



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Técnico Agropecuario “José Peralta” de la provincia de Imbabura cantón Cotacachi parroquia Peñaherrera durante el periodo 2011 – 2012”

Tesis de Grado

Autor:

Basantes Vizcaíno, Telmo Fernando

Director:

Almeida Ruíz, Germán Arturo, Dr.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 11 de abril de 2012

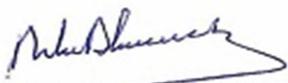
Mgs.

Arturo Almeida

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: **Telmo Fernando Basantes Vizcaíno**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.



Dr. Arturo Almeida, Mgs.
DIRECTOR DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Telmo Fernando Basantes Vizcaíno, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, Junio de 2012

Telmo Fernando Basantes Vizcaíno
C.I. 1002603049

AUTORÍA:

Yo, Telmo Fernando Basantes Vizcaíno, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Telmo Fernando Basantes Vizcaíno

C.I. 1002603049

DEDICATORIA

Quiero agradecer en primera instancia a la vida por permitirme ser mejor cada día, por darme la oportunidad de superación que todo ser humano necesita para mejorar la sociedad en la que vivimos.

Quiero dar gracias a Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar en mis estudios bendiciéndome en cada día de trabajo.

Dedico este proyecto a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar, siendo mis pilares en mi vida y mi apoyo en todo momento.

A Raquel Navas mi compañera inseparable de cada jornada al compartir con gran esfuerzo y cariño, momentos difíciles y de cansancio haciendo que cada día sea de superación y éxito. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi esfuerzo y capacidad.

A todos, mi mayor reconocimiento y gratitud.

Telmo Fernando Basantes Vizcaíno

AGRADECIMIENTO

Mi más amplio agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja Modalidad a Distancia y en especial a la Mgs. Mariana Buele Maldonado coordinadora de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo por brindarnos los conocimientos y el apoyo desinteresado y oportuno para la culminación de este proyecto de investigación.

Un especial agradecimiento a mi director de tesis Mgs. Arturo Almeida por su valiosa orientación y apoyo para la conclusión de este proyecto. A todos los maestros que impartieron sus sabios conocimientos a lo largo de esta Maestría e hicieron posible el desarrollo de esta Tesis ya que con su conocimiento, tiempo y consejos hicieron viable la culminación de esta investigación.

A todos ellos mi mas sincero agradecimiento y respeto.

A todos gracias.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



Cotacachi, 27 de Junio de 2011

Lcdo. Edgar Carrera

Rector del Colegio Técnico Agropecuario "José Peralta"

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted deseándole éxitos en la función que acertadamente desempeña.

El motivo de la presente es para solicitar de la manera más comedida se me autorice realizar mi trabajo investigativo de Tesis para la obtención del título de cuarto nivel en la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo, el tema de la investigación es **Gestión, liderazgo y valores en la sección bachillerato del Colegio Técnico Agropecuario "José Peralta" de la provincia de Imbabura cantón Cotacachi parroquia Peñaherrera durante el periodo 2011 – 2012.**

Permitiéndome realizar la investigación y tener acceso a los instrumentos de gestión educativa para que pueda realizar el diagnóstico de los mismos aplicar las encuestas a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia.

Esperando una respuesta favorable a la misma le anticipo mis sinceros agradecimientos, esperando de esta manera que la institución pueda a su vez retroalimentarse de los resultados obtenidos en esta investigación.

Atentamente,



Ing. Fernando Basantes V.

Estudiante Universidad Técnica Particular de Loja



ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	- 1 -
2. MARCO TEÓRICO	- 4 -
2.1. La Gestión Educativa:	- 4 -
2.1.1. Concepto	- 4 -
2.1.2. Tipos de Gestión.....	- 9 -
2.1.2.1. Gestión Institucional:	- 10 -
2.1.2.2. Gestión Escolar:	- 10 -
2.1.2.3. Gestión Pedagógica:	- 12 -
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.....	- 14 -
2.2.1. Concepto.....	- 14 -
2.2.2. Tipos de Liderazgo	- 16 -
2.3. Diferencia entre Directivo y Líder	- 19 -
2.4. Los Valores y la Educación	- 23 -
3. METODOLOGÍA	- 26 -
3.1. Participantes	- 26 -
3.2. Materiales e Instrumentos	- 28 -
3.3. Método y Procedimiento.....	- 28 -
4. RESULTADOS	- 30 -
4.1. DIAGNÓSTICO	- 30 -
4.1.1. Instrumentos de Gestión Educativa	- 30 -
4.1.1.1. El Manual de Organización	- 30 -
4.1.1.2. Código de Ética	- 31 -
4.1.1.3. El Plan Estratégico	- 32 -
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)	- 33 -
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	- 33 -
4.1.1.6. Reglamento Interno	- 34 -
4.1.2. La Estructura Organizativa	- 35 -
4.1.2.1. Misión y Visión	- 35 -

4.1.2.2.	El Organigrama	- 37 -
4.1.2.3.	Valores Institucionales.....	- 38 -
4.1.2.4.	El Clima Escolar y Convivencia con Valores	- 41 -
4.1.2.5.	Dimensión Pedagógica Curricular y Valores	- 41 -
4.1.2.6.	Dimensión Organizativa Operacional y Valores	- 42 -
4.1.2.7.	Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.....	- 43 -
4.1.2.8.	Dimensión Comunitaria y Valores	- 43 -
4.1.3.	Análisis FODA	- 44 -
4.1.3.1.	Fortalezas y Debilidades	- 44 -
4.1.3.2.	Oportunidades y Amenazas	- 46 -
4.1.3.3.	Matriz FODA.....	- 46 -
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	- 47 -
4.2.1.	De la Encuesta a Directivos.....	- 47 -
4.2.2.	De la Encuesta a Docentes	- 56 -
4.2.3.	De la Encuesta a Estudiantes.....	- 58 -
4.2.4.	De los Padres de Familia.....	- 59 -
4.2.5.	Matriz de Problemáticas	- 60 -
5.	DISCUSIÓN.....	- 61 -
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	- 66 -
6.1.	Conclusiones:.....	- 66 -
6.2.	Recomendaciones:.....	- 67 -
7.	PROPUESTA DE MEJORA.....	- 69 -
7.1.	Título de la propuesta	- 69 -
7.2.	Justificación.....	- 69 -
7.3.	Objetivos	- 70 -
7.3.1.	Objetivo General	- 70 -
7.3.2.	Objetivos Específicos.....	- 70 -
7.4.	Actividades y Cronograma del programa de Capacitación.....	- 71 -
7.5.	Localización y Cobertura espacial.....	- 72 -
7.6.	Población Objetivo	- 72 -
7.7.	Sostenibilidad.....	- 72 -
7.8.	Presupuesto del programa de Capacitación	- 74 -

7.9. Resultados esperados.....	- 74 -
8. BIBLIOGRAFIA.....	- 76 -
9. APÉNDICES.....	- 81 -

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1. Docentes de la Institución.....	-27-
Cuadro N° 2. Población de estudiantes de bachillerato.....	-27-
Cuadro N° 3. Directivos de la Institución.....	-28-
Cuadro N° 4. Organigrama de la Institución José Peralta.....	-37-
Cuadro N° 5. Matriz FODA.....	-46-
Cuadro N° 6. Matriz de Problemáticas.....	-60-
Cuadro N° 7. Actividades y Cronograma del Programa de Capacitación.....	-71-
Cuadro N° 8. Presupuesto del Programa de Capacitación.....	-74-

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1. Forma de Organización de los Equipos de Trabajo en la Institución.....	-47-
Tabla N°2. Aspectos que se toman en cuenta para medir el Tamaño de la Organización.....	-48-
Tabla N° 3. Las Tareas de los Miembros de la Institución y el Manual de Normas.....	-48-
Tabla N° 4. El clima de respeto y consenso en la Toma de Decisiones.....	-49-
Tabla N° 5. Delegación de la Toma de Decisiones para resolver conflictos.....	-49-
Tabla N° 6. La administración y liderazgo que el centro educativo promueve.....	-50-
Tabla N° 7. Habilidades de Liderazgo que se requiere para dirigir una Institución.....	-51-
Tabla N° 8. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar.....	-51-
Tabla N° 9. Organismos que integran la Institución.....	-52-
Tabla N° 10. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	-53-
Tabla N° 11. Los Departamentos Didácticos y sus acciones.....	-54-
Tabla N° 12. La Gestión Pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	-55-
Tabla N° 13. Material de Planificación Educativa.....	-55-
Tabla N° 14. Resultados de la Encuesta a Docentes.....	-56-
Tabla N° 15. Resultados de la Encuesta a Estudiantes.....	-58-
Tabla N° 16. Resultados de la Encuesta a Padres de Familia.....	-59-

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el fin de conocer la Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Técnico Agropecuario “José Peralta” de la provincia de Imbabura cantón Cotacachi parroquia Peñaherrera durante el periodo 2011 – 2012.

El objetivo principal es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permitan contribuir a elevar la calidad de educación de la institución. Además se realizará un análisis de gestión educativa, el liderazgo institucional y se orientará a conocer los valores y la educación.

En la investigación se realizó un análisis de los instrumentos de gestión educativa, la estructura organizacional de la unidad educativa y se elaboró el análisis del resultado de las encuestas y entrevistas a los directivos, profesores, estudiantes y padres de familia.

Planteo una propuesta de mejora institucional la cuál busca generar cambios en la gestión y liderazgo de los procesos en la diaria convivencia, haciendo del referente de gestión y liderazgo educativo los pilares de una excelencia en el buen desempeño de las actividades curriculares para el desarrollo de los alumnos.

1. INTRODUCCIÓN

Partiendo de la importancia de la gestión, liderazgo y valores como ente inmerso en todos los procesos de la educación, son muchos los educadores que están preocupados por los cambios que en el ámbito educativo se han ido produciendo en la convivencia de los centros, sobre todo ante la cada vez mayor falta de motivación del alumnado, los problemas de socialización de alumnos, profesores y padres de familia lo que complejiza el accionar en las aulas.

Son muy pocos los trabajos que se han realizado en nuestro país sobre la gestión, liderazgo y valores en la educación. Las múltiples deficiencias en la educación quizás sea una de las causas de la descomposición social y falta de valores, pero en general han sido un logro de todos los componentes sociales en los que la anarquía, la pasividad y la desintegración juegan un rol preponderante que limita a la hora de enfrentar el desafío que se plantea a la educación superior.

La Educación en Liderazgo y Valores se puede decir que ha sido relegada en varias ocasiones e instituciones y no se la ha brindado la misma importancia que a otros contenidos existentes en la malla curricular, parece innegable que la aplicación de la misma es más útil y más necesaria de como se creía. Y aquella educación para la convivencia, la paz y la igualdad queda en muchos casos muy lejos de la realidad de los centros de educación.

Pese a ello, no se puede negar que la Educación en Liderazgo y Valores es una más de las acciones que pueden favorecer al sistema educativo y a la sociedad en general, aunque no la única medida que se debe dar para la solución de estos problemas que los educadores observan día a día. Por consiguiente, los valores son bienes ligados a las necesidades humanas, siendo determinantes para el comportamiento humano, tanto de su conducta como de sus actitudes personales. Además, se encuentra relacionado

con las motivaciones, ya que la conducta humana se estimula a través de necesidades e intereses que tiene una persona.

Por ello, ha sido de interés el trabajar y reflexionar sobre el tema en la búsqueda de estrategias o acciones educativas que puedan resultar de utilidad para realmente fomentar en nuestros alumnos actitudes constructivas, valores y liderazgo que parecen se han ido diluyendo con el paso del tiempo en nuestras instituciones educativas.

Lo que se propone con la Educación, Liderazgo y Valores no es adoctrinar a los alumnos si no guiarles para que sean capaces por sí mismos de reflexionar, realizar críticas y dialogar a la hora de elaborar su propio esquema de valores y proyecto de vida.

Objetivos

General:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que permitan contribuir a elevar la calidad de educación de la institución.

Específicos:

- Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad de los valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

La Universidad Técnica Particular de Loja ha diseñado un programa de maestría el cual se basa en la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos de la misma por lo cual ha diseñado un Proyecto de Grado el cual permite analizar la gestión, el liderazgo y valores desde una perspectiva tanto participativa en la institución, para lo cual se cuenta con una guía didáctica, tutorías virtuales y presenciales las cuales proporcionan información para el desarrollo del proyecto de investigación.

El Colegio Agropecuario “José Peralta” y todos sus actores han acogido el proyecto de una manera positiva, prestando toda la información y respaldo activo para el desarrollo satisfactorio del proyecto de investigación.

El tratar la gestión, liderazgo y valores en el colegio Técnico Agropecuario “José Peralta” ayudará y estimulará a los estudiantes, docentes y padres de familia para que se realice un análisis del proyecto educativo el mismo que promoverá el fortalecimiento de los aspectos débiles que se puedan encontrar en esta investigación, así como potencializar las fortalezas encontradas.

De la misma forma el proyecto de investigación realizado servirá como producto acreditable para el trabajo de grado para la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo, así como retroalimentación de directrices las cuales servirán para manejar la gestión, liderazgo y valores en las organizaciones educativas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa:

2.1.1. Concepto

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia, existen muchos conceptos de acuerdo a las diferentes estrategias utilizadas.

Así como señala Ruiz (2007) la gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Son numerosos los conceptos centrados en estudiar la gestión Terán (2004) señala que “la gestión escolar o educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones”. Por el contrario el Ministerio de Educación y Cultura de Argentina desde 1996 lo considera como “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas su ejecución y evaluación”. Vidal, Durán, & Pujal, (2007)

Siendo una temática de gran interés y relevancia actual se recoge investigaciones recientes como la que nos señala Vidal et. al. (2007) el cuál aclara que la gestión educativa posee nuevas tendencias encaminadas a despertar al líder que hay en cada uno como fuente de enseñanza e influenciarlo para que la toma de decisiones oriente el logro de objetivos y a la transformación educativa. Además se destacan las aportaciones de Cardona, Gonzáles, & Vélez (2004) que menciona que la gestión educativa se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, educatibilidad, la pasión y la racionalidad y consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso

de enseñanza – aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados.

En palabras de Cruz et. al. (2009) la gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

De acuerdo a Cassus (2000) la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

De todas estas definiciones se puede extraer que la gestión es la manera de definir la estructura de una institución por medio de diferentes acciones para llegar a determinar objetivos y metas claras en pro de beneficio del sistema de educación y de esta forma mejorar el proceso enseñanza – aprendizaje.

Gilberto (2002) lo conceptualiza de la siguiente manera la gestión educativa se instaura para lograr la excelencia académica e implica:

- 1) Crear el deseo de la mejora de las prácticas pedagógicas y de la gestión de la escuela;
- 2) Crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos;
- 3) Proporcionar los medios conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos para hacerlo; y
- 4) Hacerlo, una vez creado el deseo, la creencia y la infraestructura del conocimiento y de herramientas.

Todas estas características pueden recogerse de un modo global en la definición de Toranzos (2003) existe una conciencia creciente entorno a que la reforma de la educación no puede reducirse, como ha sucedido con demasiada frecuencia a la modificación de los planes y programas de estudio, sino que es necesario procesar una profunda reestructura de los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos, esta idea es enfatizada por Carillo Vargas (2009) donde señala que la administración educativa tiene su peso fundamentalmente en el gobierno, el cual es el encargado de tomar las decisiones pertinentes para el buen funcionamiento del sector educativo; pese a los cambios que han sufrido los planes y programas, siempre la finalidad ha sido de mejora, persiguiendo una mejor calidad y eficacia en la educación, por lo cual surge la función de la gestión escolar, la cual se diversifica en diversos planos, desde el gobierno, autoridades educativas, autoridades de instituciones escolares, etcétera, cada una de ellas con diferentes funciones que unidas buscan accionar las propuestas establecidas en el sistema educativo.

En las diferentes definiciones que se citan podemos recalcar que la gestión es una herramienta indispensable en la vida institucional de un establecimiento educativo, porque por medio de este podemos determinar las funciones causales que se encaminan hacia un desarrollo de la organización.

De acuerdo con Carrillo Vargas (2009) al mismo tiempo la administración educativa dentro de una institución, la cual recae en sus directivos, tiene como funciones llevar a cabo los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa, es decir, interviene sobre la globalidad de la institución, recupera la intencionalidad pedagógica educativa, incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonista del cambio educativo y construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

Además en términos organizacionales significa: la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo la participación colegiada de sus comunidades; la transformación de políticas educativas de actividades concretas y programáticas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer

eficiente el quehacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente. Terán, (2004)

El Estudio de Berigüete Ramírez & Segura de la Rosa (2008) señala el concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales .Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan.

El concepto gestión, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar. Cruz et. al. (2009)

La gestión educativa en concordancia con los anteriores conceptos nos indica que la educación imperiosamente necesita de procesos de cambio continuo para evaluar los procesos dentro del ámbito aprendizaje – enseñanza, para realizar una verdadera transformación educativa y permitirnos tener las herramientas indicadas, mediante las cuales el docente se convierta en un ente dador de calidad total en educación, convirtiéndose en un ejemplo para que el estudiante pueda comprender la realidad de los conocimientos, y de esta manera asimilarlos y ponerlos en práctica en la vida real, determinando con esta práctica regular normativas, liderazgos, estrategias para dirigir y emplear una gestión en la educación de calidad que comprometa al actual gerente bajo un código de ética orientando a la institución actual a una nueva visión organizacional y una administración competente.

Ante todo aparece como imprescindible llevar a cabo procesos de descentralización que impliquen acercar la toma de decisiones a los lugares en que se desarrollan las acciones sobre todo en aspectos de carácter administrativo, curricular y pedagógico, ello implica asumir mayor flexibilidad y dinamismo así como la innovación educativa. Toranzos, (2003)

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor. Berales, (2008)

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. Cruz et. al. (2009)

El rol del director en una escuela por ejemplo es orientar y reorientar la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales. Viscarra (2009)

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo

noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

2.1.2. Tipos de Gestión

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica. Cruz et. al. (2009).

Tal como nos indica como primer paso Cassus (2000) para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario:

- 1) conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres que la generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación; y
- 2) entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas.

En lo que sigue se hace una breve revisión de las tres variables consideradas más relevantes en el proceso de cambio hacia escuelas con mayor valor aportado por una mejor gestión. Alvariño, Arzola, Brunner, Recart, & Vizcarra, (2000)

1. la descentralización;
2. la accountability, y
3. el fortalecimiento de la relación entre el establecimiento y la comunidad.

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

educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. Mejia Reina, (2010)

2.1.2.1. Gestión Institucional:

Han sido muchas las aportaciones que se han venido realizando sobre este tema Cruz et. al. (2009) enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades.

En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa. De la misma forma mejora líneas de evaluación tal como menciona en su obra Seibold (2000) entonces, la gestión institucional educativa como medio y como fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación.

Es importante tomar en cuenta siempre que en la gestión institucional las diferentes reformas en la leyes que determinan la gestión de una institución en gran medida así como lo determina Gairin (1995) la realidad conceptual próxima y la legislación, como expresión de contextos generales constituye presupuestos a través de los cuales se ordena el sistema educativo y el sistema escolar.

2.1.2.2. Gestión Escolar:

Han sido muchas las aportaciones que se han venido realizando sobre gestión escolar tal como lo muestra Gutiérrez García, Hernández Ruiz, Ramírez Raymundo, Sánchez Cervantes, & Santillán Badillo (2000) El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye; la organización escolar es, junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable; y para que esta gestión sea adecuada, dicho responsable ha de tener la capacidad de liderazgo, el cual debe estar vinculado con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos.

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Vidal, Durán, & Pujal, (2007)

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión. Cruz et. al. (2009)

En otros términos, la gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica. Berigüete Ramírez & Segura de la Rosa, (2008)

2.1.2.3. Gestión Pedagógica:

Según Cruz et. al. (2009) es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

Así, Vidal, Durán, & Pujal (2007) indica la definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo. Así lo expone también Lorenzo Delgado (2004) Gestionar es, en esencia, sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer. Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y Creadora con la organización y con el grupo. Es implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente.

Una aclaración importante la hace Bolívar Antonio (2001) cuando menciona que al descentralizar la gestión y la responsabilidad del cambio al propio centro educativo, los directivos acumulan tareas de establecer un plan de mejora, un proyecto de desarrollo del centro, implicar a familias, comunidad y profesores. Por eso, en el marco de la reestructuración, las funciones de un liderazgo instructivo o pedagógico se trasladan a funciones de gestión para conseguir las metas educativas del centro, para exigir tender a perspectivas “transformadoras”. Del aula al centro como proyecto conjunto, que hace frente a los retos y demandas del entorno, es ahora la línea de trabajo.

Como señala López-Gorosave, Slater, & García-Garduño (2010) ofrecer una lista de factores que inciden en las escuelas eficaces, sostuvo que los de mayor peso eran el liderazgo pedagógico del director, los consensos de los actores escolares en torno a la enseñanza de competencias básicas, la construcción de redes de cooperación y co-

responsabilidad profesional entre los profesores, el clima ordenado con reglas precisas, conocidas y estables, y, la apertura de la escuela hacia las demandas y evaluaciones.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo, para Vidal, Durán, & Pujal (2007) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender.

Para Carillo Vargas (2009) el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socio afectivo.

Así coincide Terán (2004) en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Para muchos autores como Lara Sierra (2005) la educación actual exige y demanda de su comunidad, calidad en cuanto a los procesos pedagógicos, estas exigencias en el sentido de la educación, consideran que para tal dinámica de calidad es necesario una excelente gestión pedagógica, con miras hacia una visión moderna de la educación, en donde se deben implementar políticas para definir y precisar aspectos como contenidos, alcances, administración de la educación desde el pre-escolar hasta las universidades, también el conocimiento especializado en el desarrollo de una ciudad con calidad humana, competente, en relación a la cultura, la tecnología, la ciencia y la ética.

Y de esta manera lograr un enlace que permitirá una excelencia en la gestión pedagógica en diferentes aristas tal como señala González Palma (2005) En efecto, pensar que la escuela y el salón de clases son los únicos espacios para asegurar una

educación de calidad sería erróneo, y en cierta medida, peligroso. Debemos pensar que, para que las escuelas y los maestros logren alcanzar los objetivos de la gestión escolar y pedagógica respectivamente, necesitamos con urgencia mejorar, pero en algunos casos cambiar, las prácticas de gestión educativa con las que se ofrece el servicio a la población

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1. Concepto

La capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora. Así, sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado. Bolívar, (2010)

Entendemos por “liderazgo”, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes. Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico. Bolívar, (2010)

En su obra Liderazgo y género: Reflexiones para lograr un liderazgo efectivo (Guerrero M., s.f) “El liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con objeto de alcanzar metas” diferencias como la “Pocos términos del comportamiento organizacional dan lugar a tantas definición de Liderazgo. Existen casi tantas definiciones de Liderazgo como personas que han querido definir el concepto.”

Sin lugar a dudas el concepto tiene muchas vertientes; sin embargo, todas las definiciones utilizan palabras claves y comunes entre ellas: Capacidad, influir y objetivos. Si evaluamos todos los conceptos que encontramos en las literaturas la mayoría satisfacen una meta en común, quizás unos más maduros que otro pero al final la esencia es la misma. Semprum & Fuenmayor, (2007)

El liderazgo, pues, se presenta hoy como una función de influencia que resulta de la confluencia dinámica de cuatro variables según Lorenzo Delgado, (2004):

- El líder o líderes del grupo con sus características.
- El grupo de seguidores y el tipo de relaciones que mantienen con el líder.
- La situación o contexto problemático a superar, dinamizar o mejorar: «La situación crea los líderes»
- Un proyecto compartido como respuesta o salida a esa situación.

En un intento de ejemplificar el concepto de liderazgo Lorenzo Delgado & Castro (1999) dice. Esta resultando cada vez mas frecuente expresar esta visión poliédrica del liderazgo por medio de imágenes o metáforas cuando mas llamativas mejor. Todas llaman la atención sobre el modo de ejercer la función, el como se ejecuta o debe desarrollarse.

Y de esta manera diferentes autores lo conceptualizan como Cantón Mayo & Arias Gago (2008) La nueva concepción de liderazgo educativo, y la que nosotros proponemos, rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes y profesores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los movimientos de calidad que están siendo llevados a cabo en el ámbito escolar.

Aclara Semprum & Fuenmayor (2007) el Liderazgo es el arte de influir sobre las personas positivamente para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común, recordando que siempre que dos o más personas se reúnen con un propósito, habrá una oportunidad de asumir el liderazgo.

Es importante siempre que para hacer liderazgo se necesita un adecuado grupo de trabajo tal como lo señala Bolívar (2010) El liderazgo empieza a verse como una tarea distribuida, más democrática, “dispersada” en el conjunto de la organización, en lugar de algo exclusivo de los líderes formales. De este modo se habla, como recoge este Congreso en una Mesa de trabajo, de promover el liderazgo múltiple de los profesores, pues una organización no aprenderá mientras se fomente que continúe dependiendo de una persona.

La tarea del liderazgo no es algo que surge de momento si no mas bien un proceso donde como le explica (González González, s.f) La reflexión teórica sobre el liderazgo se enriquece enormemente al reconocerla importancia clave que en los proceso de liderazgo tienen las facetas morales, simbólicas y culturales; al asumir que no sólo importa qué hace el líder, sus conductas y habilidades, sino también las creencias e ideales que orientan su actuación en el centro escolar.

2.2.2. Tipos de Liderazgo

Existe diferente información acerca de los tipos de liderazgo cada autor determina una clasificación distinta de acuerdo a los fines pertinentes de su investigación Así, por ejemplo, Murillo Torrecilla (2006) propone cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

1. El líder técnico: hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.

2. El líder humano: concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional

a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

3. El líder educativo: utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

4. El líder simbólico: asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización.

5. Por último, el líder cultural, caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes reflejan esta cultura. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencia de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro.

Según Lorenzo Delgado (2004) hace una clasificación con diferentes metáforas las cuales podemos observar en la siguiente tabla:

Metáforas que expresan la idea y visión del liderazgo

Tipos de liderazgo	Conceptos
<i>Centrado en principios</i> (Covey, 1995)	Es el liderazgo cuya conducta está dirigida por ciertos principios básicos que son el norte de toda actuación.
<i>Intuitivo</i> (LeSaget, 1977)	Es un liderazgo preocupado por una vuelta al auténtico humanismo.
<i>Transcultural</i> (Kreitnery Kiniki, 1996)	Es un liderazgo preocupado y preparado para trabajar en organizaciones con varias culturas.
<i>Global</i> (Kreitnery Kiniki, 1996)	En contextos multiculturales los líderes deben desarrollar habilidades globales
<i>El líder como entrenador</i> (Duncam y Oates, 1994)	Concibiendo al directivo como un facilitador (entrenador) en lugar de un controlador.
<i>Estratégico</i> (Ansoff, 1997)	Conducen adecuadamente a su organización entre los avatares de los «entornos turbulentos» y cambiantes de nuestro tiempo
<i>Visionario</i> (Nanus, 1994)	El líder desarrolla su propia visión del centro educativo.
<i>De liberación</i> (Noer, 1997)	El liderazgo busca la realización continua de transiciones hacia la mejora de cada miembro en sí mismo.
<i>Instructivo</i> (Greenfield, 1987)	En la literatura se le viene denominando indistintamente también pedagógico o educativo.

Fuente: Lorenzo Delgado (2004)

Además Maureira (2004) distingue teóricamente dos estilos de liderazgo, lo que se denomina liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, asimismo habla de un tercer comportamiento directivo al que da el nombre de No liderazgo. Así, define el liderazgo transformacional como aquel formado por carisma consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar agrega un quinto factor denominado tolerancia psicológica.

Podemos también observar que Salazar (2006) habla del Liderazgo transformacional según Leithwood en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden, en cambio López-Gorosave, Slater, & García-Garduño (2010) cita a

Sergiovanni que aportó una clasificación jerárquica de fuerzas de liderazgo que van de la competencia administrativa hasta el liderazgo educativo. De su teoría se desprenden cinco tipos de liderazgo directivo: técnico, humano, educativo, simbólico y cultural.

Una clasificación diferente señala Murillo Torrecilla (2006) de entre los estudios que identifican diferentes estilos directivos destaca con luz propia, por su influencia en el ámbito de la educación, la propuesta de Kurt Lewin. Este autor establece tres estilos de ejercicio del liderazgo:

1. El liderazgo autoritario. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.
2. El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
3. El liderazgo "laissez faire". El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

2.3. Diferencia entre Directivo y Líder

La elección de un directivo o líder siempre será algo ambigua ya que como bien dice Murillo Torrecilla (2006) si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Personas con una preparación técnica adecuada pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo. Trechera, (2004)

Se es un directivo en los casos siguientes:

1. Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.
2. Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
3. Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.
4. Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician que se realice el trabajo.
5. Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación. Trechera, (2004)

Se es un líder:

1. Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”
2. Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.
3. Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
4. Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de autoconcienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
5. Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo. Trechera, (2004)

El directivo asume una importante responsabilidad social. En su actividad, debe responder a la confianza que le ha otorgado la propiedad de la empresa con la obtención de los objetivos consensuados, dentro del respeto al ordenamiento jurídico, a los compromisos contraídos y a los derechos de propiedad, pero siendo consciente de que, para ello, ni vale todo ni es posible hacerlo sin la complicidad sincera de todos sus colaboradores. Trechera, (2004)

Su posición en las organizaciones le convierte en un creador de opinión y en un transmisor de valores. Sus decisiones, sus prioridades y sus prácticas de trabajo acabarán influyendo en el clima y las actitudes que contribuyen a conformar el talante de una sociedad. De la eficacia y eficiencia de la labor directiva, de su referencia en el buen hacer y de su voluntad de innovar desde unos principios y valores que puedan ser compartidos, nacerán nuevas formas de liderazgo empresarial, social y cívico que condicionarán la evolución de un orden social abierto, basado en el ejercicio de la libertad y en la responsabilidad oral asociada a la misma.

Zaleznik (2007) identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, si bien es cierto que éstos se inclinan más hacia la acción que aquéllos. Cuando lleva puesto el sombrero de directivo, navega en aguas familiares, pues está realizando una tarea extraordinaria en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que cuando lleva la chistera de líder, tiene la oportunidad de adentrarse en aguas desconocidas, en los pavorosos remolinos que pueden convertirle en un ser vulnerable. Ésta es la diferencia básica entre los dos roles.

Zaleznik (2007) define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de William James en “las variedades de

la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven.

Como bien dice Zaleznik (2007) “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones desorganizadas”.

Por otro lado Delgado (1998) plantea una serie de acciones, como la más importante que debe hacer un líder, como son:

- Implicar a todo el mundo y responsabilizarlo en torno a la cultura de la calidad.
- Definir los objetivos y las políticas de esa calidad para transmitirlos y comunicarlos incesantemente.
- Orientar todo el trabajo hacia la satisfacción del cliente.
- Cuidar la comunicación.
- Transmitir y comunicar el compromiso compartido de toda la organización sobre la calidad.
- Procurar que todo ello se incruste en la cultura organizativa, haciendo una cultura de colaboración.

2.4. Los Valores y la Educación

Los valores se refieren virtualmente a todos los aspectos de la vida, reflejando creencias y actitudes en relación con innumerables cosas, como la familia, la religión, la política, el amor, la sexualidad, el matrimonio, la amistad, la autoridad, el trabajo, la muerte, el dinero, las aspiraciones, la distracción y nosotros mismos.” Collado, (2010)

El término valor se presenta muchas veces unido o en relación estrecha con los de actitud y norma. La actitud es una disposición de ánimo de alguna manera manifestada, por lo tanto su ámbito es el de los comportamientos concretos. Se le atribuye un contenido tanto cognitivo como emocional: se trata de las pautas de conducta que muestran la disposición permanente del sujeto para reaccionar ante determinados valores. En cuanto al término norma; su campo semántico ha sido tratado por extenso en el ámbito jurídico, aunque también se habla de ella en la filosofía (una norma es algo menos obligatorio que un mandato o un imperativo). Lo que parece claro es que implica obligación a seguirla: por lo tanto es prescriptiva. En general, se suele entender que la obligación de cumplirla es externa al sujeto (mientras que los valores pueden ser internos y las actitudes inevitablemente lo son). Existe una relación entre los términos valor, actitud y norma: (una elección adecuada de valores provocará actitudes positivas y facilitará un adecuado comportamiento normativo, o bien una crítica sólida de las normas establecidas). Collado, (2010)

Schmelkes (1996) se refiere fundamentalmente a los valores que deben orientar el desarrollo de los sistemas educativos y de la escuela. Recapitulando, simplemente menciona que éstos deben ser:

1. La justicia, que se traduce en equidad, indispensable para la construcción de una sociedad altamente educada.
2. La vivencia de la democracia como forma de vida, y el cuidado de la convivencia cotidiana en las microsociedades que son las instituciones educativas.
3. La demostración de la responsabilidad social y política de las instituciones educativas y de quienes en ella se desempeñan.
4. El respeto por y la valoración de la diferencia, sobre todo la cultural, que en la medida que propicia la relación desde planos de igualdad, asegura el mutuo enriquecimiento.
5. La confianza en el personal profesional de la educación, con la consecuente mayor autonomía de cada institución escolar.

6. La necesaria anticipación de toda actividad educativa a las exigencias del futuro: las que nos vendrán dadas y las que nos parecen necesarias.

Este ambiente educativo por sí sólo propiciará la vivencia, y con ello el descubrimiento, de pautas de convivencia que permiten el crecimiento de cada quien y de cada otro. Pero además, respecto de nuestros alumnos, para enfrentar la incertidumbre y para preparar para una vida satisfactoria y evolutiva, es necesario propiciar, al menos:

1. El desarrollo del pensamiento alternativo, capaz de imaginarse soluciones distintas a las aparentemente impuestas capaces de superar los problemas derivados de los modelos conocidos.
2. El desarrollo del juicio moral, mediante el cual ellos mismos, mediante procesos de reflexión y diálogo, desarrollarán esquemas valorales propios que propiciarán la búsqueda de la congruencia entre el deber ser y el hacer.

Planear las necesidades del futuro es hablar de lo probable, pero también de lo posible. Se procura indicar que lo posible puede ser diferente de lo probable. De los educadores, depende una parte importante de que esta utopía se vaya realizando.

3. METODOLOGÍA

La investigación sobre gestión, liderazgo y valores se ha desarrollado en el Colegio Técnico Agropecuario “José Peralta” que se encuentra ubicado en la provincia de Imbabura cantón Cotacachi parroquia Peñaherrera.

El centro tiene una gran trayectoria en la Zona de Intag educando y orientando la formación de Bachilleres técnicos en Agropecuaria de los cuales se beneficiará la población de la zona.

3.1. Participantes

El colegio Técnico Agropecuario “José Peralta” está conformado por 125 estudiantes, 13 docentes y 6 directivos.

Para el presente estudio se tomo una muestra de 13 docentes, 6 directivos, 52 estudiantes, los que corresponden a la sección del bachillerato, esta población está distribuida en 20 estudiantes de primer año de bachillerato, en segundo año de bachillerato 21 estudiantes y 11 estudiantes en tercer año de bachillerato.

Como se ve en el cuadro N° 1 esta institución cuenta con 13 docentes los cuales están distribuidos según el sexo de la siguiente manera el 30,7% son femeninas y el 69,30% de la institución son masculinos, lo que se contradice con los datos encontrados en el Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador, en el país se registra 192.848 profesores, de los cuales 75.025 son hombres y 117.823 son mujeres.

Cuadro N° 1. Docentes de la Institución

	Sexo		Edad (Años)							Años de experiencia			
	Femenino	Masculino	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	5 a 10	10 a 20	20 a 30	Mayor a 30
N° Docentes	4	9	4	2	2	1	2	1	1	5	3	3	2
%	30,70%	69,30%	30,70%	9,00%	9,00%	4,50%	9,00%	4,50%	4,50%	38,40%	23,00%	23,00%	15,40%

Fuente: Colegio Técnico José Peralta

La población de estudiantes en el área de bachillerato está distribuida de la siguiente manera, 55.70% de estudiantes es femenino y 44.30% de estudiantes son masculinos, como se observa en el cuadro N° 2, esto se contradice con las cifras encontradas en el Sistema Nacional de estadísticas Educativas del Ecuador (2006), donde se informa que en el país existen 3217805 estudiantes de los cuales 1633677 son hombres y 1581128 mujeres quienes cumplen con el derecho a la educación, es decir, para ese entonces existía mayor cantidad de varones en el sistema educativo.

Cuadro N° 2. Población de estudiantes de bachillerato

Año de Bachillerato	Estudiantes	Sexo			
		Femenino		Masculino	
1er Año	20	13	65,00%	7	35,00%
2do Año	21	10	47,60%	11	52,50%
3er Año	11	6	54,50%	5	45,40%
Total	52	29	55,70%	23	44,30%

Fuente: Colegio Técnico José Peralta

Se observó que la distribución de los directivos de la institución corresponde a seis docentes, de los cuales están distribuidos, el 50% de sexo femenino y 50 % masculino, por la edad se aprecia que los años de experiencia se encuentra en docentes de 45 – 50 años de edad, con una experiencia de 25 – 30 años, como se observa en el cuadro N° 3, de donde se deduce que los docentes en dicha institución cuentan con la debida

experiencia para desarrollar un ejemplo de vida para los estudiantes y de esta manera ser los guías para inculcar y desarrollar en ellos ideales de valores y liderazgo necesarios para enfrentar los retos del mañana.

Cuadro N° 3. Directivos de la Institución

	Sexo		Edad (Años)					Años de experiencia				
	Femenino	Masculino	31-35	36-40	41-45	46-50	56-60	5 a 10	10 a 20	20 a 25	25 a 30	Mayor a 30
N° Directivos	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1
%	50,00%	50,00%	16,66%	16,66%	16,66%	33,33%	16,66%	16,66%	16,66%	16,66%	33,33%	16,66%

Fuente: Colegio Técnico José Peralta

3.2. Materiales e Instrumentos

Se trata de una investigación descriptiva que integra cortes cuantitativos como las entrevistas y la encuesta, de esta forma se pretende conseguir una interpretación significativa y contextualizada de los datos procedentes de diferentes instrumentos con ello aportando una mayor validez del trabajo a través de la triangulación de los instrumentos utilizados y los datos recabados. Es una investigación descriptiva ya que se describe la realización, las actitudes, los comportamientos u otras características de un grupo de sujetos, pues proporciona datos muy valiosos particularmente cuando se investiga un área por primera vez. A la vez es exploratoria ya que la misma no intenta dar explicación respecto del problema, sino solo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordados antes.

3.3. Método y Procedimiento

En el mes de Agosto de 2011 se realizó las encuestas con todas las personas que estaban en la institución, se facilitó un listado con todos los miembros de la institución y de esta manera se procedió a la toma de las encuestas.

En el diseño de la entrevista se ha atendido a la necesidad de un proceso metacognitivo, el sujeto a ser entrevistado informo la necesidad de conocer el contenido de la misma, se realizaron las entrevistas por medio de la grabación provisto de una laptop, posteriormente se inicio el proceso de transcripción de los datos, para llevar a cabo el análisis de los datos cuantitativos se utilizó el programa Microsoft Excel.

Por medio de este método de investigación se pretendió llegar de manera fácil y directa a los involucrados en el proceso enseñanza – aprendizaje (alumnos, docentes, administrativos), y de esta manera comprender la realidad de la institución para visualizar de un manera objetiva y clara cual es la realidad, y hacia donde va enfocada la institución, así como conocer el rumbo a tomar y poder determinar hacia donde va encaminada la institución en el tiempo.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1. Instrumentos de Gestión Educativa

4.1.1.1. El Manual de Organización

Un referente básico para entender cualquier organización está en los procesos que se siguen para tomar decisiones, según la organización de la institución en estudio las diferentes funciones relacionadas al liderazgo y gestión educativa de acuerdo al rectorado es solicitar a la Comisión de Disciplina todo el proceso y el informe correspondiente para tomar la decisión acerca de las medidas correctivas, a los estudiantes. Estas medidas correctivas se dirigen a establecer una norma de regularización para que los estudiantes se rijan a los estatutos de orden disciplina y valores éticos e instruir a estos por el camino del bien.

Una de las funciones de vital importancia dentro del Vicerrectorado relacionado a los valores institucionales es el de controlar el cumplimiento cabal de las comisiones en los aspectos académicos, culturales, sociales y deportivos conforme a las planificaciones establecidas. En esta función designada al vicerrector puede ahondar en todas aquellas actividades que enriquecen no solo la cultura dentro del campo educativo de los estudiantes de la institución sino también la visión formadora de los valores en compartir con otros jóvenes momentos de sano esparcimiento dentro de las normativas del colegio para su bienestar y convivencia diaria dentro de las normativas institucionales. De esta manera el cuerpo docente se convierte en un ejemplo constante para los educandos con valores básicos de: honestidad, solidaridad, puntualidad, responsabilidad, respeto y afectividad. Los valores que la institución persigue con las funciones del cuerpo docente es impartir las buenas costumbres de aseo y presentación frente a la sociedad, para que los estudiantes sean objetos de aprendizaje

con el ejemplo que los docentes presentan para que estas medidas de urbanidad sean las que predominen en su vida cotidiana.

El inspector general tiene como función ofrecer el respeto y consideración al estudiantado, otorgándole un trato adecuado. Esta labor es importante desde el punto de vista integral del estudiante ya que si bien es cierto que los estudiantes merecen respeto pues estos deben otorgar el mismo respeto que reciben, formando un carácter de responsabilidad con sus semejantes y creando en ellos un ejemplo digno de imitar.

Sin dejar de lado a la colecturía, la función relacionada con el liderazgo y valores dentro de la institución es el guardar la debida armonía en las relaciones interpersonales con quienes laboran, estudian o acuden al Plantel. Esta función permite conocer las relaciones humanas dentro de una institución ya sea pública o privada para mejorar el ambiente laboral y hacer de la convivencia educativa una labor que enriquezca y fortalezca el diario vivir.

4.1.1.2. Código de Ética

La misión del docente consiste en convocar a sus educandos hacia un proyecto de incidencia social a través de un liderazgo colaborativo que incorpore las iniciativas y necesidades de los propios educandos, en beneficio tanto de ellos como de su comunidad.

El docente realiza su trabajo respetando en todo momento el valor y la dignidad inherente a cada ser humano. Todos los actos que realice el docente manifiesta su compromiso con la incorporación de los individuos al movimiento social y a la producción de la cultura universal.

El Código Ético pone de manifiesto el valor que posee cada persona y su entorno social, así como la afirmación de los principios que han de prevalecer en las relaciones humanas, con el fin de mantener un alto nivel ético propuesto a los docentes en el ejercicio profesional y orientar su conducta en las relaciones con educandos, colegas, instituciones y comunidad.

En este contexto, se puede argumentar que el Colegio Técnico Agropecuario “José Peralta” no tiende a un sistema que articule y canalice las necesidades del docente con los educandos, y que requiere principalmente de un compromiso, público, que avale la responsabilidad social, que implica por una parte, la adhesión particular a ser responsables de los actos de los docentes, a dar respuestas sobre el gerenciamiento social, a rendir cuentas de los hechos, respetando, sin coacción alguna, los derechos de los otros, con el claro objetivo de priorizar el bien común. Y por otro, un compromiso fundado, en un marco de referencia para gestionar la ética e institucionalizarla en la tarea cotidiana de cada uno de los servidores.

El servidor público debe comunicar a la sociedad el resultado de sus acciones. Esto no será posible si no hacemos visibles los resultados positivos y las falencias que hallamos en la administración de los recursos, como lo observamos en esta institución la cual no presenta un código de ética el cual podamos estudiarlo en la presente investigación.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

La finalidad del Plan Estratégico de Educación es orientar las acciones a corto, mediano y largo plazo del nivel de Educación, articulando tanto las acciones del nivel, con las unidades e instancias del propio sector, como con otros organismos gubernamentales, con los gobiernos locales y municipales y con las acciones que realizan las instituciones, asociaciones de la sociedad civil organizada, ONGs, que apoyan diversas líneas de trabajo relacionadas con el desarrollo y la educación.

El colegio Técnico Agropecuario “José Peralta” no dispone del Plan Estratégico Institucional por cuanto no cuenta con estrategias para prestar el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro la organización de la institución de esta manera no podrá adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus servicios.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

Dentro del Plan Operativo Anual de la institución contempla como una de las actividades la aplicación del currículo en base a los módulos formativos en explotaciones agropecuarias. Esto nos propone que la institución brinda un desarrollo integral y de formación independiente por cuanto promulga el desarrollo de unidades de producción agropecuaria dentro de su pensum, lo cual nos indica la cultura del liderazgo y emprendimiento que el estudiante debe tener en su vida profesional, ya que se desarrolla en un ambiente propio para obtener la mejor productividad de sus recursos y emprender su propia industria agropecuaria cuando este lo necesite.

La Institución educativa establece un sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados. Esto propone un incentivo dirigido al liderazgo estudiantil promocionando la estructuración de formatos para la creación de microempresas, por medio de un sistema que estimule al estudiante una iniciativa para empezar su propia microempresa en su primera fase de ejecución promoviendo el liderazgo y fortaleciendo su manera de ver la oportunidad de acrecentar su visión emprendedora para continuar con la producción de una propia unidad de trabajo o unidad agropecuaria.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El aprendizaje es una propuesta que apunta hacia la autonomía como finalidad de la educación y del desarrollo; para esto, los docentes deben en el campo científico estar dotados de un amplio conocimiento, dominador de técnicas que permitan aprehender al estudiante, respaldado por un título que garantice la calidad de su conocimiento; que sepa manejar procesos para estructurar sus enseñanzas de acuerdo al modelo pedagógico que lleva adelante la institución; que sea capaz de reestructurar sus enseñanzas, para la comprensión de sus estudiantes; ejecutor de un proceso de evaluación coherente con logros a alcanzarse. En el campo humano sea un

relacionador social por excelencia, practicante de valores, coherente con su discurso en las acciones y pensamientos; coherente con lo que piensa, hace y dice.

La institución brinda como objetivos el formar líderes dentro de un proceso educativo basado en un marco conceptual, producto de la consulta e innovación en las áreas académicas con enfoque holístico, sistémico y sinérgico en el bachillerato de Explotaciones Agropecuarias. Además también forma personas capacitadas; conocedoras de sus funciones; consciente de su labor y servicio a la comunidad; comprometidas con el desarrollo personal y grupal bajo principios morales y éticos; con una comunicación horizontal bajo principios de respeto, consideración, dignidad, reciprocidad y don de servicio a los demás. La institución brinda una formación en valores y orienta a los estudiantes a tener un liderazgo visionario en el cual promueve a crear su propia industria agropecuaria para ser entes de producción y desarrollo para la sociedad, su familia y el país.

4.1.1.6. Reglamento Interno

Dentro del reglamento interno el personal docente tiene el deber de mantener las mejores relaciones interpersonales entre todo el personal que labora en la entidad. Igualmente brindar respeto y consideración al alumnado, otorgándole un trato adecuado. Lo que propone que la institución tiene en claro que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo, aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales, conductas cooperativas, etc.

Todas las personas necesitamos crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de clase, colegas de trabajo, etc.). Baste recordar los esfuerzos que, tanto desde el ámbito educativo como desde el entorno laboral, se realizan para favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento académico o profesional.

4.1.2. La Estructura Organizativa

4.1.2.1. Misión y Visión

Misión:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa, organización o institución. La Misión hace referencia explícita a la naturaleza, carácter, identidad y razón de ser particular de una institución educativa al servicio de la sociedad en general.

La misión que presenta el Colegio Técnico Agropecuario “José Peralta”, es:

“El Colegio Técnico Agropecuario “José Peralta” de la zona de Intag, Provincia de Imbabura, Cantón Cotacachi, Parroquia de Peñaherrera, tiene como misión formar Bachilleres Técnicos en Agropecuaria con capacidades científica, Técnica, Creativa y Humanista para desempeñarse profesionalmente en la Empresa Agrícola u otro ámbito productivo inherente a su competencia tanto a nivel local, regional o nacional aplicando las innovaciones pedagógicas hacia la calidad de la educación; y que sean líderes con visión de futuro para el desarrollo socio-económico del país.” (fotografía ubicada en la Institución) Anexo 2.

Esta misión se enfoca en el contenido de formación profesional con visión a futuro para identificar un contenido o desarrollo integral humanista como emplear en su profesión y contribuir con el desarrollo del sector agropecuario, hace referencia a la naturaleza del aprendizaje que los estudiantes recibirán en el proceso de formación para enfrentar los retos del mañana en un mundo cambiante y lleno de permanentes innovaciones.

También se observa que la misión se enfoca en la parte de servicio a la sociedad que es muy importante porque tiene presente el mejorar las condiciones del sector ya que es un área rural la cual dispone de las condiciones agroclimáticas favorables para el desarrollo agropecuario, pero que necesita de individuos preparados con conocimientos

necesarios para implementar unidades de producción para elevar el nivel socio – económico del este lugar del país.

Visión:

Es la percepción precisa de la institución y de su entorno presente y futuro, más allá de sus fronteras marcadas por su organización formal que permite comprender su desenvolvimiento en el medio ambiente, visualizando oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades. Expresa las aspiraciones y propósito fundamentales de una institución, por lo general apelando a los corazones y las mentes de sus miembros.

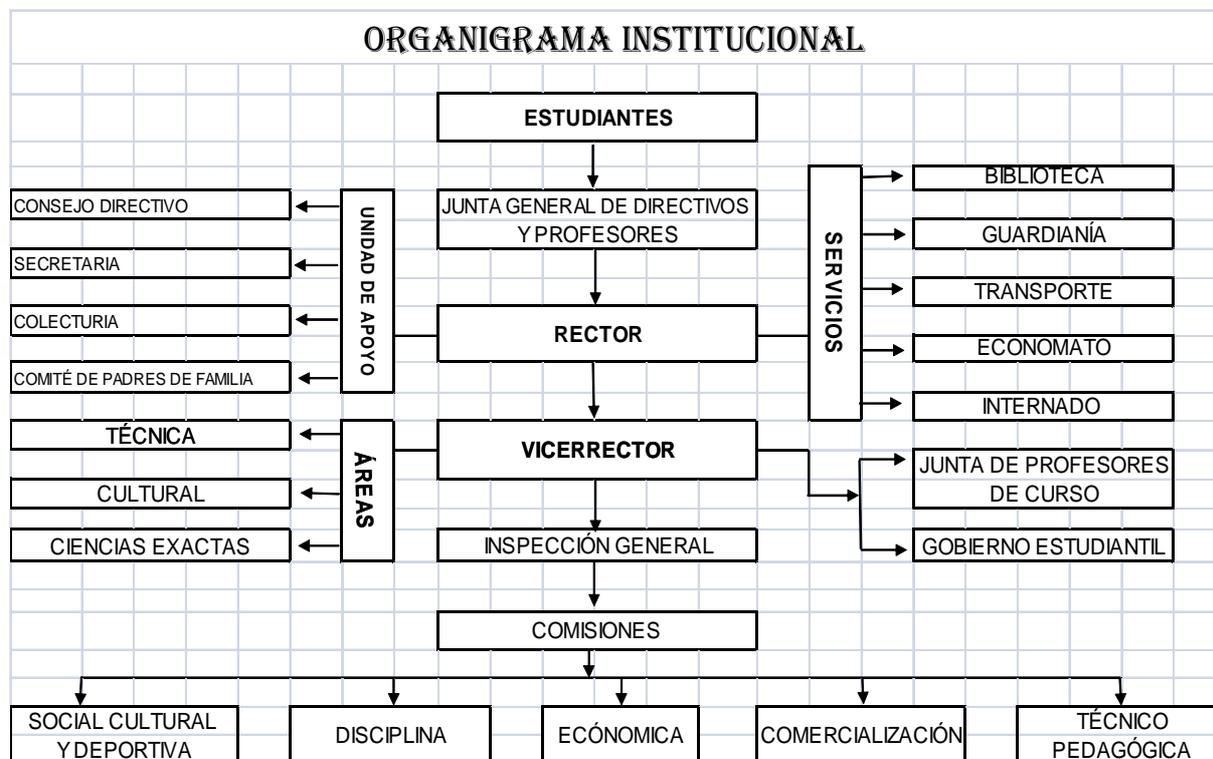
La visión del Colegio Técnico Agropecuario “José Peralta” es:

“Que; nuestra institución sea formadora de Bachilleres con conocimientos Técnicos en Explotaciones Agropecuarias, capaces de desarrollar proyectos productivos, acordes a los adelantos de la ciencia y tecnología, para el servicio de la sociedad y mejorar su economía aplicando además la práctica de valores éticos y morales.” (fotografía ubicada en la Institución) Anexo 2.

Esta visión se centra al objetivo futuro que la misión institucional empieza como es el formar técnicos en explotaciones agropecuarias, visualizando las oportunidades que la institución posee como es la ubicación geográfica, personal docente, y sobre todo hace hincapié en los valores éticos y morales que los profesionales técnicos deben poseer para desarrollar el sentido humano apegado al sentido del bien hacer, que es importante para el desarrollo en formación de estos y de esta manera aprovechar de una institución que a pesar de la distancia y ubicación cuenta con muchas fuerzas a favor para lograr educar a los jóvenes del sector, además el cuerpo docente se desempeña con calidad y que aplica métodos de enseñanza que convierte a los estudiantes en profesionales aptos, con herramientas y conocimientos para que sean capaces de contribuir en el desarrollo sustentable de sus comunidades y del país.

4.1.2.2. El Organigrama

Cuadro N° 4. Organigrama de la Institución José Peralta.



Fuente: Organigrama Institucional Colegio Técnico Agropecuario “José Peralta”

El organigrama que presenta la institución en estudio es de tipo circular o concéntrico en la que los niveles jerárquicos se muestran en una distribución de adentro hacia afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

El organigrama posee diversas funciones y finalidades:

1. Representa las diferentes unidades que constituyen la institución con sus respectivos niveles jerárquicos.
2. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
3. Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:

- a) Los cargos existentes en la institución
- b) Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- c) Como la autoridad se le asigna a los mismos.

El organigrama es un instrumento metodológico de la ciencia administrativa. Este tiene una virtud dual, por una parte trae ventajas, debido a que permite observar la estructura interna de una organización; y por otra parte trae desventajas que esa estructura de adecue a algo escrito y no a lo que es en realidad. El organigrama es el resultado de la creación de la estructura de una organización la cual hay que representar. Estos muestran los niveles jerárquicos existentes en una empresa u organización.

Este muestra claramente que el rector el que se encuentra en el medio de toda la organización tiene relación con todos los departamentos sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la institución al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones, además departamento de recursos humanos requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal. Este sistema ayuda a descubrir y eliminar defectos o fallas de organización, comunicar la estructura organizativa, reflejar los cambios organizativos que tenga la institución a través del tiempo.

4.1.2.3. Valores Institucionales

La excelencia como estilo de vida: La excelencia en el ser y el actuar es una consecuencia del desarrollo armónico de la personalidad y de la exigencia personal por mejorar todas las dimensiones del ser humano: física, cognoscitiva, psicológica, social, estética y ética.

La excelencia académica es un propósito institucional para garantizar una educación de calidad y con pertinencia social. La excelencia no tiene límites y para eso se requiere libertad, decisión, voluntad e inteligencia que es lo que propone esta institución cabe

decir, que la libertad se considera como el centro de la vida humana y al utilizarla adecuadamente equivale a perfeccionar la calidad de vida.

Un ser humano excelente es aquel que influye en los demás y que busca siempre el bien para él y para los que le rodean. La excelencia no solo propone el individualismo sino saber ser líder para contribuir la excelencia con las personas que le rodean, contribuyendo siempre las cualidades de estas, buscando constantemente su bienestar. La excelencia es saber servir y apoyar con placer a los demás, porque entre todos se puede encontrar una mejor forma de hacer las cosas, y sobre todo ser útil a la sociedad que es para lo que esta institución propone la formación de sus estudiantes.

Atención personal: El centro de toda atención en el Colegio Técnico Agropecuario José Peralta, son los estudiantes. El crecimiento personal de estos es mediado por la presencia permanente y liderazgo del director de grupo, como tutor y guía

Por crecimiento personal se entiende la actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espirituales) que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad. Lo que inspira la institución con trabajo de crecimiento personal es aumentar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar de una manera saludable y plena. Es un trabajo distinto al que puede hacerse con la psicoterapia, destinada ésta a resolver problemas puntuales concretos.

Formación para la vida: El mundo del trabajo y de la familia, el ambiente, los problemas sociales, la actualidad nacional e internacional, etc., forman parte sustancial del currículo. La educación no está encerrada en el aula, los estudiantes se forman para abrirse al mundo, para transformarlo.

El eje Formación para la vida es una política de la institución que toma como base al estudiante y que promueve el desarrollo de las capacidades humanas de manera integral. En su conjunto, se compone de tres áreas: la educación, el deporte y la cultura. En el ámbito educativo el desarrollo de competencias en todos los niveles se constituyen en el foco de atención para favorecer el aprendizaje sistemático y continuo

a lo largo de la vida; asimismo, se busca impulsar y promover los elementos necesarios para ejercer con plenitud la ciudadanía, que posibiliten la transformación de la sociedad, contribuyendo a una cultura de paz y protección del medio ambiente, así como el desarrollo de la investigación, la ciencia y la tecnología. En lo cultural se persigue preservar las tradiciones y costumbres, así como el desarrollo y el aprecio de las artes. La promoción del deporte tiene como reto estimular la participación de un mayor número de personas en la práctica de las actividades deportivas y elevar el nivel de competencia de los atletas.

Líderes con valores: Se educa en valores humanos y cívicos tales como, la solidaridad, la autenticidad, la tolerancia, el espíritu democrático, la participación, el dominio de sí mismo, el compañerismo, el optimismo, etc., de modo que les permita convertirse en los líderes que la sociedad actual necesita.

La enseñanza de principios éticos y morales idealiza un estudiantado mejor preparado con respecto a las expectativas del mañana, es decir, para enfrentar los retos que una profesión supone. El ser ético significa realizar las actividades con rectitud y apegado a un código de moral y ética el cual dispone la institución en estudio y que para ponerla en práctica requiere de profesionales que consigan el camino para encaminar al estudiante por la senda del bien, siendo estos los tutores para ponerlo en práctica en el diario vivir.

Innovaciones educativas: La actualización permanente en todos los campos nos confiere un carácter innovador permanente en pedagogía, estrategias, metodologías, recursos y medios; al igual que en lo organizacional y administrativo.

La innovación se debe basar en las fuerzas del entorno dinámico y en los diferentes valores y necesidades de las generaciones actuales que están inmersas en el cambio inminente del Siglo XXI, en donde los recursos humanos y materiales, deben manejarse con un desarrollo sostenible para buscar el progreso, más aun el proceso enseñanza - aprendizaje debe tomar en cuenta el mundo cotidiano en que se desenvuelve en la actualidad la educación, por ello es importante plantear soluciones viables a los retos que se enfrenta. De esta manera se puede contribuir a que el estudiante desarrolle sus

talentos más plenamente e impedir la deserción de estos por la falta de innovación tecnológica en el área.

4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia con Valores

Aunque reconocemos que desde las más recientes concepciones de liderazgo las cualidades requeridas han cambiado, convirtiéndose en menos jerárquicas y más colaborativas, pensamos que, por la posición y las influencias que mantiene un líder en un centro, sus características han de sumarse a los otros aspectos constitutivos de la organización con influencia en el clima relacional y de convivencia.

4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores

El Colegio Técnico Agropecuario “José Peralta” como Institución educativa estatal, está responsabilizada en 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, buscando el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develan las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorezcan el logro educativo de cada sus alumnos.

La pedagogía que aplica esta institución es el modelo pedagógico constructivista.

Por otro lado cabe recalcar que los docentes de la institución antes mencionada, por las encuestas que se realizaron poseen la experiencia necesaria para seguir estándares de dominio pleno de los enfoques curriculares, están capacitados para realiza los planes, programas y contenidos que los alumnos necesitan ahora en día.

Además el personal docente tiene capacidad crítica lo que les permite planificar sus clases considerando la diversidad estudiantil propiciándoles de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del alumno. Por lo que se pudo observar en la visita a dicha institución los docentes estimulan la confianza y capacidades, de avances, esfuerzos y logros del alumno haciendo que estos se desenvuelvan en un ambiente de participación activa, crítica y creativa. De esta manera la institución permite

el ambiente idóneo para la práctica de los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad que son los de vital importancia dentro de la formación como personas integra y de bien actuar, para que en un futuro estos sean quienes formen una sociedad de valores y virtudes para engrandecer cada día nuestra país.

En conclusión la dimensión pedagógica curricular unifica criterios en aspectos fundamentales como el trabajo grupal de alumnos, docentes y directivos mediante procesos de articulación inter niveles, evaluaciones integradas al proceso de aprendizaje de carácter formativo, de seguimiento, refuerzo y estimulación permanente al avance, con metas claras, contenidos relevantes y aprendizajes significativos, a partir de un currículo, motivando y comprometiendo a los padres en un plan de apoyo integral permanente hacia sus hijos y con visión hacia los objetivos de la institución.

4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores

Como institución educativa en Colegio Técnico Agropecuario “José Peralta” fortalece la organización del establecimiento y propicia una mayor vinculación de los distintos estamentos incentivamos el trabajo colaborativo entre docentes – alumnos, docentes – directivos, directivos - alumnos, apoyando la labor de los jefes de nivel y de los diversos departamentos de aprendizaje para establecer una mejor comunicación con las instancias superiores del Colegio y por ende del Ministerio de Educación representado en cada provincia.

La dimensión organizativa operacional dentro del establecimiento José Peralta establece redes efectivas de comunicación con todos los estamentos y organismos internos favoreciendo la participación, la integración y el compromiso, difundiendo de esta manera la Misión del Colegio para que toda la Comunidad actúe en coherencia con las políticas establecidas.

Además organizar racionalmente los espacios del Colegio para que todas las actividades, se realicen sin contratiempos, estableciendo la modalidad de organización y asistencia a los actos cívicos, formaciones y actos culturales, coordinándose con los responsables de la ejecución de los mismos.

Distribuye adecuadamente los recursos humanos del personal auxiliar y de servicio paraprofesional, para cubrir todas las necesidades de la Institución.

4.1.2.7. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores

Dentro de la institución José Peralta no se establecen criterios y mecanismos al 100% efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje por cuanto algunas herramientas como bancas, mesas y pupitres se encuentran en mal estado y no se implementan formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

Se replantea la organización administrativa y de recursos, especialmente las normas y procedimientos, para dar una respuesta satisfactoria a las demandas que se hacen a la Institución, pese a la distancia en que se encuentra este Colegio se trata de coordinar recursos financieros y actividades del Colegio, con los distintos organismos internos y estamentos para la gestión de recambio de algunos artículos que necesita la institución.

La relación administrativa – financiera – valores promueve el respeto y cuidado del medio ambiente, con iniciativas que consigan una alta convocatoria, participación y compromiso, generando en el estudiante un alto espíritu para generar estrategias de participación, liderazgo, conducción colegiada y responsabilidad compartida hacia el logro de objetivos educacionales de la institución, incentivando una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores

Se busca motivar a todos los integrantes de la Comunidad Educativa del José Peralta a participar activamente en el rol de convivencia comunitaria dentro del Colegio, para fortalecer un crecimiento personal y en valores que permita estimular a los alumnos a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales a nivel local, regional y nacional para incentivar la integración y compromiso con su colegio y su comunidad.

Es importante también la incorporación activa de los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos, ya que se observa mucha despreocupación de estos en las actividades que como colegio se ofrece para contribuir a su formación, considerando a la familia dentro de la dinámica educativa y valorar su participación como base de la sociedad.

Además la institución se prepara para que los ex alumnos y sus familias se sientan integrantes de la comunidad educativa, a fin de que su experiencia sirva de retroalimentación para las generaciones que van formando parte del colegio, potenciando la formación en valores de la conciencia y el discernimiento personal de las estudiantes, frente a las realidades socioculturales y nuestra Historia, para desarrollar un perfil de estudiante comprometida e identificada con los valores.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

En Peñaherrera el Colegio Técnico Agropecuario “José Peralta”, que es el que estudiamos en esta investigación ofrece bachillerato en Tecnología Agropecuaria; para esto el colegio cuenta con ocho hectáreas de terreno cultivables para que los estudiantes puedan llevar a la práctica sus conocimientos y en estos aprendan el uso de la tierra y el manejo de animales menores y mayores. Una fortaleza mas es el uso de herramientas agrícolas y pecuarias que favorecen su labor educativa y beneficia al estudiante en su labor de formación para su posterior futuro. Esto facilita que los habitantes de esta zona accedan al servicio educativo que ofrece este centro de educación media, mejorando su condición de vida a través de la titulación y ubicación económica productiva. Evitando así la salida de sus hijos en búsqueda de mejores días en otras ciudades del país en especial de Ibarra y Quito, evadiendo de esta manera la migración de fuerza de trabajo y promoviendo la producción de agro en este sector del país actuando de forma responsable en la conservación y protección del medio ambiente y de los ecosistemas.

Acorde con el avance tecnológico, el Colegio cuenta con un moderno laboratorio de informática cuya utilización está dirigida tanto a los estudiantes de la institución como a

la comunidad, es así que se ha capacitado a muchas personas que han deseado ponerse al día con sus conocimientos referentes a computación y a niños y niñas de la escuelas de la localidad para que estos se beneficien del mismo. De esta manera se pone en práctica el sentido de solidaridad y compromiso de la institución con relación a la comunidad. Debido a esta fortaleza, se pretende a futuro abrir una nueva especialidad en informática. El personal docente como medio gestor de la educación, con formación profesional e integral, se compromete con el desarrollo pedagógico y especializado en una disciplina del saber, se desarrolla con carácter de líder en la comunidad, buscando siempre el impartir al educando la transformación de la sociedad a través del proceso educativo.

Como debilidades en la institución se puede nombrar que no existe el departamento de orientación y bienestar estudiantil que permita canalizar y potencializar las destrezas y oportunidades de los estudiantes esto no permitir un correcto desarrollo de las capacidades cognitivas, afectivas y conductuales de estos provocando un atraso en el proceso educativo. Por otro lado dentro del desarrollo de labores de campo la falta de agua de riego se hace presente ya que esto puede ocasionar atrasos en las actividades de campo y por ende su desarrollo de capacitación se ve afectado. Otra debilidad es que la infraestructura se encuentra en mal estado, por cuanto las lluvias del último invierno fueron intensas y permitieron el deterioro paulatino del techo y paredes de algunas aulas de la institución impidiendo el normal desarrollo del proceso de aprendizaje. Como parte de las debilidades de la institución tenemos la poca comunicación entre la comunidad educativa poniendo en incertidumbre a los estudiantes que esperan tener una fluida interrelación con estos para aprehender de ellos los valores necesarios del saber hacer. Otro factor decisivo en desmedro de la gestión en valores educativos es, que el aula destinada para la biblioteca no cuenta con el material suficiente como para satisfacer las expectativas del mundo actual por lo que los estudiantes se ven en el limitante de hacer consultas bibliográficas en textos actualizados.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

Como oportunidad dentro del campo educacional y como apoyo para que el estudiante genere una visión emprendedora demostrando un alto nivel de convicción y aceptación de los valores y metas organizacionales es el que la institución tenga convenios con ONG's del sector para realizar pasantías en cierto tiempo del año lectivo, ya que en el sector de Intag donde se encuentra esta institución existen varias organizaciones de estas sirviendo a la comunidad. Dentro de las amenazas en esta institución es la falta de compromiso de los padres de familia en el desarrollo académico de sus hijos por cuanto estos no tienen un compromiso directo hacia la institución, es decir no se involucran en las actividades intra ni extra curriculares lo que influye de manera directa a los estudiantes impidiendo a este integrarse a la comunidad y actuar en forma competente, eficiente, oportuna, manifestando respeto por el establecimiento. La ausencia de práctica de valores como el respeto a personas adultas, impuntualidad, falta de aseo etc. es evidente en algunos estudiantes causado por la falta de educación del hogar, por la pobreza o la desorganización familiar etc. influenciando a otros a cometer actos que están prohibidos y van en contra del código de ética de la institución.

4.1.3.3. Matriz FODA

Cuadro N° 5. Matriz FODA

F O D A	
FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
(+)	(+)
Terreno cultivable (8 Has)	Pasantias en ONG's del sector
Uso de herramientas agrícolas	
Laboratorio de Informática	
Personal docente capacitado y especializado	
DEBILIDADES	AMENAZAS
(-)	(-)
No existe DOBE	Falta de compromiso de padres de familia
Faltad de Agua de Riego	Ausencia de prácticas de valores
Infraestructura en mal estado	
Poca comunicación entre la comunidad educativa	
Biblioteca desactualizada	

Fuente: Colegio Técnico Agropecuario "José Peralta"

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De la Encuesta a Directivos

La encuesta realizada a los directivos del Colegio Técnico Agropecuario “José Peralta” se lo realizo en las instalaciones del colegio en horario matutino, previa coordinación con el personal directivo de la institución para poder recabar la información necesaria para la investigación.

Las Tablas son las siguientes:

Tabla N° 1. Forma de Organización de los Equipos de Trabajo en la Institución

Forma de Organización	f	%
a. El director Organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	17
b. Coordinadores de área	2	33
c. Por grupos de trabajo	3	50
Total	6	100
Fuente: Encuesta a Directivos de la Institución		
Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.		

La organización dentro de la institución esta encaminada al cumplimiento de objetivos y metas, que depende la manera de trabajo para determinar el cumplimiento de las mismas, como se puede observar claramente en la tabla N° 1 el 50% de los directivos encuestados opinan que la forma de organización de los equipo de trabajo son mediante grupos de trabajo, demostrando de esta forma el compañerismo y forma de desarrollar su trabajo en la institución.

Tabla N° 2. Aspectos que se toman en cuenta para medir el Tamaño de la Organización

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	50
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	50
Total	6	100
Fuente: Encuesta a Directivos de la Institución		
Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.		

En la Tabla N° 2 se puede apreciar que en lo que respecta al tamaño de la organización hay opiniones divididas por cuanto el 50% de los encuestados dice que un aspecto valedero para el tamaño de la organización es el número de miembros de la institución, por otro lado el otro 50% dice que el tamaño de la organización depende de los resultados obtenidos en la institución. Este resultado se puede atribuir a que esta institución depende directamente del número de miembros de la institución sean estos alumnos, directivos, administrativos etc. por cuanto este colegio se encuentra ubicado en una área rural y por esto su organización si depende del número de integrantes de la institución y de los resultados que este le brinde a sus integrantes.

Tabla N° 3 Las Tareas de los Miembros de la Institución y el Manual de Normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	6	100
b. No	0	0
Total	6	100
Fuente: Encuesta a Directivos de la Institución		
Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.		

En el anterior cuadro podemos observar que el 100% de los encuestados opina que todas las tareas, reglas, normas, y procedimientos se encuentran escritas en un manual de normas las cuales sirven para conducir y tomar las decisiones necesarias para que el alumnado tenga las garantías de obtener una mejor educación cada día.

Tabla N° 4. El clima de respeto y consenso en la Toma de Decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	1	17
b. Rector	3	50
c. Consejo Directivo	2	33
Total	6	100

Fuente: Encuesta a Directivos de la Institución

Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.

Para los administradores de los centros de educación tanto pública como privado del país, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto, pero además este proceso debe tener un líder para que tome las debidas decisiones pertinentes o no a la administración, es así que en la encuesta a los directivos del Colegio José Peralta nos indica que el 50% de estos opina que el Rector debe ser el que marque un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones de la institución.

Tabla N° 5. Delegación de la Toma de Decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	3	50
b. No	3	50
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Institución

Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.

La delegación en la toma de decisiones en la institución educativa esta compartida con un grupo de colaboradores los cuales realizan su trabajo en un 50% ya que según las encuestas son los mismos directivos los que realizan la resolución de conflictos y promueven soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo.

Tabla N° 6. La administración y liderazgo que el centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
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	5	83	1	17	0	0
d	Trabajo en equipo	4	67	2	33	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	67	1	17	1	17
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	3	50	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisisón	3	50	3	50	0	0
Fuente: Encuesta a Directivos de la Institución							
Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.							

Si bien el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes; cabe decir que la encuesta como herramienta de indagación de información es de vital importancia ya que nos indica que de la institución analizada el 100% de los directivos estuvo de acuerdo en que la institución esta comprometida con el alumnado en brindar excelencia académica y como objetivo a largo plazo el desarrollo profesional de los docentes mediante constante capacitación de las partes involucradas.

Tabla N° 7. Habilidades de Liderazgo que se requiere para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	33	4	67	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporaneas sobre liderazgo	3	50	3	50	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	50	2	33	1	17
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	50	1	17	2	33
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	67	2	33	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos de la Institución
Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.

El gerente educativo, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados, es así, que el 67% los directivos de la institución opinan que la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión son necesarias para poner a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales. Por otro lado el 33% opina que nunca la administración escolar se desarrolla con estudios de gerencia.

Tabla N° 8. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les hace falta mejorar	6	100	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula	1	17	2	33	3	50
c	La mejora de los mecanismos de control	4	67	2	33	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos de la Institución
Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.

La efectividad de una organización depende de la capacidad del líder para ordenar los recursos, permitiendo lograr las metas institucionales, es decir, mientras más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la misma. En la Tabla N° 8 podemos mirar que el 100% de los encuestados piensa que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar es una forma para identificar el desempeño y progreso en la institución educativa. Además el 17% de los directivos piensa que la disminución del número de estudiantes por aula es una forma para incrementar el desempeño y mejora de la institución.

Tabla N° 9. Organismos que integran la Institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	4	67	2	33	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	67	0	0	2	33
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador etc.)	4	67	2	33	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo, docente etc.)	5	83	1	17	0	0
Fuente: Encuesta a Directivos de la Institución							
Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.							

Los mecanismos de organización de una institución pueden ser vistos de manera superficial o bidimensional (administrativo o legal) y el profundo o a la parte esencial de la institución que define la esencia de la vida institucional de una entidad, por eso es necesario identificar los estratos de organización en el cuál se basa una institución, en las encuestas directivas se nota que siempre los Organismos Técnicos como departamentos, equipos, docentes etc. tienen el 83% y es la opción más significativa en relación al resto.

El 67% a lo referente a organismos de dirección, de gestión, y de coordinación, los cuales definen la vida institucional sus causas y efectos a corto y largo plazo.

Tabla N° 10. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	67	2	33	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	67	2	33	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	83	1	17	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	83	1	17	0	0
Fuente: Encuesta a Directivos de la Institución							
Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.							

En el área de las actividades según el equipo educativo, didáctico y junta de profesores los encuestados opinan que el 83% siempre esta de acuerdo que la institución promueve la coordinación de conflictos que surgen en el grupo y establecer medidas correctivas para resolverlos. El 17% piensa que solo a veces esto es realizable.

Además el 67% opina que siempre es necesario llevar a cabo un control de evaluación a un grupo de estudiantes, y el 33% opina que a veces se lo debe hacer. En igual porcentaje respectivamente los directivos encuestados opinan que siempre se debe establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia institucional para el éxito en la formación estudiantil.

Tabla N° 11. Los Departamentos Didácticos y sus acciones

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

En la Tabla N° 11 de los departamentos didácticos podemos observar que los directivos de la institución cumplen con lo requerido en la encuesta por cuanto en su mayoría las respuestas son afirmativas sobre todo cuando se preguntó que la metodología se mantiene actualizada un 100% de encuestado respondió que si, dando a saber que los directivos ponen en práctica la capacitación docente, además otro 100% de los encuestados indica que colabora con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, de esta manera aseguramos que el personal docente esta preparado para afrontar si existe algún tipo de falencia en el aprendizaje de los alumnos. Por otro lado podemos decir que en esta encuesta realizada al personal directivo, que en lo referente a preparación técnico – pedagógica la institución cuenta con una adecuada sistematización del proceso enseñanza – aprendizaje contando con herramientas necesarias para afrontar los cambios del mañana.

Tabla N° 12. La Gestión Pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100	0	0
Fuente: Encuesta a Directivos de la Institución					
Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.					

El currículo se concibe como una guía abierta para orientar la práctica docente, a partir de la cual se realizarán las actividades de enseñanza y aprendizaje, que explicita y especifica tanto las intenciones educativas como los planes de acción apropiados para alcanzar esos propósitos. La gestión pedagógica se la puede catalogar como un medio para diagnóstico y solución a problemas relacionados con el medio en que se desenvuelve la institución por ende el 100% de los encuestados opinan que este es un medio presente en la colegio Técnico Agropecuario “José Peralta” y que lo ponen en práctica de manera oportuna en la resolución de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla N° 13. Material de Planificación Educativa

Orden	Material de Planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	3	50	3	50
b	Plan estratégico	6	100	0	0
c	Plan Operativo Anual	5	83	1	17
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	67	2	33
Fuente: Encuesta a Directivos de la Institución					
Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.					

Para la planificación dentro de la gestión educativa, en la encuesta realizada el personal contestó con una afirmación de 100%, que el plan estratégico es esencial en el campo disciplinar para la formación del alumno, ya que el mismo orienta su desarrollo y la organización dando prioridad en el aprendizaje del alumno.

4.2.2. De la Encuesta a Docentes

Tabla N° 14. Resultados de la Encuesta a Docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	1	8	7	58	4	33
2	El liderazgo de una 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.	9	75	1	8	2	16
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.	11	92	1	8	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 - familias asociación civil padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	67	4	33	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	10	83	2	17
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	9	75	3	25	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	8	67	4	33	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	7	58	5	42
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	5	42	7	58
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	7	58	5	42
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	33	5	42	3	25
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.	7	58	5	42	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	5	42	7	58	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	5	42	7	58	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	92	1	8	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	75	3	25	0	0

Fuente: Encuesta a Docentes de la Institución

Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.

En la Tabla N° 14 de encuesta a docentes se puede distinguir que el 92% de los encuestados esta de acuerdo siempre que la gerencia brinda a los estudiantes los medios de un ambiente de armonía, seguro y estimulante para un mejor aprendizaje y por ende brindar las condiciones necesarias y un eje transversal en el desarrollo del estudiante. Por otra parte el 58% de personal docente se encuentra comprometido con la institución y por ende con le Director del establecimiento dando a notar ese espíritu de superación ante cualquier adversidad siendo un motor importante de motivación a los docentes. Además el 92% responde que interviene en actividades recreacionales con padres de familia y alumnos lo que demuestra que la institución por no ser de grandes proporciones los docentes mantienen una cercanía con los padres de familia y alumnos lo que hace que los lazos se estrechen y exista una mayor afinidad con estos, creando signos de hermandad, solidaridad y empatía, valores que son ejemplos para los estudiantes.

El 75% opina que trabaja en equipo para tomar decisiones en relación a la metodología a seguir, razón por la cuál el sistema de enseñanza se ve afianzado dado que la toma de decisiones es mucho mas enriquecedora si se la realiza en un grupo multidisciplinario el cuál puede agregar un sin número de lecciones positivas que si estas mismas decisiones se las tomara individualmente.

En lo referente a innovación en la enseñanza de acuerdo a la encuesta planteada existe a veces el 83% de escepticismo por parte de los padres de familia a cambiar la modalidad de enseñanza, esto puede asumirse a que todavía existen pensamientos caducos en los padres de familia que piensan aún que el sistema de enseñanza no cambiara nunca y que sus hijos tienen que seguir el modelo de enseñanza que ellos recibieron.

4.2.3. De la Encuesta a Estudiantes

Tabla N° 15. Resultados de la Encuesta a Estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	45	12	55	0	0
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	3	14	13	59	6	27
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	11	50	9	41	2	9
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	18	18	82	0	0
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	4	18	11	50	7	32
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	27	10	45	5	23
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	11	50	9	41	2	9
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	45	11	50	1	5
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	23	11	50	6	27
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	82	4	18	0	0
11	El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	8	36	11	50	3	14
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	45	12	55	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	50	11	50	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	50	8	36	3	14
Fuente: Encuesta a Estudiantes de la Institución							
Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.							

En la Tabla N° 15 podemos observar que en la mayoría de los casos el director toma en cuenta la opinión de los estudiantes y docentes ya que establece que el 45% siempre lo hace, en el caso de que las autoridades mas hablan que escuchan a los estudiantes existen opiniones divididas así como en el tipo del liderazgo conductual, en la implementación de nuevas tareas existe una opinión parcializada a que a veces se

vincula esta actividad, no siempre se utiliza frases de motivación, nuevas ideas y métodos de enseñanza, existe un espacio amplio donde los estudiantes pueden expresar su opinión y en la mitad de los casos se siente un compromiso de los docentes con la institución.

4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla N° 16. Resultados de la Encuesta a Padres de Familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Cree que el colegio donde se forma su hijo/a lo instruye en valores y virtudes para a vida	7	27	10	45	5	23
2	Las autoridades de la institución responden a las expectativas de innovación de enseñanza del mañana	4	18	18	82	0	0
3	El liderazgo en la institución se ve reflejado en las autoridades y su dirección	4	18	11	50	7	32
4	Los docentes se interesan por los problemas familiares de los estudiantes	10	45	12	55	0	0
5	Los docentes actualmente están capacitados para brindar una enseñanza de calidad a sus hijos	3	14	13	59	6	27
6	El estudiante demuestran en el hogar los valores y virtudes enseñados en la institución	11	50	9	41	2	9
7	Sabiendo que el hogar es la primera escuela para nuestros hijos, creemos que tenemos todas las condiciones para formarlos con virtudes y valores	18	82	4	18	0	0
8	El método de enseñanza impartido en el colegio es el más idóneo para los estudiantes	5	23	11	50	6	27
9	La infraestructura de la institución está diseñada para ofrecer las mejores competencias para los estudiantes	11	50	9	41	2	9
10	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo en la institución	10	45	11	50	1	5
Fuente: Encuesta a Padres de Familia							
Elaboración: Ing. Fernando Basantes V.							

Se puede apreciar en las encuestas que los padres son conscientes de que sus hijos no reciben una formación en liderazgo y valores en la institución, además que piensan que no es todas las ocasiones se preocupan por ofrecerles mejores competencias estudiantiles a sus hijos, los padres están muy claros en que a los docentes de su institución les hace falta capacitación sobre liderazgo y valores en la institución

educativa, además son conscientes que en el hogar es donde mas reciben información sobre liderazgo y valores.

4.2.5. Matriz de Problemáticas

Cuadro N° 6. Matriz de Problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Falta de compromiso de los docentes con la institución y con los directivos	Falta de canales de comunicación entre las partes	Disminución en la calidad del trabajo de gestión y liderazgo
Falta de innovación pedagógica	Temor al uso de nuevas formas de enseñanza en pedagogía	Disminución de la calidad de la enseñanza
Existe resistencia al desarrollo de nuevos proyectos desde los docentes hasta la dirección	Carencia del apoyo institucional en desarrollar nuevos proyectos	Estancamiento de la institución
Falta de confianza en la institución por parte de los padres de familia	Bajo emponderamiento con la institución	Decremento en la cooperación entre instancias
Falta de espacios donde se desarrollen el liderazgo y valores en la institución	Desinterés en el tema de liderazgo y valores institucionales	Estudiantes carentes de liderazgo y valores para la vida

Elaborado: Ing. Fernando Basantes V.

5. DISCUSIÓN

Luego de la presentación de los datos cualitativos y cuantitativos se procede a realizar la discusión de los resultados mediante el método de triangulación, tanto de las fuentes empleadas (estudiantes, profesores, padres de familia, directivos), como (comparación entre actores, participantes en la investigación) y metodológica (instrumentos de naturaleza cuantitativa y cualitativa implementados en el trabajo). Y de tal forma se intentan establecer las conclusiones de la investigación.

En cuanto a la gestión educativa podemos decir que de los directivos de Institución encuestados el 100% piensa que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar es una forma para identificar el desempeño y progreso en la institución educativa, lo cual concuerda con Toranzos (2003) el cuál señala que es necesario procesar una profunda estructura de los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos. Sin embargo este concepto no se adapta a la realidad de la Institución por cuanto el momento de la realización de las encuestas y entrevistas se pudo observar que el sistema que se lleva a cabo no esta acorde al progreso del proceso gestión de enseñanza – aprendizaje que proponen los directivos en las entrevistas, es decir, se no se da una verdadera información de la gestión dentro de la institución.

Por otro lado se pudo observar claramente el 50% de los directivos encuestados opinan que la forma de organización de los equipo de trabajo, son mediante grupos, demostrando de esta forma el compañerismo y forma de desarrollar su trabajo en la institución, lo que nos demuestra que la administración educativa dentro de una institución recae en sus directivos, y tiene como funciones llevar a cabo los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa, así como lo señala Carrillo Vargas (2009). Lo cuál se pudo observar claramente que la administración de la institución lo llevan los directivos siendo estos la cabeza fundamental de todo proceso de gestión y liderazgo dentro de la Institución.

Tomando en cuenta que en la gestión pedagógica es importante la interrelación entre la institución, padres de familia y alumnado, como lo expone Lorenzo Delgado (2004) gestionar es, en esencia, sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer, se pudo notar que en los directivos encuestados respondieron que los padres de familia participan siempre el 50% en las actividades programadas relacionadas con la institución. Además en la encuesta los directivos afirmaron que el 50% mantiene una delegación de autoridad a los grupos de decisión. Mientras que una aclaración importante la hace Bolívar, Antonio (2001) cuando menciona que al descentralizar la gestión y la responsabilidad del cambio al propio centro educativo, los directivos acumulan tareas de establecer un plan de mejora, un proyecto de desarrollo del centro, implicar a familias, comunidad y profesores.

En el área de las actividades según el equipo educativo, didáctico y junta de profesores los encuestados opinaron que el 83% siempre esta de acuerdo que la institución promueva la coordinación de conflictos que surgen en el grupo y establezca medidas correctivas para resolverlos. Al igual el 83% coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos es siempre tomado en cuenta para el desarrollo de la gestión dentro de la institución. Como lo determina López-Gorosave, Slater, & García-Garduño (2010) la construcción de redes de cooperación y co-responsabilidad profesional entre los profesores, el clima ordenado con reglas precisas, conocidas y estables, y, la apertura de la escuela hacia las demandas y evaluaciones son importantes para el desarrollo de las actividades dentro de buen manejo de la gestión educativa.

En lo referente al Liderazgo dentro del contexto educativo podemos decir que en la encuesta realizada los directivos respondieron que el 100% siempre esta de acuerdo en que la institución esta comprometida con el alumnado en brindar excelencia académica y como objetivo a largo plazo el desarrollo profesional de los docentes mediante constante capacitación de las partes involucradas. Contrario a lo que se pudo apreciar mediante la observación en la institución hace mucha falta la capacitación continua de los docentes como lo aseguran los directivos en la encuesta y por ende

también afecta directamente a los alumnos por cuanto no se esta brindando una excelencia académica de calidad lo cuál es una realidad a nivel nacional que se pueden apreciar en diferentes instituciones educativas a todo nivel. Lo cuál busca (González González, s.f.) en su definición “La reflexión teórica sobre el liderazgo se enriquece enormemente al reconocerla importancia clave que en los proceso de liderazgo tienen las facetas morales, simbólicas y culturales; al asumir que no sólo importa qué hace el líder, sus conductas y habilidades, sino también las creencias e ideales que orientan su actuación en el centro escolar”.

Sobre el Liderazgo el 67% de los directivos opina que es necesario desarrollar una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. Semprum & Fuenmayor (2007) el cuál nos invita a tener presente que siempre que dos o más personas se reúnen con un propósito, habrá una oportunidad de asumir el liderazgo. Por otro lado el 33% opina que la administración escolar se desarrolla de manera innata netamente, lo cuál se contradice con lo expresado con (González González, s.f.) La reflexión teórica sobre el liderazgo se enriquece enormemente al reconocer la importancia clave que en los proceso de liderazgo tienen las facetas morales, simbólicas y culturales; al asumir que no sólo importa qué hace el líder, sus conductas y habilidades, sino también las creencias e ideales que orientan su actuación en el centro escolar.

El 75% de los docentes piensa que el liderazgo de una 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. Lo que afirma Murillo Torrecilla (2006) en uno de los estilos de liderazgo que propone “el líder utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica, diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo buscando siempre la innovación en los procesos”.

El 58% de los docentes piensan que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Como bien dice Zaleznik (2007) "las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones desorganizadas". Además este porcentaje se puede afirmar con la entrevista que se realizó a los directivos de la institución, los cuáles no mostraron el debido Liderazgo y Gestión para la institución, haciendo de este aspecto una debilidad, formando estudiantes sin las debidas bases en el área académica y por ende en su formación integral como entes de una sociedad.

El 50% de los estudiantes encuestados piensa que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar. Como lo afirma Trechera (2004) Yo iré primero para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

En lo referente a valores en la educación el 75% de los docentes encuestados piensan que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, lo que concuerda con Schmelkes (1996) en donde se refiere fundamentalmente a los valores que deben orientar el desarrollo de los sistemas educativos y de la escuela.

El 45% de los estudiantes encuestados dicen que a veces los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, como lo expresa Trechera (2004) cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en "ese pequeño extra". Además el 50% de los estudiantes afirma que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, lo reafirma Delgado (1998) plantea una serie de acciones, como la más importante que debe hacer un líder es, transmitir y comunicar el compromiso compartido de toda la organización sobre la calidad y procurar que todo ello se incruste en la cultura organizativa, haciendo una cultura de colaboración.

Además el 50% de los estudiantes afirma que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, lo reafirma Delgado (1998) que plantea una serie de acciones, como la más importante que debe hacer un líder es, transmitir y comunicar el compromiso compartido de toda la organización sobre la calidad y procurar que todo ello se incruste en la cultura organizativa, haciendo una cultura de colaboración, actuando con el ejemplo para establecer una norma dentro de la institución.

El 45% de los padres de familia encuestados opina que los docentes de la institución actúan con el ejemplo referente a ética - valores y que estos se reflejan en el diario vivir, en la enseñanza de sus hijos. Lo que concuerda con Collado (2010) en que los valores se refieren virtualmente a todos los aspectos de la vida, reflejando creencias y actitudes en relación con innumerables cosas, como la familia, la religión, la política, el amor, la sexualidad, el matrimonio, la amistad, la autoridad, el trabajo, la muerte, el dinero, las aspiraciones, la distracción y nosotros mismos.

El 50% de los estudiantes respondió que el liderazgo en la institución se orienta a la realización de las tareas diarias que se observan en el ambiente escolar, lo que afirma también Schmelkes (1996) el ambiente educativo por sí sólo propiciará la vivencia, y con ello el descubrimiento, de pautas de convivencia que permiten el crecimiento de cada quien y de cada otro. Schmelkes (1996). Además este dato se ratifica en el 50% de las encuestas que respondieron los docentes en que se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Esto se corrobora con Trechera, (2004) el cuál menciona que se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones:

- A partir del análisis de Liderazgo y Valores institucionales se pudo determinar que la capacidad de gestión integrado a los valores personales e institucionales no permiten contribuir a elevar la calidad de educación del Instituto “José Peralta”, por cuanto la investigación demostró que los docentes no brindan las condiciones idóneas a los estudiantes, para el desarrollo de aptitudes acordes al desempeño óptimo de la gestión y aprendizaje en valores, demostrando así en las encuestas realizadas a padres de familia los cuales aseguraron que solo el 18% piensa que las autoridades del centro educativo están preparadas para innovar y desempeñar cambios profundos de innovación en el alumnado.
- En la presente tesis se plateó una investigación crítica de los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad de los valores, refiriéndose a estos como los pilares de una excelencia en el buen desempeño de las actividades curriculares aptas para el desarrollo de los alumnos. Determinando una realidad que no concuerda con los aspectos teóricos de este trabajo, por cuanto estos referentes no son considerados dentro de su pensum de estudio como importantes, así lo demuestra un 45% de padres de familia encuestados que piensa que la institución no incluye la formación en valores y virtudes así como el liderazgo dentro de su programa de estudio.
- Mediante la investigación planteada se determinó que la actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo, no fue la correcta, es decir, esta institución no esta preparada para asumir responsabilidades de un cambio profundo empezando por los directivos para poder cambiar los procesos de Gestión y Liderazgo Educativo y encaminarse hacia un rumbo de transformación integral que contemple verdaderas normativas de cambio.

- Por medio del estudio basado en las encuestas y entrevistas realizadas a los directivos y personal de administración de la institución se determinó que los roles de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución educativa, no son los idóneos por cuanto el 33% de los encuestados está preparado y cuenta con un alto grado de Liderazgo y Gestión de la calidad en educación, no así el 67% de la parte directiva que adolece de estos valores manteniendo así una mayoría que impone el régimen de la antigua escuela en donde el profesor tiene la razón y el alumno es un ser inmóvil y no interviene en clase, haciendo que estos no adquieran los valores necesarios para su desarrollo integral de formación.

6.2. Recomendaciones:

- El colegio Técnico Agropecuario “José Peralta” no dispone del Plan Estratégico Institucional por cuanto no cuenta con estrategias para prestar el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro la organización de la institución de esta manera no podrá adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus servicios, por ende se recomienda que en la brevedad posible se tome en cuenta la realización del Plan Estratégico Institucional.
- En lo que respecta al organigrama que presenta la institución en estudio es de tipo circular o concéntrico en la que los niveles jerárquicos se muestran en una distribución de adentro hacia afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales, una de las recomendaciones sería el de ampliar el organigrama institucional mediante los cuadros departamentales de la institución, ya que estos se encuentran faltando en el actual organigrama de la institución.
- Establecer junta de directivos y determinar la importancia de la Gestión dentro de la institución como fuente de organización y buena práctica educativa, para

garantizar el correcto funcionamiento de todos los departamentos de la institución, para así poder comprender las exigencias del futuro y preparar a jóvenes estudiantes con el suficiente liderazgo y valores para encaminarlos hacia el mañana.

- Motivación continua a docentes y padres de familia, así como a los mismos estudiantes para recuperar el espíritu de innovación y responsabilidad en el quehacer diario para que de esta forma podamos determinar el camino más apto y hacer de la convivencia escolar una forma de interrelacionar y aprehender cosas nuevas día a día.
- Hacer el seguimiento respectivo a esta investigación y por ende a la propuesta de mejora sabiendo que esta investigación es una parte abierta inconclusa la cual se recomienda realizar una posterior evaluación y saber si en realidad los objetivos y metas planteadas llegan a ser verdaderas, y de utilidad para el mejoramiento del sistema de enseñanza – aprendizaje.
- Además se recomienda que el proceso de toma de decisiones dentro de la institución sea multidisciplinario, es decir, cuente con varios actores de los departamentos institucionales, no solo de algunos directivos. Haciendo que el demás personal directivo y administrativo no se sienta relegado y pueda contar con opiniones valideras, creando un ambiente de democracia importante para el desarrollo e imagen institucional.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

“Programa de implementación y mejoramiento encaminado a la priorización de Gestión de Liderazgo y Valores en el Colegio Técnico Agropecuario José Peralta en el año 2011 – 2012”

7.2. Justificación

La investigación realizada en el colegio Técnico Agropecuario José Peralta de la Parroquia de Peñaherrera de la Zona de Intag nos muestra que a pesar de que los directivos promueven en un 100% actividades de excelencia académica, mejora continua, y desarrollo profesional, además de un 67% piensa que promueve vivencia de valores en el colectivo que esta a su cargo, esto no se ve reflejado en el compromiso que tiene los docentes con la institución ya que solo se puede observar que un 58 % se ve comprometido con la institución y con sus directivos y el 45 % de los docentes aclara que existe liderazgo en el trabajo de gestión y liderazgo en los directivos y se ve reflejado en los estudiantes los cuales manifestaron que solo en el 18% de las ocasiones se llevan tareas de innovación en las clases.

Por medio de esta investigación de campo se llego a determinar la promoción de una propuesta encaminada al establecimiento y mejoramiento del proceso de Gestión y Liderazgo así como de los Valores y Virtudes en la institución los cuales serán dirigidos al personal directivo y administrativo, ya que estos son el ejemplo a seguir dentro de la institución para los alumnos. Este tipo taller va encaminado a mejorar los procesos de Gestión ya existentes y mejorarlos mediante capacitación destinada a la parte directiva como administrativa de la institución, creando de esta manera el fortalecimiento de las competencias en las áreas de Gestión y Liderazgo educacional encaminando a los docentes a liderar los procesos educativos y de formación académica, persiguiendo un solo objetivo que es desarrollar en sus estudiantes aprendizajes de calidad.

En dicho taller se podrá contribuir con información referida a los Procesos de Asignación de Desempeño Colectivo y Evaluación de Desempeño Directivo, herramientas orientadas a la reflexión entorno a la realidad del colegio con el fin de mejorar la gestión institucional, optimizar el liderazgo interno y alcanzar aprendizajes de excelencia en los estudiantes. Razón por la cuál esta es una propuesta que valida todos los procesos de mejoramiento de la calidad educativa dentro de la institución.

7.3. Objetivos

7.3.1. Objetivo General

“Diseñar un programa de implementación de mejoramiento y gestión encaminada a la priorización de Gestión de Liderazgo y Valores en el Colegio Técnico Agropecuario José Peralta en el año 2011-2012.”

7.3.2. Objetivos Específicos

1. Implementar modelos de Gestión en el Colegio técnico Agropecuario José Peralta.
2. Implementar modelos de Valores en el Colegio Técnico Agropecuario José Peralta.
3. Implementar modelos de Liderazgo en el Colegio Técnico Agropecuario José Peralta.

7.4. Actividades y Cronograma del programa de Capacitación

“Programa de implementación y mejoramiento encaminado a la priorización de Gestión de Liderazgo y Valores para el fortalecimiento de las competencias de los docentes del Colegio Técnico Agropecuario José Peralta en el año 2011 – 2012”

Cuadro N° 7 Actividades y Cronograma del programa de Capacitación

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN	Aumento del liderazgo y valores en la Institución	Charlas al personal	Gestión liderazgo y valores en mejorados en el colegio técnico agropecuario José Peralta
Mejorar la gestión, liderazgo y valores en el colegio agropecuario José Peralta		Hojas de Asistencia	
		Registro de asistencia y capacitaciones	
PROPOSITO	Sistema de gestión 100% implementado	<ul style="list-style-type: none"> Memorias de talleres 	Programa Implementado
Diseñar un programa de implementación de mejoramiento y gestión encaminada a la priorización de Gestión de Liderazgo y Valores en el Colegio Técnico Agropecuario José Peralta en el año 2011-2012.”		<ul style="list-style-type: none"> Reporte de seguimiento 	
COMPONENTES O RESULTADOS ESPERADOS	100% del personal del área de emergencia capacitado	<ul style="list-style-type: none"> Memorias de la capacitación 	Personal capacitado y dominando el tema
Docentes Capacitados		<ul style="list-style-type: none"> Registros de asistencia 	
Programa Diseñado y Difundido	100% del Protocolo elaborado	Protocolo redactado y entregado a directivos	Apropiación del protocolo por la institución
Comunidad Escolar Capacitada	100% de la Comunidad Escolar	Registro de asistencia y capacitaciones	Comunidad escolar capacitada
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS
A1			
1.1 Reunión con el personal del Colegio	<ul style="list-style-type: none"> Autor del proyecto Y Personal de servicio 	Abril, 2012	Pizarra, papeles, esferos
1.2 Talleres de priorización del programa	<ul style="list-style-type: none"> Autor del proyecto autor del proyecto 	Mayo, 2012	Computadora
	<ul style="list-style-type: none"> Autor del proyecto 	Mayo, 2012	Impresora, material de oficina Material de oficina
A2			
1.1 Investigación científica	Autor del proyecto	Abril a Mayo-2012	Textos e internet
1.2 Redacción de programa	Autor del proyecto	Abril a Mayo-2012	Computador, material de oficina
1.3 Impresión del protocolo	Autor del proyecto	Abril a Mayo-2012	Textos
1.4 Difusión del protocolo	Autor del proyecto y personal de la institución	Mayo, 2012	Impresora Computación
A3			
1.1 Taller en las diferentes aulas	Autor del proyecto, personal de atención primaria y comunidad Cuerpo Docente	Mayo, 2012	Local personal
1.2 Charla sobre gestión liderazgo y valores para los padres de familia	Autor del proyecto	Abril a Mayo-2012	Pizarra, papel, informes
1.3 Evaluación del taller			Materiales de oficina

Elaborado: Ing. Fernando Basantes V.

7.5. Localización y Cobertura espacial

La propuesta, de ser aceptada, se aplicará en la Provincia de Imbabura, cantón Cotacachi Parroquia Peñaherrera en el Colegio Técnico Agropecuario “José Peralta”

7.6. Población Objetivo

El programa podría ser impartido en calidad de programa piloto a 13 docentes y 6 directivos. Inmersos en los docentes se encuentran los de carrera, así como los de materias afines.

7.7. Sostenibilidad

- **Humano**

Se cuenta con el apoyo de los docentes, directivos de la Institución de los estudiantes y de los padres de familia.

- **Tecnológicos**

La Institución cuenta con recursos abiertos continuos como sala de computo para estudiantes y docentes. Toda la institución aulas y laboratorios de computación, lo que facilita la investigación.

- **Materiales**

Todas las aulas, laboratorios y talleres cuentan con pizarra permanentemente, no habría inconveniente en usar cualquiera de esos ambientes, bastaría la autorización de Dirección Académica y la asignación a través del departamento de Recursos Físicos.

- **Físicos**

La Institución cuenta con diferentes aulas campus. Actualmente se ha creído conveniente utilizar el salón de actos. Todas las aulas son aptas para realizar el programa de capacitación. Sin embargo, el salón de actos cuenta con capacidad para 100 personas. Este sería el lugar ideal para desarrollar las actividades previstas. Además, existen equipos de amplificación con micrófonos fijos y móviles que podrían ser utilizados, en caso de ser necesarios. El mobiliario es ergonómico.

- **Económicos**

La institución, considerando que el recurso humano es el gestor de los cambios y transformaciones a través de la formación, incentiva la capacitación y pondría en agenda la ejecución de esta propuesta, como gestión de los integrantes de la Unidad de Formación; y, el cálculo del presupuesto se considerará en términos de números presupuestarios.

- **Organizacionales**

Se mencionó que la aceptación y autorización correspondiente de la rectoría de la institución. En uno u otro caso, entraría como proyecto con un líder responsable y los integrantes como equipo.

7.8. Presupuesto del programa de Capacitación

Cuadro N° 8. Presupuesto del programa de Capacitación

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Fotocopias	700	\$ 0.03	\$ 21,00
Papelería			\$ 200.00
Aula y audiovisuales		\$150.00	\$150.00
Honorario docente		\$ 25	\$ 450.00
Refrigerios		\$ 1.00	\$ 252.00
		Subtotal	\$ 1.073,00
		Imprevistos 10%	\$ 107.30
		Total	\$ 1.180,30

Elaborado: Ing. Fernando Basantes V.

7.9. Resultados esperados

Se estima que las propuestas de formación son atractivas y que toda propuesta trae consigo expectativas, de allí que durante el desarrollo de las actividades de capacitación programadas y luego de ellas se puedan obtener estos resultados:

1. Durante el proceso:

- a. Cambio de actitud de los estudiantes y docentes (integradora e interactiva), liderazgo en la práctica de los valores individuales y los institucionales como sentido de pertenencia, actitud dialogal, sentido de servicio, responsabilidad, rigurosidad académica y administrativa y honor.
- b. Que el aprendizaje sea el resultado de la acción individual añadida la acción de los demás integrantes del equipo de trabajo, conforme a las actividades de aula en los contenidos de valores, gestión y liderazgo.
- c. De acuerdo a las actividades que estén asignadas en cada proyecto de aula, los participantes, conforme el avance de la capacitación deberán demostrar en las

instancias de relatorías y talleres, las experiencias de aplicación en el aula, con sus estudiantes, de la teoría y de la práctica sugerida y consensuada.

2. Al final y posterior al programa de capacitación

- a. Que los estudiantes tomen a los valores como ejes transversales en el proceso del aprendizaje.
- b. Que la planificación y organización de las asignaturas en responsabilidad de los docentes, contemple la vinculación directa de cada uno de los estudiantes en las actividades respectivas, esto es atender a las inquietudes que se estima deben ser resueltas en el aula, como resultado de las experiencias.
- c. Que la actividad docente sea el reflejo del conocimiento pedagógico y metodológico para que no sea repetitiva de conocimientos, sino de estructuración de competencias.
- d. Que entre el docente y el estudiante en el aula exista la motivación, con la explicación de la incidencia del aprendizaje.

8. BIBLIOGRAFIA

- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J., Recart, M., & Vizcarra, R. (2000). Obtenido de *GESTIÓN ESCOLAR: UN ESTADO DEL ARTE DE LA LITERATURA*: <http://www.focim.arevalodeleon.com/Bodega/TJMtzC/gestion.pdf>
- AMAPSI. (2004). Código Ético del Docente. En *Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología*. México.
- Berales, P. (2008). *Gestión Escolar: El desafío de la función directiva*. Obtenido de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-193360_archivo5.pdf
- Berigüete Ramírez, J., & Segura de la Rosa, E. (2008). *LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA:IMPACTO EN LA EFICIENCIA DE LA EDUCACIÓN MEDIA DE EL CERCADO*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/26536326/35/Concepto-de-Gestion-Escolar>
- Bolívar, A. (27 de Septiembre de 2010). *EL LIDERAZGO EDUCATIVO Y SU PAPEL EN LA MEJORA: UNA REVISION ACTUAL DE SUS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES*. Obtenido de <http://www.psicoperspectivas.equipu.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/112/109>
- Bolívar, Antonio. (2001). Obtenido de *LIDERAZGO EDUCATIVO Y REESTRUCTURACIÓN ESCOLAR1*: <http://europeanleadership.com/wp-content/uploads/2011/01/Liderazgo-Educactivo-Bolivar.pdf>
- Cantón Mayo, I., & Arias Gago, A. R. (2008,). *La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad*. Obtenido de http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345_10.pdf
- Cardona, J., Gonzáles, M., & Vélez, C. (2004). *Diseño del plan de formación docente en estrategias didácticas para el aprendizaje significativo en la institución universitaria Salazar y herrera*. Obtenido de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/189/1/DisenioPlanformacionDocentesEstrategiasDidacticas.pdf>
- Carillo Vargas, L. E. (20 de Diciembre de 2009). *La Gestión Escolar en las Instituciones Educativas*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/24331582/Gestios-escolar>
- Cassus, J. (Octubre de 2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Obtenido de

<http://pasosvagabundos.com/archivos/Lecturas%20de%20trabajo%20para%20educadores/gestion%20educativa/ploblemas%20gestion%20educ%20en%20al.pdf>

- Collado, M. (2010). *Educación en Valores*. Obtenido de <http://descargargratismicrosoftword.com/archives/tag/COLLADO>
- Cruz. (2009). En Mejía, *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México.
- Cruz, J., Mejía, J., Ramos, J., Villa, M., Gallegos, M., & Aranda, M. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Obtenido de http://www.nl.gob.mx/pics/pages/sec_educacion_calidad_base/MGEE.pdf
- David. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Delgado. (1998). *Liderazgo y Participación en los centros educativos*. En *Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas*. Madrid - España.
- DOWN21. (11 de Agosto de 2011). Obtenido de Org. Fundación Iberoamericana Down21: http://www.down21.org.web_n/index.php?option=com_content/view=article/id=2252/Itemid=1981
- FLACSO. (1993). *Mujer ciencia e investigación*. America latina y Uruguay.
- Gairin, J. (1995). *Planteamientos institucionales en los centros educativos*. . En *Antología basica el quehacer escolar*. Obtenido de http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1235/1/Lectura_2_Planteamientos_institucionales_de_los_centros_educ.pdf
- Gilberto, J. (2002). *Gestión Educativa para la Transformación de la escuela*. Obtenido de www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007.
- González González, M. (s.f). *EL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CAMBIOS Y REFORMAS*. Obtenido de <http://www.induambiental.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5C01-EI%20liderazgo%20en%20tiempos%20de%20cambio%20y%20reformas.pdf>
- González Palma, J. (2005). Obtenido de *De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa* : <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>
- Guerrero M., P. (s.f). *Liderazgo y género*. Obtenido de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/ge-lider.pdf>

- Gutiérrez García, J., Hernández Ruiz, A., Ramírez Raymundo, R., Sánchez Cervantes, A., & Santillán Badillo, M. (2000). *Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria*. Obtenido de <http://www.focim.arevalodeleon.com/Bodega/PATRICIA%20AIDA/23-julio-literatuta%20disertacion/pronap-primer%20curso%20naional%20par%20DIRECTIVOS%20PRIMARIA.PDF#page=125>
- Hernández, & Rodríguez. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- López-Gorosave, G., Slater, C., & García-Garduño, J. (2010). *PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN LAS EN ESCUELAS PRIMARIAS PUBLICAS DE MEXICO LOS PRIMEROS AÑOS EN EL PUESTO* . Obtenido de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2.pdf>
- Lara Sierra, J. (2005). *Gestión Pedagógica como fundamento para un proceso Pedagógico de Calidad*. Obtenido de <http://www.rieoei.org/debates86.htm>
- Lorenzo Delgado, M. (2004). Obtenido de LA FUNCIÓN DE LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN:
http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/70773/1/La_funcion_de_liderazgo_de_la_direccion_.pdf
- Lorenzo Delgado, M., & Castro, O. (1999). *La complejidad del Liderazgo en las instituciones educativas* . Obtenido de http://www.udenar.edu.co/rudecolombia/files/r2_169.pdf
- Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. Obtenido de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55120108.pdf>
- McMillan, & Schumacher. (2005). *Investigación Educativa*.
- Mejia Reina, J. A. (2010). *Modelo de GestiónEducativa Estratégica*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/60572185/19/Gestion-educativa-estrategica>
- MINEDUC. (2002). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Comité de Convivencia Escolar Democrática:
http://www.educarchile.cl/UseFiles/P0001/File/convivencia_escolar.pdf
- Murillo Torrecilla, J. (2006). Obtenido de Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo:
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=55140403>
- Robbins. (1993). *Comportamiento Organizacional*. (pág. 3). México: Prentice Hall hispanoamerica S.A.

- Romero. (2003). El organigrama y la organización. Venezuela - Caracas.
- Ruiz, G. (23 de Agosto de 2007). *Conceptos introductorios*. Obtenido de Gestion Institucional: <http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>
- Salazar, M. (2006). Obtenido de El liderazgo transformacional ¿modelo: https://4532045964788625356-a-1802744773732722657-s-sites.googlegroups.com/site/complejidaddorroyave/Home/LIDERAZGO-TRANSFORMAC.pdf?attachauth=ANoY7cqjgZETwh3xcE0s8t58nNGSSMmeKu7ggsUskli7Yd7LQPOXeq88MrBHFh-Hf9YXOfhBbOqB9ysPn8L7qU0ImVnViclfT9jnpHww76_PEH
- Samaniego, Gomezcoello, & Pacheco. (2000). Formación de los valores como eje esencial en la construcción de competencias de los procesos universitarios.
- Schmelkes. (1996). Las Necesidades Básicas de Aprendizaje de los Jóvenes y adultos en América Latina. En *Modernidad Educativa*. Santiago - Chile: Unesco - Orealc.
- Seibold, J. (Mayo- Agosto de 2000). La calidad integral de la Educación .Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa . Madrid, España.
- Semprum, R., & Fuenmayor, J. (2007). *Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿ una realidad o una ficción institucional?* Obtenido de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/761/76102318.pdf>
- Terán, R. (2004). *La Importancia de la Gestión en la escuela*. Obtenido de http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf
- Toranzos, L. (2003). *Evaluación y Calidad de la Educación*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/reforma/Programa%20de%20Reforma%20del%20Bachillerato/subpaginas/evaluacion%20y%20calidad%20educativa.htm>
- Trechera. (2004). *DIRECTIVO O LIDER*. Obtenido de <http://perso.wanadoo.es/valzam1/laboral.htm>
- UNESCO. (1996). La Educación encierra un Tesoro. En *Informe a la Unesco de la comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid: Santillana.
- Valdivieso. (2003). *Plan Estratégico de Educación*. Obtenido de http://www.oei.es/inicial/politica/plan_estrategico_educacion_inicial_peru.pdf
- Vidal, D. P. (2007). En *Gestión Educativa*. La Habana.
- Vidal, M., Durán, F., & Pujal, N. (2007). *Gestión Educativa*. Obtenido de Educative Management: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm

Viscarra Paredes, J. F. (2009). —*Influencia de la administración educativa para el desarrollo cognitivo en el Jardín de Infantes Mario Gerardo Larrea de la ciudad de Echeandía Provincia Bolívar, periodo 2008-2009*ll.

Zaleznik. (2007). *La diferencia entre directivo y lider*. Obtenido de http://achavero.blogspot.com/2007_07_01_archive.html

9. APÉNDICES

Anexo N° 1. Colegio Técnico Agropecuario “José Peralta”



Anexo N° 2. Misión y Visión Institucionales del Colegio José Peralta



Anexo N° 3. Toma de la encuesta a estudiantes del bachillerato del Colegio José Peralta



Anexo N° 4. Alumnos de Tercero de Bachillerato del Colegio “José Peralta”



Anexo N°5. Autoridades de la Institución



Anexo N°6. Biblioteca de la Institución



Anexo N° 7. Laboratorio de Informática de la Institución



Anexo N° 8. Alumnos con la maquinaria agraria del Colegio



Anexo N° 9. Nómina de Personal docente y directivo del colegio



Colegio Técnico Agropecuario "José Peralta"

Peñaherrera-Cotacachi

Telefax: 062648601

e-mail: dei.joseperalta@gmail.com

Prof. Edgar Patricio Carrera Batallas

RECTOR ENCARGADO

Ing. Luis Alfredo Núñez Villarroel

VICERRECTOR ENCARGADO

Tec. Wilmer Fabián Calderón Martínez

PROFESOR

Sr. Bayron René Yerovi Bolaños

PROFESOR

Sr. Luis Danilo Herrera Rivera

PROFESOR

MSc. Alva Isabel Arias Rodríguez

PROFESORA

Lic. Silvio Efrén Hidrobo Navarrete

PROFESOR

Dra. Rosario de las Luces Guevara Rocha

PROFESOR-INSPECTORA GENERAL

Ing. Darwin Augusto Valenzuela Erazo

PROFESOR

Prof. Isabel Maricela Silva Zambrano

PROFESORA

Lic. Luis Hernando Paredes Gonzales

PROFESOR

Ing. Ana María Flores Albuja

PROFESORA

Ing. José Vicente Torres Mora

PROFESOR

Lic. Ruth Amparo Irúa Parra

SECRETARIA

Sra. María Matilde Ochoa Soto

COLECTORA

Sr. Jorge Ernesto Ortega Benavides

CHOFER

Srta. Alba Irene Enríquez Haro

BIBLIOTECARIA-INSPECTORA INTERNADO

Sra. Carmen Yolanda Benavides Pineda

ECÓNOMA

Sr. David Damián Herrera Rivera

GUARDIÁN

Sr. Luis Isaac Almeida Navas

CONSERJE

Anexo N° 10. Encuesta a Estudiantes de Tercero de Bachillerato

Señores Estudiantes:

Espero estén muy bien en su casa y que el trabajo de Grado I continúe avanzando. Les pido que pongan atención a la encuesta a estudiantes, la primera parte tiene un error. Los parámetros del cuestionario son siempre, a veces y nunca y no los que sugiere ahí CA, A, D, CD. Por favor cambiar esa parte y poner como se indica.

ENCUESTA A ESTUDIANTES TERCEROS DE BACHILLERATO

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN