

Los niños que se matriculan en la institución, muestran gran interés por asistir a sus labores de aprendizaje que reciben en el centro educativo, por lo general hay muchos que asisten con poco interés por que tienen que madrugar más para poder ir pero solo es cuestión de adaptación.

9. *Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.*

El 60% asegura que siempre; ante un 40% que dijo a veces.

Los docentes que laboran en la institución, según los padres de familia, se interesan por los problemas de los estudiantes. De acuerdo al comportamiento del alumno el profesor puede captar la negatividad de él, en la mayoría de instituciones cuentan ya con el apoyo fundamental de orientadores vocacionales o psicólogos que son un gran apoyo fundamental para el docente en la investigación del problema del alumno, puesto que esto afecta su buen rendimiento.

10. *Nota capacidad administrativa en los directivos del establecimiento.*

El 67% dijo que siempre; el 33% asegura que a veces.

Las autoridades de la institución educativa, tienen capacidades para administración y liderar procesos educativos. Hoy en día la gran demanda de personal para trabajar hace que los mismos directivos se interesen en seguir aportando sus conocimientos para poder tener una demanda excelente en la capacidad de dirigir.

CAPITULO 4
DISCUSIÓN

4. Discusión

Haciendo un análisis minucioso y exhaustivo de las encuestas realizadas a directivos, docentes, alumnos y padres de familias en el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo, se puede decir que:

En lo concerniente la forma de organización de los equipos de trabajos en este centro educativo, se realizan de manera consensuada; es decir, que un grupo de trabajo planifica y después de ser socializada, este se pone de acuerdo a ejecutar lo planificado.

Esta investigación determina, que el principal aspecto de medición del tamaño de la organización se da por los resultados obtenidos; pero deben obtenerse en el tiempo y recursos planificados por el grupo de trabajo.

Por otro lado, esta institución no cuenta con un manual orgánico, que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas específicas de liderazgo, lo que da entender que falta elaborar e implementar este instrumento, en donde se evidencia la gestión y el liderazgo de la institución.

Por lo tanto, el manual orgánico es muy importante ya que, este es un instrumento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma adecuada, ordenada u sistemática las funciones que cada uno se ha comprometido, a cumplir por lo tanto este un instrumento de vital importancia para la vida institucional de toda organización educativa.

El consejo directivo de este centro educativo juega un papel fundamental en la toma de decisiones. Del mismo modo cuando se debe resolver conflictos ocurridos en el seno de la institución, este consejo directivo delega a un grupo de miembros, donde el consejo directivo cobijado en el marco legal, toma las decisiones adecuadas.

De tal forma, que la educación involucra a líderes y docentes en la toma de decisiones ya que el líder debe tener valores direccionados a la democracia pero sobre todo como forma de vida lo que supone un desarrollo profundo de las responsabilidades social y el docente es una persona profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos valorando la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos en esta institución con mayor énfasis la excelencia académica y el trabajo en equipo, ya que se considera que cada

día, los docentes se preparan mejor, aplicando diferentes estrategias de enseñanzas a fin de que sus educadores lleguen a la excelencia y el trabajo en equipo le permite fortalecer actividades encaminadas al éxito.

Cuando hablamos de las habilidades de liderazgo normalmente esta institución promueve siempre la capacitación continua, combina la práctica, la teoría y reflexión de sus miembros, ya que como sabemos que para ser líder una gran parte de él es innata, más sin embargo, un alto porcentaje debe también adquirírselo, por lo tanto personalmente considero, que las habilidades innatas favorecen el desarrollo de un líder, pero a veces resulta más determina la formación que se va acumulando en el accionar diario del individuo.

CAPITULO 5
PROPUESTA DE MEJORA

5. Propuesta de mejora

Siempre es importante que en una sociedad exista un líder, ese alguien que lleve las riendas para obtener un beneficio, la educación no es la excepción, el país necesita líderes positivos, frescos, idealistas y a la vez realistas, que sean capaces de guiar correctamente el control, no siempre la responsabilidad en las instituciones educativas son tan solo de la autoridad mayor que en este caso sería el rector, una institución la conforman todos quienes están dentro de ella,

un verdadero líder debe estar convencido de que su misión es ayudar cuando la institución lo requiera y fomentar el engrandecimiento y superación.

5.1. Título de la propuesta

“Diseño, e implementación de un programa académico para la formación de Gerentes con Liderazgo en la Administración Educativa”.

5.2. Justificación

El liderazgo en la gerencia de instituciones educativas, requiere de la ejecución de una serie de actividades y estrategias que permitan a los docentes, adquirir conocimientos que los doten de las características que se requieren para adquirir el perfil de un líder que administre instituciones u organizaciones educativas.

El sistema nacional de educación, para cumplir con las propuestas de cambios que promueve el Gobierno de la Revolución Ciudadana, necesita con urgencia, de docentes con una preparación especializada y mística, con fuerte liderazgo para emprender en la misión de cambiar los estereotipos educativos que han colocado al sistema en crisis e impulsarlo hacia la adaptación e inclusión en las corrientes pedagógicas, avances científicos y tecnologías de la actualidad.

Se requiere de docentes y administrativos capaces de cambiar los paradigmas, analizar la situación de los centros educativos, con sentido crítico y mentalidad abierta para proponer y aceptar cambios e innovaciones en procesos administrativos como en los pedagógicos y de integración de la comunidad educativa.

Con el diseño y aplicación de la propuesta se espera contribuir con el crecimiento y desarrollo personal de los integrantes de la comunidad educativa del Colegio Técnico de Agricultura “San Lorenzo”, además de propiciar mecanismos para que la organización permanezca, se fortalezca y alcance la excelencia en la búsqueda de la perfección como finalidad o filosofía del centro educativo. Los líderes nacen con condiciones innatas para el ejercicio de su liderazgo, pero también requieren para fortalecer esas propiedades y capacidades naturales, del reforzamiento académico formativo y de cierto grado de experiencia que les dota de habilidades y destrezas para el liderazgo democrático, participativo, flexible y de proyecciones futuras que requiere la educación de la actualidad. La puesta en marcha de la propuesta requiere de la participación de las autoridades de la institución y del compromiso de los docentes para asegurar su intervención en todas las actividades que se programen para su capacitación y formación como líderes en gestión y gerencia de la administración educativa.

5.3. Propósito de la Propuesta

La propuesta tiene como propósito la formación de líderes en la gestión y gerencia administrativa de la institución para integrar a todos los miembros de la comunidad educativa y emprender en la ejecución y desarrollo de actividades con contenidos teóricos y prácticos, con la idea de formar un líder con valores cristianos y humanista, democrático que promueva, con autoridad ética y moral para propiciar los cambios que requiere el centro educativo.

5.4. Objetivos de la propuesta

5.4.1. Objetivo General

Diseñar e implementar un programa de formación y capacitación de líderes con habilidades y destrezas para la gestión y gerencia de la administración de centros educativos que ofertan educación básica y bachillerato.

5.4.2. Objetivos Específicos

a. Delinear las estrategias metodológicas para el diseño del programa de formación y capacitación en liderazgo administrativo.

b. Definir estrategias participativas para la aplicación de la propuesta de formación de líderes en gestión y gerencia de administración educativa.

c. Aplicar un sistema de evaluación, seguimiento y reforzamiento del programa de capacitación y formación de los líderes en gestión y gerencia de centros educativos.

5.4.3. Actividades

Tabla 24. Actividades de la propuesta

Objetivos Específicos	Metas	Actividades	Metodología	Evaluación	Indicadores de cumplimiento
1.- Reconocer las potencialidades y limitaciones de los maestros en relación a las habilidades pedagógicas que poseen en el desempeño profesional del docente y el clima de aula en el que se desenvuelven.	Identificar en un 90% las habilidades pedagógicas positivas en el personal docente.	Ejercicios de sensibilización. Expresar individualmente en tarjetas las expectativas del taller. Contrastar expectativas con los objetivos del taller.	Expositiva	Aplicación de fichas evaluativas de habilidades pedagógicas	Registro de asistencia
2.- Comprender los fundamentos teóricos, sobre los estándares de calidad.	Mejorar en un 90% los estándares de calidad y poseer insumos para la toma de decisiones de la mejora de la calidad educativa.	Exposición sobre ¿Qué son los estándares de calidad educativa? Características: para qué sirven los estándares de calidad. Porque necesitamos estándares de calidad.	Trabajo cooperativo	Informes de grupos	Registro de trabajo
3.- Concienciar a los docentes sobre su nuevo rol de facilitadores y guías para que pase a dar mayor atención a la metodología e investigación que a los contenidos a desarrollarse en el aula.	Implantar en un 90% las prácticas pedagógicas necesarias para elaborar un conocimiento constructivo.	Elaboración de un Manual de Métodos y Técnicas pedagógicas de aprendizaje.	Círculos de estudio	Manual de Métodos y Técnicas de aprendizaje	Documento de manual de métodos y técnicas

Fuente: Autor

5.5. Descripción de la Propuesta

La propuesta está concebida tomando en cuenta los resultados obtenidos de la investigación realizada en la institución educativa; el fortalecimiento del liderazgo de la gestión y gerencia administrativa es fundamental para garantizar en corto, mediano y largo el camino en búsqueda de la perfección, esto es de la excelencia tanto administrativa como pedagógica y de integración de los componentes del colegio.

5.6. Beneficiarios

El diseño, aplicación, evaluación y seguimiento de la propuesta de mejoramiento del Colegio Técnico de Agricultura “San Lorenzo” beneficiará a los siguientes grupos dinamizantes de los procesos de enseñanza aprendizaje:

a. Beneficiarios directos:

- Los directivos y docentes de la institución educativa, porque a ellos se aplicará el programa de formación y capacitación en liderazgo administrativo y gerencia de centros educativos.
- Los estudiantes de la institución que tendrán la oportunidad de ser liderados por una persona con conocimientos suficientes para generar aprendizajes significativos en sus alumnos.
- Los padres y madres de familia, los mismos que podrán participar en el desarrollo institucional, liderados por directivos y docentes democráticos, reflexivos y abiertos a las sugerencias provenientes de la familia y la comunidad.

b. Beneficiarios indirectos.

- Miembros de las familias de las cuales proceden los estudiantes; porque ellos recibirán la influencia de las aplicaciones prácticas que realicen los educandos en sus hogares.
- Miembros de los barrios en los que habitan estudiantes, docentes y padres de familia de la institución, porque reciben el aporte del liderazgo de sus vecinos capacitados para el desarrollo comunitario.

- Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de otras instituciones que tendrán la oportunidad de recibir los conocimientos adquiridos y practicados en el colegio.

5.7. Diseño Técnico de la Propuesta

5.7.1. Estructura Organizacional

Para el diseño y aplicación de la propuesta se manejarán las siguientes estrategias y actividades:

- Investigación bibliográfica.
- Selección de los contenidos a desarrollar.
- Selección de la metodología a aplicar en el proceso de formación y capacitación para el liderazgo.
- Reuniones de socialización de la propuesta con docentes, directivos, padres de familia y estudiantes del centro educativo.
- Selección y diseño de los instrumentos de capacitación que se aplicarán durante el desarrollo del proceso.
- Selección y contratación del equipo de trabajo.
- Fijación de las fechas de realización de los eventos de capacitación.
- Elaboración y entrega de documentos de invitación a participar en la capacitación.
- Determinación y adecuación de los lugares en los cuales se realizarán las capacitaciones.

5.7.2. Localización y cobertura espacial

La cobertura es en la Unidad educativa Manuela Cañizares de la parroquia urbana de San Blas y la escuela Miguel Morocho de la parroquia rural de Tarqui del caserío de Gullanzhapa pertenecientes al cantón Cuenca de la provincia del Azuay.

El centro educativo urbano tiene de planta treinta y un docentes y seiscientos treinta y un estudiante de primero a décimo año de EGB. El centro educativo rural cuenta con ocho profesores y ciento cincuenta estudiantes de primero a séptimo año de básica.

5.7.3. Población objetivo

Los actores involucrados de esta propuesta son el personal docente y directivo de la Unidad Educativa Manuela Cañizares y escuela Miguel Morocho como actores permanentes de la educación, quienes están a la perspectiva de buscar estrategias de innovación para brindar una educación de calidad con calidez.

5.7.4. Sostenimiento de la propuesta

Los recursos de la propuesta son:

Humanos:

- Profesores
- Directores
- Asesores pedagógicos

Tecnológico:

- Retroproyector
- Computador
- Dispositivos USB

Materiales:

- Copias
- Marcadores
- Pliegos de papel
- Textos

Físicos:

- Sala de profesores
- Dirección

Económicos:

- Presupuesto de la institución
- Autogestión

CAPITULO 6
PRESUPUESTO

6. Presupuesto

Para realizar las reuniones del Seminario Taller, se ha visto necesario considerar los gastos para la adquisición de materiales de oficina e impresión, pago de refrigerios y otros imprevistos que se detallan a continuación.

Tabla 25. Presupuesto del proyecto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
MATERIALES/INSUMOS			
Copias	500	0,02	10,00
Marcadores	10	0,80	8,00
Pliegos de papel	20	0,25	5,00
Resma de papel	1	3,50	3,50
Cinta adhesiva	4	1,25	5,00
Bolígrafos	20	0,30	6,00
Documentos de reproducción	20	5,00	102,00
SERVICIOS PERSONALES			
Refrigerios	20	1,00	20,00
			122,00

Fuente: Autor

CAPITULO 7
CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA

7. Cronograma de la propuesta

La propuesta se realiza en el transcurso del inicio del año lectivo 2013 en el lapso de 5 meses desde enero hasta mayo, las horas que se dictarán es distribuida en 8 horas extracurriculares en el centro educativo para cubrir un total de 60 horas de seminario taller.

Tabla 26. Cronograma de la propuesta.

Tiempo Actividades	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Socializar con los directivos y docentes de las instituciones educativas la propuesta.																				
Preparar los recursos técnicos, materiales y logísticos																				
Coordinar con los Asesores Pedagógicos la temática propuesta																				
Charlar con los profesores																				
Seminario talleres																				
Confirmación de círculos de estudio																				
Presentación de informes																				
Elaboración de estrategias específicas para desarrollar los estándares de calidad del docente																				

Fuente: Autor

CONCLUSIONES

La infraestructura y equipamiento de la institución es una parte fundamental para ofertar a los estudiantes educación con calidad y calidez y posibilidades de adquirir y desarrollar habilidades y destrezas con criterio de desempeño y aprendizajes significativos puesto que se desarrollan en un ambiente adecuado.

Los equipos de trabajo son organizados por medio de coordinadores de áreas y grupos de trabajo, con fuerte liderazgo en la gestión educativa de los directivos del plantel educativo.

Los docentes que laboran en el centro educativo tienen preparación profesional en el campo docente y tecnológico y muestran aptitudes para afrontar cambios e innovaciones tanto didácticas, pedagógicas como tecnológicas.

Las normativas y tareas de los miembros del colegio, las mismas que rigen y orientan el quehacer educativo del colegio se encuentran escritas, lo que garantiza su cumplimiento o en caso de ser requerido realizar un cambio.

Los aspectos que se desenvuelven en la institución como morales y de régimen son liderados por el rector, los directores de áreas y los guías de curso, que promueven la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Las autoridades tratan de ir a la par en tanto se refiere a aspectos que deben practicar o métodos que deben incluir para que sus alumnos tengan diferentes alternativas de superación y llevar en armonía la convivencia institucional.

El interés de los docentes por los estudiantes debe ser mejorado, aportando con consejos prácticos que ayuden al estudiante a sobresalir de situaciones adversas, las visitas domiciliarias se la mira con agrado puesto que esto permite que las autoridades sepan en qué condiciones viven sus alumnos, pues muchas veces viven en extrema pobreza y al estar mal alimentados los estudiantes no rinden con excelencia.

La toma de decisiones en la solución de conflictos es delegada a grupos de colaboradores, en el caso del colegio se delega a la comisión de disciplina y al departamento de orientación y bienestar estudiantil.

RECOMENDACIONES

Se debe fomentar la ejecución de proyectos que motiven a todos quienes conforman la institución con el fin de que todos se integren y se formen socio emocionalmente en un ambiente adecuado, tanto para autoridades en el desempeño de sus funciones, los docentes para que impartan sus materias con responsabilidad pero sobre todo con vocación, a los padres de familia para que se permitan conocer a sus hijos fuera del hogar y estar al pendiente de las necesidades de los alumnos y como punto final al estudiante para que su entrega al estudio sea un compromiso de superación personal se lo tome con la seriedad que se requiere.

Ampliar el servicio del equipamiento tecnológico a toda la comunidad educativa para hacerlos operativos y productivos y bajo el uso responsable de quienes estén a cargo, puesto que las redes sociales son importantes hoy en día si, pero hay que saber identificar lo que verdaderamente nutre los conocimientos de los estudiantes.

Implementar un sistema de becas o ayudas económicas para que los docentes opten por títulos de cuarto nivel y adquieran nuevos conocimientos y puedan impartir sus saberes con fundamentos actualizados y no la enseñanza obsoleta que se recibía en la antigüedad, hay que incentivar y ayudar también al maestro para que se supere y siga alcanzando metas que creyó por su edad eran inalcanzables.

Implementar estrategias para que en la creación del clima laboral intervengan los padres de familia y estudiantes del colegio, siempre en busca del bien común que es el engrandecimiento como institución y la superación como estudiante.

Integrar el equipo de planificación, proyectos, innovaciones didácticas y pedagógicas con la participación de padres de familia y estudiantes, guiados por personas aptas conocedoras de estos temas para que orienten a todos quienes ayudan a tomar decisiones importantes para la institución.

Diseñar y aplicar un programa de visitas de docentes, orientadores y autoridades a los hogares de los estudiantes, en especial al de aquellos que muestran dificultades de aprendizaje.

Manejo de estrategias más certeras en la solución de conflictos institucionales, llevar una mesa de diálogo abierta para cualquier sugerencia e inquietud que se presente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, F. (2001), "El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina", Edit: Unesco IIPE, Buenos Aires, Argentina.
2. Álvarez Galvez, Luz Esther. (2010). Guía Didáctica. Toma de Decisiones. Editorial UTPL Loja.
3. Álvarez Atehortúa, Angélica. La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma. www.funlam.edu.co.
4. Álvarez, Luis. Guía Didáctica. Maestría en Gerencia y Liderazgo Educaciones. Loja 2010.
5. Alonso, James. (2004). La Educación en Valores de la Institución Escolar. México.
6. Aldecoa, Josefina. (2009) Educando. La Gestión Educativa. Santo Domingo. República Dominicana.
7. Benalcázar, Mario. (2010). Guía para realizar trabajos de grado. Ibarra, Ecuador
8. Carriego, C. (2007). Gestión Institucional. Edición: Colección Formación de Directivos, "Fe y Alegría", Caracas, Venezuela.
9. Chamorro, Fernando. "Educación en valores como sustento de la democracia" Ministerio de Educación-Ecuador.
10. Correa Jaramillo, Carlos. (2009). Guía Didáctica, Liderazgo, Valores y Educación. Editorial UTPL. Loja.
11. Correa Valderrama, Sonia. La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma. www.funlam.edu.com
12. De Urrea Correa, Amanda. La Gestión Educativa un Nuevo Paradigm. www.funlam.edu.com
13. Grupo Visión CIDTUR, (2005). Serie cuatrimestral de la publicación VISIÓN CIDTUR del Centro de Información y Documentación turísticas. Liderazgo Educacional.
14. Ministerio de Educación del Ecuador. (2011), Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe, Quito, Ecuador.
15. Ocaña, Ana María. (2000). Liderazgo Educacional. Editorial Vista Alegre.
16. Rodríguez, Fabián. (2006) Estudio sobre el Liderazgo Educacional. Madrid España.
17. Senge, M. (2004). "El liderazgo de las organizaciones de aprendizaje: lo temerario, lo útil y lo invisible". En HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M y BECKHARD, R. El líder del futuro Edit. Deusto. Barcelona, España.
18. Vázquez, A. (2000) "La imaginación estratégica" Edit. Granica. Buenos Aires, Argentina.

19. Vásquez, Camilo. (2010). Gestión con valores en las Unidades Educativas Chile
- Webwe, G. (2004). "El cultivo de los líderes del mañana". En HESSELBEIN, F.GOLDSMITH, M y BECKHARD, R. El líder del futuro Edit.Deusto. Barcelona, España.

ACTA DE COMPROMISO

San Lorenzo, 1 de Agosto del 2013

En la ciudad de San Lorenzo, en la oficina del Rectorado, se acuerda el compromiso entre el Lcdo. Fernando Peña Ulloa, en calidad de Rector del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura "San Lorenzo", y el Maestrante Lcdo. Wilberto Guillermo Castro Caicedo, profesional en formación de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional; bajo las siguientes cláusulas:

Primera.- El Lcdo. Wilberto Guillermo Castro Caicedo, desarrollará una investigación científica en el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura "San Lorenzo", cuyo tema es Gestión de Liderazgo y Valores en el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura "San Lorenzo", de la ciudad de San Lorenzo, Provincia de Esmeraldas durante el año lectivo 2011-2012.

Segunda.- El Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura "San Lorenzo", brindará el apoyo necesario para el desarrollo de esta investigación bajo la autorización del Lcdo. Fernando Peña Ulloa, Rector del mismo.

Tercera.- Los gastos económicos generados por la investigación serán solventados por la administración del Plantel, porque será a beneficio del mismo.

Cuarta.- El Lcdo. Wilberto Guillermo Castro Caicedo, se compromete a entregar los resultados de esta investigación única y exclusivamente a los Directivos del Plantel; y, aplicará los correctivos mediante una propuesta alternativa.

Dado y firmado para constancia de responsabilidad de la presente Acta de Compromiso en la ciudad de San Lorenzo dado el 1 de agosto del 2013.

Lcdo. Fernando Peña Ulloa
Rector C.F.T. A.S.L.

Lcdo. Wilberto Guillermo Castro Caicedo
Maestrante U.T.P.L.