



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Técnico Agrícola el Limo de la ciudad de Alamor, durante el periodo 2011-2012”

TESIS DE GRADO

Autora:

Calderón Jaramillo, Mercy Alicia

Directora:

Zuín Ramírez, María Mercedes, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO ALAMOR.

2012

Certificación

Magister.

María Mercedes Zuín Ramírez.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Técnico Agrícola el Limo de la ciudad de Alamor, durante el periodo 2011 – 2012” realizado por el profesional en formación: Calderón Jaramillo Mercy Alicia; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

f).....

Cesión de derechos

Yo MERCY ALICIA CALDERON JARAMILLO, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 2012.

f)

Mercy Alicia Calderón Jaramillo

C.I. 1102669098

AUTORIA

Yo, Mercy Alicia Calderón Jaramillo, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Mercy Alicia Calderón Jaramillo.

C.I. 1102669098

DEDICATORIA

Primeramente dedico este trabajo de investigación a mi Dios, él fue quien me dio la sabia sabiduría para enfrentar este reto como estudiante saliendo abante durante la jornada estudiantil. A mis Padres queridos quienes con sus consejos y su compañía eran mis ángeles guardianes en el transcurso de mis veladas estudiantiles quienes añoran que sus hijos vivan con dignidad y respeto. A mis hermanos quienes me decían que sin esfuerzo y sacrificio nunca en la vida se sale avante y con la lucha y la perseverancia día a día las tinieblas las tinieblas del saber se convertirán en luz brillante que nadie las podrá opacar.

A mi pequeña Janela, que me dio lo más hermoso que una madre anhela; a este ser angelical que con su amor, cariño y comprensión me ayudo a ser perseverante en la meta propuesta para hacer frente a un mundo cada vez más competitivo en el saber y que siempre se convierta en una llama que ilumine el sendero de la vida.

A los Profesores de la Universidad Técnica que han compartido sus experiencias y han tenido la fortaleza de inculcarnos sus conocimientos, darnos su tiempo para guiarnos durante la jornada estudiantil, quienes consideran que la educación es el mejor camino para llegar alcanzar un mundo solidario y equitativo para toda la humanidad.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a las Autoridades y Profesores de la Universidad Particular de Loja. Modalidad Abierta, forjadores de grandes hombres, de la patria libre y soberana, incesantes en luchar por el porvenir y bienestar axiológico de la juventud. Así mismo a los Directivos, Docentes, Estudiantes, Padres de Familia del Colegio Técnico “El Limo” por su baluarte aportación que fue el eje medular para trabajar y alcanzar la aprobación del trabajo de investigación, el mismo que esta orientado a formar hombres y mujeres nobles para la patria. Y a María Mercedes, por su oportuna orientación quien no escatimo esfuerzo ni tiempo para que el trabajo sea un éxito.

CERTIFICACION INSTITUCIONAL



República del Ecuador
Ministerio de Educación
COLEGIO TECNICO AGRICOLA "EL LIMO"
El Limo - Puyango - Loja
Telefax 2580-610

La suscrita RECTORA ENCARGADA DEL COLEGIO TECNICO AGRICOLA "EL LIMO", de la parroquia El Limo, cantón Puyango, provincia Loja; a petición de parte interesada, y en forma legal;

CERTIFICA :

Que la licenciada **MERCY ALICIA CALDERÓN JARAMILLO**; se encuentra desarrollando la Tesis para la maestría, en esta institución educativa, con el tema "**GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO TÉCNICO AGRÍCOLA EL LIMO DE LA PARROQUIA EL LIMO DEL CANTÓN PUYANGO**", durante el período 2011/2012.

Faculto a la interesada a dar al presente documento, el uso legal que estime pertinente.

El Limo, 19 de abril de 2012


Lic. Alba Infante Dávila
RECTORA ENCARGADA



INDICE

Portada	
Certificado del Director	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Certificado institucional	vii
Índice	viii
Resumen	xii
1. Introducción	1
2. Marco teórico	5
2.1 La gestión educativa	5
2.1.1 Concepto	5
2.1.2 Importancia	6
2.1.3 Tipos de gestión	7
2.2 Liderazgo educacional	8
2.2.1 Concepto	11
2.2.2 Tipos	15
2.2.3 Características	15
2.3 Diferencia entre directivo y líder	15

2.4	Los valores y la Educación	16
3	METODOLOGÍA	20
3.1	Participantes	20
3.2	Materiales e instrumentos	27
3.3	Método y procedimiento	28
4	RESULTADOS	30
4.1	Diagnóstico	30
4.1.1	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia Gestión en Liderazgo y Valores	31
4.1.1.1	El manual de organización	33
4.1.1.2	El código de ética	33
4.1.1.3	El Plan estratégico	34
4.1.1.4	El plan operativo anual (POA)	34
4.1.1.5	Proyecto Educativo Institucional	36
4.1.1.6	El reglamento interno y otras regulaciones	36
4.1.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	36
4.1.2.1	Misión y Visión	36
4.1.2.2	El Organigrama	37
4.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos	38
4.1.2.4	El Clima escolar y convivencia con valor	39
4.1.2.5	Dimensión pedagógica curricular y valores	39
4.1.2.6	Dimensión organizativa operacional y valores	40
4.1.2.7	Dimensión administrativa, financiera y valores	41
4.1.2.8	Dimensión comunitaria y valores	42

4.1.3	Análisis FODA	43
4.1.3.1	Fortalezas y Debilidades	43
4.1.3.2	Oportunidades y amenazas	44
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	48
4.2.3	De la encuesta a estudiantes	50
4.2.4	De la encuesta a Padres de familia	76
4.2.5	Matriz de problemáticas	76
5	DISCUSIÓN	79
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	85
7	PROPUESTA DE MEJORA	88
8	BIBLIOGRAFÍA	100
9	APENDICES	103

INDICE DE CUADROS Y APENDICES

Tabla nº 1 y nº 2 información de los docentes por edad y sexo	24
Tabla nº 3 Información académica de los docentes	25
Tabla nº 4 población estudiantil por sexo	30
Tabla nº 5 muestra estudiantil seleccionada	31
Tabla nº 6 Forma de organización de los equipos de trabajo en el C. E	35
Tabla nº 7 Aspectos para medir el tamaño de la organización	36
Tabla nº 8 Tareas y Manual de normas de la institución	38
Tabla nº 9 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	40
Tabla nº 10 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	45
Tabla nº 11 administración y liderazgo que el centro educativo promueve	48
Tabla nº 12 habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución.	52
Tabla nº 13 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución	54
Tabla nº 14 organismos que integran la institución	56
Tabla nº 15 Actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores	59
Tabla nº 16 Los departamentos didácticos y sus acciones	60
Tabla nº 17 La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones	64
Tabla nº 18 Material de planificación educativa	66
Tabla nº 19 resultado de la encuesta a docentes	67
Tabla nº 20 Resultado de la encuesta a estudiantes	69
Tabla nº 21 Resultado de la encuesta a Padres de Familia	74
Matriz nº 1 fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	46
Matriz nº 2 Resultados de entrevistas a directivos	78
Matriz nº 3 matriz de problemáticas	86

RESUMEN

El presente proyecto hace referencia a Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Técnico Agrícola el Limo de la ciudad de Alamor, durante el periodo 2011 – 2012, el mismo que queda ubicado en la parroquia el Limo perteneciente al cantón Puyango provincia de Loja.

Para obtener la información se empleó una muestra de población de seis Directivos, quince Profesores, veinte Estudiantes y quince Padres de Familia aplicando los instrumentos como: encuestas y entrevistas, centrados en gestión, liderazgo y valores que consolidan la información sobre la formación integral al estudiante.

El análisis de los instrumentos aplicados nos refleja lo que acontece en el establecimiento educativo investigado. Existiendo una contradicción entre los miembros de la comunidad educativa para unos todo está bien en cambio otros son más objetivos con sus respuestas

Es fundamental recordar que una educación de calidad sostenible en valores y liderazgo permite desarrollar alternativas de solución a mejorar las relaciones humanas en el ámbito del liderazgo, gestión y valores planteada a la institución investigada y así se convierta en oferta sostenible y transformadora para el logro de sus objetivos.

1 INTRODUCCIÓN

El Colegio Técnico el Limo fue creado el 17 de junio de 1981 según acuerdo ministerial N°006151, bajo el nombre de Colegio Nacional sin Nombre con una asignación de \$840000,00. Instruyo inicialmente a 52 estudiantes, a partir del mes de noviembre de ese año hasta finalizar el año lectivo, estos meses de clase fueron considerados como Cursos de Nivelación,

Definitivamente inicia su funcionamiento en el periodo lectivo 1982 – 1983 con un número de 63 estudiantes en el primer curso según régimen Costa fue designado según acuerdo. 1667 el 2 de abril de 1982 como rector titular al profesor Héctor Martínez Tacuri, desempeñando hasta esa fecha este cargo el señor Director de la Escuela de la localidad, profesor José Loján Romero.

El tema de investigación: “Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo de investigación, se lo realizó con el objetivo de determinar y poner a su consideración de que manera influye en el estudiante y la comunidad educativa, una adecuada aplicación de estrategias metodológicas basadas en la estructura organizativa, pedagógica, con eje transversal de gestión, liderazgo y valores en todo su desarrollo. Para ello se tomó como eje de campo de investigación el Colegio Agrícola “El Limo” ubicado en la parroquia El Limo, cantón Puyango, provincia de Loja.

Es indudable que el docente siempre ha figurado como líder en su quehacer como formador y que su papel de liderazgo ha cambiado con el tiempo. Los nuevos modelos educativos que vivimos, particularmente en nuestro país desde 1992, marcan un camino inédito, un rumbo nuevo en la educación. Ya es tiempo de que en este campo hagan nuevos compromisos los líderes transformacionales para seguir motivando la interacción social entre los equipos de trabajo en el aula.

Sin embargo en esta institución educativa no se han realizado estudios sobre gestión, liderazgo y valores, lo que motivo a los directivos brindar todo su aporte personal para verificar el desarrollo de la educación, la administración y el ámbito de las relaciones interpersonales dentro de su entorno. Entonces diría que es un trabajo nuevo comprometiéndonos por alcanzar los propósitos planteados.

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto a la globalización donde las organizaciones e instituciones se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la institución, el líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que se quiere lograr, buscando alcanzar el éxito en beneficio de todos.

La Gestión, Liderazgo y Valores en las instituciones educativas son temas de referencia en el campo de la educación y la administración escolar para descubrir con visión histórica en el contexto de la nueva realidad económica, política y educacional convirtiéndose en la columna vertebral de los hombres de bien. Al reflexionar sobre este tema partimos de la premisa de los problemas y desafíos que enfrentan las instituciones hoy en la práctica de la educación y en su administración. Es así que podemos definir a la educación como: práctica, política y cultura comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía.

El proyecto de investigación es factible de realizarlo ya que es un tema que despierta interés y entusiasmo a las personas que forman parte de la institución educativa para analizar cómo están desarrollándose dentro de la comunidad educativa, estuvieron predispuestos a colaborar con las aplicación de los

instrumentos como las encuestas y las entrevistas de los directivos. Se contó con los recursos y los medios necesarios e imprescindibles para su aplicación.

Para el Colegio Técnico Agrícola “El Limo” la educación en valores es un reto que pretende recuperar la función social como parte del sistema cultural a través de un proceso permanente, donde se da paso a la pertinencia, la oportunidad y la espontaneidad en la acción, tanto de docentes como de estudiantes desde la nueva concepción curricular interdisciplinaria que humaniza el currículo y promueve el aprender haciendo.

El proyecto pretende alcanzar un significativo impacto de cambio en actitud de directivos, docentes, alumnos y comunidad educativa, ya que al estudiar el nivel de gestión, previo a un trabajo de campo dedicado, se logrará determinar ciertas falencias y potenciar las grandes oportunidades y fortalezas. Esta investigación será muy factible por la problemática educativa actual en capacitación docente, gestión educacional, valores, ética para su progreso y desarrollo. Con la aplicación del proyecto se busca impulsar la formación y potenciar el desarrollo humano actuando la inteligencia, el pensamiento, la conciencia emocional, practicando una comunicación exitosa a través de relaciones personales e interpersonales.

El presente trabajo consiste en evidenciar el cumplimiento de los objetivos propuestos: los mismos que innoven y transformen la gestión de liderazgo incorporando en su vida personal los valores que son el fundamento básico de la vida del hombre para contribuir al desarrollo de la calidad educativa y la designación de directores haciendo de la labor educativa una verdadera herramienta para el cambio social, capaces de asumir los cambios propios de la época que vivimos.

El equipo de trabajo de quienes conforman el Colegio Técnico el Limo se constituye en el pilar fundamental para generar el fortalecimiento de gestión, mejorar el liderazgo y alcanzar el éxito en el aprendizaje de los jóvenes con una educación de calidad y calidez.

Estimados lectores les invito a leer este trabajo fruto de grandes esfuerzos y sacrificios el mismo que servirá de base y de incentivos para que los directivos y demás educadores continúen buscando alternativas de solución sobre gestión, liderazgo, valores y educación en la institución educativa.

2 MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

Es importante reflexionar sobre la gestión educativa sin apasionamientos, siempre aplicando las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas normativa del sector educativo y otras normas pertinentes a la función de la gestión educativa, pero el solo hecho de asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas y evaluar su accionar y el de las personas a su cargo y aprovechar todas las potencialidades que Dios nos ha dado, hace comprender que los seres humanos que nos rodean son tan importantes como nosotros y que todos necesitamos de todos para labrar nuestro propio futuro y el de los demás.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo de la educación, el objeto de la disciplina es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación esta se constituye en la puesta en práctica de los principios generales de gestión y educación.

2.1.1. Concepto

La gestión debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres de familia, de los docentes y de la comunidad toda en pos de un país solidario, ético y participativo.

Según Abella, Juan C. (1996) manifiesta que gerencia educativa es una posibilidad que aprovechan los centros educativos para lograr sólidos y prácticos resultados que ayudan a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio.

La institución educativa, como primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado debe alcanzar progresivamente su fortalecimiento institucional a través de una gestión pedagógica, institucional y administrativa eficiente y eficaz en el ejercicio de liderazgo, gestión y valores en la práctica educativa. A ello contribuyen las demás instancias del Sector.

2.1.2. Importancia

La Gestión Educativa, tiende al logro de objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, padres de familia, docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y Participativo.

Si la Gestión es aplicable a la Educación en nuestro país Estas técnicas, enfoques o criterios de la Gestión, podrían aplicarse a las Instituciones educativas, con las salvedades que surgen de la propia especificidad del hecho educativo teniendo en cuenta el Derecho fundamental a la Educación en sus dos vertientes de aprender y de enseñar, desde un enfoque eminentemente social, sin exclusiones ni marginaciones, con equidad y solidaridad real y concreta más allá de los documentos y de los discursos oportunistas. Para enriquecer el Gerenciamiento Público y el Educativo se pueden considerar los cuatro pilares de la Educación que son: Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

2.1.3 Tipos de Gestión

Gestión Pedagógica y Académica Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Que se realiza a través de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases, seguimiento académico, los mismos que enfocan su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional

Este apartado nos conlleva a comprender que la Gestión es un proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta, y administra una institución educativa, las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos.

Gestión Gerencial, trata en esencia de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento del material humano y agrupar a todos los trabajadores para lograr las metas propuestas.

Gestión de personal, en las instituciones se debe crear un ambiente favorable para lograr un trabajo en equipo de forma activa y eficiente considerando de esta manera la capacitación del personal y su valoración por el trabajo realizado.

Gestión financiera, los dirigentes a través de la autogestión pueden buscar los medios económicos necesarios para lograr el desarrollo de las actividades y de esta manera cumplir con los objetivos planteados.

Gestión Contable, las autoridades el momento de realizar actividades deben poseer documentos de los que dejen constancia de los gastos o ingresos, salida, utilización, desgaste o existencia de los recursos económicos y financieros que se han ocasionado en la administración de un periodo determinado.

Gestión de comercialización, La institución educativa en el momento en que sale la promoción de bachilleres está ofreciendo su producto a la sociedad ya que son jóvenes con bases sólidas para enfrentar con la competitividad a la sociedad.

Gestión de abastecimiento, la autoridad como buen líder es responsable de dotar a la institución del material y suministro de oficina y demás requerimientos de los diferentes departamentos para el desarrollo de las actividades con eficiencia y precisión.

Gestión administrativa, para que exista buena administración es necesario que planifique, organice y controle las actividades, utilizando el material humano, económico y financiero que posee en la institución y tomar las decisiones de forma racional y oportuna para el logro y éxito deseado.

Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo: “las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar” (Howard ,1995: p. 69-98)

Por lo que una buena autoridad con liderazgo hará que su empresa escale y llegue a la cima sin embargo existe autoridades que solo están en la oficina y a través del teléfono únicamente quieren gestionar, esto conlleva a que existan deliberaciones cuando no reconocen su forma de actuar. Las autoridades deben ser los gestores para el desarrollo organizativo y de la comunidad educativa.

2.2. Liderazgo Educativo

Desde la historia de la humanidad han existido líderes, personas que han sido capaces de influir en mayor o menor medida con sus ideales y en el cambio de comportamiento en cada uno de los seguidores, así tenemos a Dios que es el mejor líder educativo para cada uno de nosotros los seguidores que se constituye en el pilar fundamental de nuestra vida.

En una institución educativa nuestra vida profesional está relacionada con los principios, normas, procedimientos y la filosofía de cambio en relación al trabajo tanto de los directivos como los del grupo aplicando su creatividad y habilidades en desarrollo y alcance de los resultados y las metas propuestas.

2.2.1. Concepto

Líder es la persona capaz de conducir al grupo al cumplimiento de objetivos concretos, mediante la motivación para la participación total; evitando la anarquía, fomentando el compañerismo, estimulando la creatividad, aplicando como método de discusión la crítica y autocrítica; siempre la autoridad del líder siempre proviene

de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores para el desarrollo de sus actividades.

El líder es una persona que inspira confianza, dirige y crea expectativas posibles de realizar capacitando a las personas para que sean creativos, usen su iniciativa y experiencia en el desarrollo de las actividades los mismos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tener la predisposición de entregar todo de sí al trabajo creador, en bien del grupo.

El líder educacional siempre es un docente quien está al frente de sus funciones en la tarea educativa, el mismo que con su profesionalización está capacitado para ejercer sus funciones académicas y su interés por capacitarse pedagógicamente hace que la educación sea de calidad y calidez, está predispuesto al cambio de acuerdo a las políticas educacionales.

El líder educacional es aquel que se basa en un proyecto educativo, quien trabaja en forma conjunta con el grupo y alcanzan el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos para la marcha y prestigio de quienes conforman la comunidad educativa.

Liderazgo: es el arte de dirigir, coordinar y motivar a individuos y grupos para que alcancen determinados fines. Consiste fundamentalmente en que el individuo líder posea buenas capacidades verbales, intelectuales y sociales.

“El liderazgo docente se sustenta en tres pilares: relacionados estrechamente con los valores, estos son: los valores para la competitividad, como la dedicación, el

apego al trabajo, la responsabilidad y el orden; los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo; los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad” (Garza, 2005,4)

El liderazgo consiste en influir sobre las demás personas en la coordinación, la motivación y el apoderamiento de las acciones para ejercer el proceso pedagógico y profesional en el desarrollo de habilidades y destrezas potenciando la capacidad intelectual de los jóvenes en una entidad educativa; el líder siempre debe ser flexible a los cambios que se pueden dar a través del entorno externo y establecer estrategias de cambio para el logro de los objetivos obteniendo la estabilidad en los resultados el mismo que se adecua a las condiciones de su localidad, a las características del personal y a las necesidades de los educandos y esto se logra a través de la comunicación y motivación involucrando a todos a la toma de decisiones estratégicas y a la solución de los problemas para el desarrollo del proceso pedagógico educacional; en el que se involucre las necesidades e intereses de los estudiantes, padres de familia y la comunidad en la que viven.

2.2.2. Tipos

No existen líderes perfectos pero si buenos líderes, los distintos tipos de liderazgo afectan en gran medida la forma como se lidera y las consecuencias de dicho liderazgo. La tarea del líder es lograr las metas trabajando con sus seguidores, demostrando responsabilidad cumpliendo con su compromiso filosófico para la realización y cumplimiento de las expectativas con sus subalternos.

Según Gutiérrez Reyes (2006), C Daccach T (2011) e internet. Tipos de líderes- boletines Delta. Tenemos los siguientes tipos de líderes.

Líder organizador, es aquel que establece relaciones jerárquicas o responsabilidades. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tienen problemas les ayuda; es discreto por respeto a los demás. Las actividades son organizadas y dirigidas jerárquicamente para evitar contratiempos.

Líder participativo, es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona, sino varios subordinados formando un equipo, en este caso el poder significa adaptarse a los hombres y a las circunstancias, dando importancia a la lealtad y solidaridad, siempre tomando decisiones con criterio. El líder participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo, señala directrices a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre sus decisiones que les incumben. Escucha y analiza las ideas de los demás acepta sus contribuciones y las cultiva para que sean útiles en la toma de decisiones.

Líder burócrata, son los que dirigen a la organización desde su oficina, estructuran las organizaciones sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, otorgan gran importancia al estatus social, son soberbios y conflictivos, no son solidarios con sus colaboradores e inducen a sus colaboradores a que le sientan miedo. No están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterios y equivocadas.

Líder emprendedor, dirigen a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación; impulsa a su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás. El docente muestra empatía hacia los jóvenes permite al joven a actuar realizando su propio aprendizaje, convirtiéndose en descubridor y emprendedor de nuevas metas.

Líder paternalista y demagogo, tiene su ego inflado, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplen; hablan mucho de equipo y democracia, son muy influenciables, sus colaboradores pueden manipularlos sin que se den cuenta; Esto afecta al buen desenvolvimiento y desarrollo de la organización.

Líder técnico, conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, son objetivos y realistas dan más importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores que trabajen con amor propio para el cumplimiento de sus metas.

Líder oportunista, son líderes que practican con frecuencia la ley de la jungla, son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos., siempre quieren salirse con las suyas, son inteligentes y hábiles para manipular al grupo, son egoístas y desleales.

Líder Autócrata asume las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Este líder forma parte de la educación tradicional que se va superando, en la que el profesor era el sabelotodo y el joven tenía que almacenar sus conocimientos sin derecho hacer crítico y reflexivo.

Líder de rienda suelta, el líder delega la autoridad a sus subalternos, la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades la asumen con responsabilidad,

motivación y compromiso obteniendo el producto satisfactorio y provechoso. Lógicamente este tipo de líder se lo realiza con personal especializado y él está presente cuando surgen dificultades serias en la actividad.

El líder pedagógico debe reunir ciertas características como: debe estar dispuesto a correr riesgos, ser audaz, inteligente, vencer su desánimo y las ideas negativas, ser paciente y consciente. Tener buen carácter, luchar por la calidad, apasionado por el cambio y lo nuevo, hábil en la toma de decisiones, tiene autoridad moral, ser creativo.

Kathleen Kennedy planteo que “los estudiantes tiene la energía, la imaginación y la inteligencia necesarias para lograr la situación en las comunidades, lo único que necesita es que se les pida que demuestren lo que puedan hacer” Y eso solo se lo puede pedir un docente que sea líder pedagógico.

Pero el tipo de liderazgo que nos interesa es liderazgo pedagógico que lo podemos definir como el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa más de lo que ella posibilita hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

El líder pedagógico y el servidor deben actuar con empatía, es decir ponerse en el lugar del otro para comprenderlo y orientarlo, no solo miran su punto de vista sino el de todos, debe tener actitud de servicio, debe ser transformador en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromisos y adhesión, el líder pedagógico debe ser capaz de generar el deseo de cambio por lo que apela a valores e ideales como la libertad, la justicia o la igualdad, es capaz de crear un clima, una atmósfera que aliente a tomar la iniciativa, cooperar y aprender.

2.2.3. Características

Según Bennis Warren los líderes pueden ser de tamaño y forma y disposición variada: bajos, altos, elegantes, desaliñados, jóvenes, maduros, hombres, mujeres, no obstante deben poseer las siguientes características.

Visión. El líder tiene una idea clara de lo que desea hacer, profesional y personalmente y las fuerzas para persistir frente a los obstáculos e incluso a los fracasos.

Pasión. La pasión fundamental por las promesas de la vida, junto con una pasión muy particular por la vocación: una , una profesión, vocación, un curso de acción, el líder ama lo que hace y le encanta hacerlo.

Integridad. Pienso que existen 3 partes esenciales de la integridad: el conocimiento de si mismo, el candor y la madurez.

Confianza. Es una cualidad que no se puede adquirir sino que debe ser ganada y es otorgada por los pares o seguidores y sin ella el líder no puede actuar.

Curiosidad y Audacia.- el líder tiene curiosidad por todo, necesita aprender tanto, como puede, está dispuesto a asumir riesgos y a experimentar.(pág. 113 cap.14)

2.3. **Diferencias entre Directivo y Líder.**

Por lo general, el tipo de directivo que administra una institución educativa (no en todos los casos) debido a su comportamiento suele diferenciarse de un líder positivo, es así que podemos establecer características del uno y del otro.

Mientras el directivo en ciertas ocasiones actúa al margen del dialogo, ignora los conflictos de los demás, impone su punto de vista, por lo general tiene desconfianza de sus empleados, pone al hombre al servicio de la ley antes que la ley al servicio del hombre, establece horarios estrictos de cumplimiento, no delega funciones; mientras que por su parte. El líder actúa considerando a los demás como personas, inspira confianza, enmarca el diálogo como el mejor camino para solucionar conflictos y como responsabilidad de todos, se esfuerza en ver que se reconozca los logros personales y colectivos, trabaja en forma constructiva con los demás.

Por lo tanto, un buen directivo, debe tener las características de un líder positivo, ya que el primero dirige en este caso una institución y debe hacerlo bien, pensando que cada acto conlleve a la consecución de metas en bien de la comunidad educativa. En el caso del líder, igualmente su actitud debe estar fundamentada en las sanas aspiraciones del grupo, sin mirar intereses personales ni amistad, debe primar la ética y hacer valer el verdadero don de servicio a los demás, el guía a sus seguidores o subalternos, coordina y planea con ellos actividades trabajando en unidad, propiciando actitudes voluntarias de tal forma que logra unificar esfuerzo y trabajo constructivo en bien de toda la organización.

2.4. Los Valores y la educación

El autor Alfonso de Palencia (1490) nos manifiesta que la palabra educación proviene del latín “educare”, que significa criar, nutrir o alimentar, es así que podemos definirla como la transmisión de la cultura de la generación adulta a la nueva generación. También se la debe entender a la educación como la transformación teórica, práctica del ser humano hacia una práctica social que nos permita una vivencia armónica en medio de grandes contradicciones sociales; finalmente podemos decir que la educación es una formación sistemática, técnica, humanística, científica, tecnológica, orientada a la vida, al trabajo y a la vida espiritual.

Valores, el valor se identifica con el bien, pedagógicamente diría que los valores son “fuente de perfeccionamiento y razón de ser que depende de la naturaleza de cada ser humano” donde hace que la persona se diferencie de la que no posee esta perfección.

Romero, Eduardo en su obra “Valores para vivir” (2004) manifiesta que los valores nos ayudan a crecer y hacer posible el desarrollo armonioso de todas las capacidades del ser humano, cuando estas ideas toman fuerza, actúa en las personas de manera constante, nos lleva a asumir determinadas formas de ser proceder y pensar en la vida de manera consciente.

Los seres humanos dentro del diario vivir necesitamos valores que nos guíen y se conviertan en la base de las buenas costumbres, y en la mejor forma de actuar, como consecuencia el hombre es capaz de darse cuenta de sus propios actos, de juzgar, de valorar y de orientarse.

James Q. Wilson. (1902) en su estudio crítico de las crisis de los valores atribuye el aumento de las desavenencias y la conducta inapropiada e incluso criminal al desplome de lo que hoy en día “se ha dado por llamar valores de la clase media’ y manifiesta que la desaparición de estos valores y la intensificación del relativismo moral parecen tener correlación con la inmoralidad y criminalidad” esta crisis se convierte en acciones concretas a discernir ya que la juventud debe enrumbarse por caminos que motiven y lideren el bien.

Jared Tay. (2009) Corrobora lo manifestado y dice: “Nuestra sociedad ha ido pasando poco a poco del auto-dominio a la expresión libre de la personalidad, y personas descartan los valores antiguos por considerarlos represivos” algunos jóvenes confunden la libertad con el libertinaje lo que hace que las acciones generen reproche he aquí un factor primordial para implementar cambios organizacionales y fomentar una cultura en su aprendizaje para construir su propio ser.

La ética y la moral son la base de los principios del buen comportamiento del ser humano ante una sociedad convulsionada de injusticias y contradicciones, estos aspectos no pueden separarse ya que permiten observar como el hombre y la sociedad cambia. Los valores dirigen la conducta del individuo y de la colectividad, el conocer los valores nos conlleva a valorar nuestra vida, nos fortalece ante las injusticias, nos hace ser positivos en las ideas, más responsables, receptivos y reflexivos; para la toma de decisiones se debe analizar los pro y los contra que causaría dicha decisión a todos quienes nos rodean.

En los establecimientos educativos se debe enseñar los valores ya que son el eje del accionar del ser humano, planteándose una filosofía educativa con objetivos a cumplirse y contenidos a estudiarse, con una metodología ejemplarizada para saber cómo enseñar los valores los mismos que conducen a la forma del buen comportamiento dentro del aula como fuera de ella, es decir partir del conocimiento

firme de aspectos básicos y prácticos los mismos que permiten que la educación sea integradora y generadora del buen comportamiento.

La educación

La Reforma Curricular, muy acertadamente ha puesto entre sus premisas los ejes transversales, entre estos, los valores: que son aquellas cualidades que hacen que una persona sea aceptada.

Marín Ibáñez. (1996) reconoce que las cosas nunca nos dejan indiferentes. Se prefieren unas a otras y a cada instante estamos valorando, reconociendo un valor o un antivalor a todo lo que experimentamos.

Sicológicamente el hombre reacciona ante la realidad asignándole una valoración por lo que prefiere unos valores a otros y por consiguiente los desea y los busca porque una característica del valor es valer para algo y para alguien.

La educación en valores es la esencia del accionar educativo, es la tarea de toda la vida ya que nunca estamos educados lo suficiente en valores; pues siempre debemos prepararnos y aspirar a más. Los valores son el contenido de la educación por cuanto es responsabilidad específica de los maestros, el de una educación integradora en valores para el logro del buen comportamiento, madurez, plenitud progresiva en todas sus capacidades y facultades de su ser.

Educar puede significar conducir o llevar, o bien, sacar o extraer, según se relacione con el origen histórico del pedagogo o encargado de cuidar al niño, o con la filosofía platónica y agustiniana.

Puede tener distintas connotaciones, como comenta Dewey, en *Democracia y educación* (1994), afirmando que el término educación ha sido sinónimo a: iniciación; desenvolvimiento; disciplina formal; construcción; desarrollo natural. Por ello la educación es un proceso vital para la sociedad porque a través de ello se transmiten los “hábitos de hacer, pensar y sentir de los más viejos a los más jóvenes, sin esta comunicación de ideales, esperanzas, normas y opiniones de aquellos miembros de la sociedad que desaparecen de la vida del grupo a los que llegan a él, la vida del grupo a los que llegan a él, la vida social no podría sobrevivir. No podría vivir”.

Es aquí donde el autor establece que existe un vínculo primordial entre los términos: común, comunidad y comunicación. Un elemento que distingue a la comunidad de una asociación física, es el de tener valores en común y esto es posible mediante la comunicación.

La educación en la actualidad toma dos direcciones bien definidas: la primera en desarrollar en el joven las habilidades y destrezas competitivas para involucrarlo inmediatamente a la producción de su entorno y seguir preparándose; la segunda los maestros nos constituimos en líderes de la formación axiológica, especialmente de los valores trascendentes para nuestros educandos, razón por lo que debemos trabajarlos para que se conviertan en compromisos: amistad, respeto, fortaleza, ternura, responsabilidad, libertad, sencillez, prudencia, justicia, tolerancia, integridad, realismo y sentido de futuro.

Los valores constituyen las fuerzas que orientan la manera como las personas se van a relacionar en la consecución de la misión y el avance hacia la visión, un mismo fin puede conseguirse de diferentes maneras estos aluden a la manera como se relacionaran los miembros de las instituciones y los miembros de una institución entre sí, los valores también forman parte de las declaraciones fundacionales de una organización.

Los valores compartidos en una organización auténticamente desarrollado, la puesta en práctica por los miembros de la misma hace que repercuta en su interior un aprovechamiento espiritual e intelectual de los seres humanos construyendo la moral sobre la confianza y la simpatía compenetrándose en su interior, es el resultado de la existencia de personas con criterio bien formado para hacer frente a las nuevas generaciones y a un mundo globalizado con las nuevas Tics.

El rol que desempeñan los padres de familia es vital, ya que los jóvenes que están en un hogar con bases sólidas en valores hacen que se sientan seguros y actúen valerosamente frente a las tentaciones y a la inmoralidad que asecha a una sociedad globalizada. Hoy en la actualidad la juventud se encuentra frente a situaciones difíciles y críticas que vuestros padres no las vivieron, el representante y el maestro hace lo que puede sin embargo, los delincuentes juveniles inducen a otros jóvenes a robar; a la drogadicción a que abandonen sus estudios; a irrespetar a los progenitores, familia e institución; a chantajes; al maltrato emocional, etc.

Es por ello que los padres de familia deben ayudar y guiar a sus hijos para enseñarles a practicar los valores, cualidades en el ámbito moral y afectivo social que les infundirán seguridad y fuerza interior para que eleven su autoestima, que aprendan por si mismos a valorarse a tener fe y confianza en ellos mismos y en su familia que es el eje primordial de su entorno.

Finalmente lo esencial para la educación en valores es comprender que son los valores y poseer bases firmes para el desarrollo integral y el buen comportamiento del ser solo así se vencerá los anti valores y llegaremos a la meta que nos hemos propuesto con actitud forjadora y perseverante. Por ello los hombres que han llegado a la cima de sus propósitos escalando la estructura social y el aprecio de los demás ha sido a través del cultivo de los valores en el interior de su espíritu el mismo que les ha permitido enfrentarse ante las distintos conflictos y han salido triunfadores con prestigio y respetabilidad.

Al entender los valores los profesionales en educación deben ser personas capaces de comprender a los demás seres humanos por la variedad de caracteres que diferencian a cada uno, estos líderes deben luchar, ser capaces de enfrentarse a las adversidades, transformadores para alcanzar los objetivos propuesto en bien de todos y todas, luchar por una educación en valore de calidad fruto de la capacidad intelectual y moral del ser humano.

3 METODOLOGÍA.

El colegio Técnico Agrícola “EL LIMO” fue creado el 17 de junio de 1981, se encuentra ubicado en la Parroquia El Limo, Cantón Puyando, este establecimiento empezó en el local de la Escuela Fiscal Mixta “Antonio Ricaurte” desde el año de su fundación hasta el periodo 190- 1991 laboro en la mencionada Escuela y a partir de este año aproximadamente 12 años se encuentra laborando en su local propio ubicado a un kilómetro y medio del sector urbano.

El modelo pedagógico es el cognoscitivo, el mismo que se apoya en la teoría cognitivista y constructivista lo que ayuda a que el joven construya su propio aprendizaje fomentando el espíritu crítico y valorativo. Teniendo como paradigma el organismo inteligente, como estrategia utilizan las técnicas activas de trabajo.

La jornada de estudios cuando empezó a funcionar el establecimiento era vespertina por que trabajaban en la Escuela “Antonio Ricaurte” de dicha comunidad ahora la jornada es matutina contando con los cursos del ciclo básico y bachillerato.

3.1. Participantes

El establecimiento se encuentra ubicado en una zona urbano-marginal, la sección de estudio es matutina, sus alumnos en su mayoría son de hogares de agricultores y amas de casa. Razón que ha motivado que el proyecto de investigación sirva de base para mejorar la calidad de gestión, liderazgo y valores en la comunidad educativa constituyéndose un reto fundamental.

Los beneficiarios son directamente la comunidad educativa del Colegio Técnico Agrícola El Limo, aplicando los instrumentos de investigación a 15 docentes, 6 directivos, 20 estudiantes y 15 Padres de Familia.

Tabla N- 01 y 02

Personal Docente de la institución clasificado por edad y sexo

sexo	f	%	edad	f	%
Femenino	12	80	36 a 45	06	40
			46 a 55	04	26.67
			56 a 70	02	13.33
Masculino	3	20	26 a 35	01	6.67
			36 a 45	02	13.33
total	15	100		15	100%

Fuente: departamento de Recursos Humanos
Elaborado: Mercy Calderón

En cuanto a los datos por edad se puede establecer que el sexo femenino predomina en un 80% de los docentes de la institución y el restante 20% son de sexo masculino; existiendo un mayor porcentaje de mujeres en la cátedra educativa de la institución.

De los datos que arroja el cuadro de las edades, se puede establecer que en el rango establecido de 36 a 45 años se encuentra la mayoría de profesores en un porcentaje de 40%, seguidos por docentes comprendidos en las edades entre 46 a 55 años con el 26,67%; mientras que en el rango establecido entre las edades de 56 a 70 años hay el 13.33%; un 13.33% entre las edades de los 36 a 45 años; y el 6.67% entre las edades de 26 a 35 años, Esto nos demuestra que en la institución prima personal con varios años de experiencia para la enseñanza - aprendizaje de los jóvenes.

TABLA N- 03

Personal Docente de la Institución, clasificado por títulos académicos

Título	F	%
Pregrado	06	40
Tecnólogos	02	13.33
Sin título	07	46.67
TOTAL.	15	100%

FUENTE. Departamento de Recursos Humanos
Elaborado.- Mercy Calderón Jaramillo

Los docentes de la institución actualmente poseen título de pregrado en un 40%, otros profesionales con título de tecnólogos en un 13.33% y profesores sin título un 46.67% por lo que es necesario que las autoridades de educación consideren que el personal de la institución se profesionalice de acuerdo a la especialidad para el desempeño de una mejor calidad educativa en el educando.

TABLA N-04

Población estudiantil por sexo

Cursos	Mujeres.		Hombres	
	f	%	f	%
Decimo.	07	35	05	25
Tercero de bachillerato.	02	10	06	30
Total.	09	45%	11	55%

Fuente: Muestra de estudiantes
Elaborado: Mercy Calderón

Podemos darnos cuenta que en estos dos cursos encuestados hay un número de 09 mujeres con un porcentaje de 45% y 11 hombres con un porcentaje de 55% existiendo casi por lo general una igualdad de géneros en los jóvenes que estudian en estos cursos de la institución, deduciendo que en la actualidad ellos se educan para un mejor vivir.

Tabla N- 5

Población estudiantil

Cursos	Especialidad.	f	%
Decimo.	E.G.B.	12	60
Tercero de bachillerato.	Agropecuaria.	08	40
Total		20	100

Fuente: Muestra de estudiantes
Elaborado: Mercy Calderón

Podemos darnos cuenta que en esto dos cursos El 60% de los jóvenes encuestados estudian en el décimo año de educación básica más el 40% de los jóvenes en tercer año de bachillerato especialidad agropecuaria. Comprendiendo que en el sector rural los jóvenes optan más por salir a trabajar que por estudiar, lo que es necesario que docentes incentiven a la población para que estudien y opten por una carrera que les beneficiará en un futuro.

3.2 Materiales e Instrumentos

Dicho proyecto consta de encuestas a Directivos para analizar cómo están organizados y cómo es su administración y liderazgo en la institución. La encuesta realizada a los Docentes se la realiza con las alternativas de siempre. A veces. Nunca con la finalidad de analizar el nivel educativo curricular y liderazgo que están aplicando en la entidad educativa. La encuesta a estudiantes intenta recabar opiniones acerca de la administración, gestión, liderazgo y valores de las autoridades del centro educativo.

La encuesta realizada a los padres de familia es para constatar si la institución se preocupa por mejorar la práctica educativa con sus hijos y que cambios ha constatado en la vida estudiantil de sus representados. La entrevista a Directivos esta sirve para fundamentar como está la Gestión, el liderazgo, los Valores en su institución a la que pertenecen.

Estos instrumentos se los aplicó sin dificultades ya que hubo la colaboración oportuna de cada una de las personas producto de la investigación. Mediante una corta conversación de presentación, indicando el objetivo de la misma; y, con un ambiente favorable de confianza el entrevistado contesta en forma democrática a las formulaciones de las preguntas favoreciendo la validez y fiabilidad respectiva.

Su objetivo principal es buscar un grupo homogéneo para concretar los lineamientos del problema objeto de estudio, la población elegida será de acuerdo a la muestra seleccionada para la realización del proyecto. En mi caso concreto, al investigar la gestión, liderazgo y valores educativos a los encuestados son todos los miembros de la comunidad educativa del colegio, objeto de estudio.

3.3 Método y Procedimiento

Para el desarrollo de este proyecto de Gerencia, liderazgo y Valores se utilizarán técnicas cuantitativas y cualitativas, la observación, la encuesta, la entrevista y la muestra. Y en cuanto a los métodos cuantitativos, el estadístico y el analítico sintético lo que requiere las medidas estandarizadas y el análisis de los datos en forma estadística, según los datos obtenidos permitirán verificar a una población como es la comunidad educativa del Colegio Técnico el Limo.

Los métodos cualitativos permiten observar los fenómenos de manera detallada con el fin o propósito de identificar los problemas y buscar las soluciones necesarias para su tratamiento. Al instrumento de evaluación sobre el Liderazgo, Gestión y Valores en las preguntas abiertas se les realiza el análisis cualitativo.

Por su parte, el método cualitativo nos permitirá analizar el grupo social seleccionado, determinar las estrategias a aplicarse al muestreo intencional, las estrategias para la recogida de datos; y, el análisis inductivo de los datos. Para el diseño del estudio de caso se aplicarán técnicas cualitativas con el fin de que ciertos componentes se discutan en el proyecto.

En el proceso de investigación se incluye también del método analítico –sintético, facilitando la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método descriptivo, facilita explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores, de tal manera, que haga posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad.

El método estadístico, garantiza la organización de la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilita los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

El método Hermenéutico, ayuda a la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración de conceptos significativos, y, además, facilita el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

4. RESULTADOS

4.1.1. Diagnóstico de la Gestión y Liderazgo desde el análisis de los Documentos de planificación educativa.

Dentro del que hacer educativo de una institución de nivel medio, es imprescindible una gestión valiosa. Con herramientas significativas para la gestión de la práctica diaria educativa.

No obstante en el centro educativo, objeto de investigación, por un lado existen dichas herramientas como el PEI, el código de convivencia (Código de ÉTICA) sin embargo no están actualizados.

Si nos adentramos a la revisión del Manual de organización, P.O.A Reglamento Interno, lamentablemente la institución no cuenta con estos instrumentos de gestión. Con esto corroboro lo expuesto en el apartado de presentación, Cuando se menciona de la importancia de identificar este Establecimiento para aplicar el trabajo de campo, dando como referente el sitio donde está ubicado que es la zona urbana marginal, alejado de la capital de provincia; razones de alguna manera que focalizan la poca capacidad de gestión, ya sea por motivos del inconstante acompañamiento de supervisores de educación, como en algunas ocasiones el auto interés de no capacitarse en cuanto al aprovechamiento de las herramientas tecnológicas que la globalización nos da al alcance de nuestras manos.

Con estos antecedentes, se ha creído conveniente recabar información bibliográfica para entender conceptualmente a que se refieren cada uno de estos instrumentos de gestión, los mismos que a continuación se detalla:

4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

En el Colegio Técnico Agrícola “El Limo” para el desenvolvimiento de sus actividades cuenta con normas, leyes y reglamentos establecidos por la Ley de educación, por lo que se puede constatar que el PEI, un documento indispensable para la buena marcha de las acciones educativas ha sido elaborado en el año 2000 y hasta la actualidad no ha sido modificado ya que sabemos que tienen una duración de cuatro a cinco años, así mismo el Manual de Convivencia, el Reglamento interno y El POA. Se encuentran desactualizados, esto es una de varias razones por lo que la institución posee algunos vacíos por lo que la comunidad educativa no tienen en que sustentarse, es decir una base legal actualizada de acuerdo a las leyes y reglamentos educacionales.

4.1.1.1 Manual de Organización

Es importante hacer conocer que lamentablemente, la institución no cuenta con este instrumento. Sin embargo, a pesar de ello, voy argumentar por mis propios medios. El manual de organización es un instrumento que sirve de medio para la toma de decisiones para la organización o institución; se dice que son documentos operativos que detallan la estructura, funciones, relaciones de coordinación, y tareas de las diferentes unidades orgánicas de una institución en estrecha relación con el

reglamento de organización y funciones; así mismo establece los cambios y requisitos para ocuparlos por las personas dentro de la estructura orgánica.

La toma de decisiones constituye un proceso complejo que guardan estrechas relaciones con otras dimensiones fundamentales como son la estructura, procesos de interacción y comunicación, el liderazgo o cultura organizativa. Las organizaciones educativas ocupan una posición del entramado social, pueden contribuir a la búsqueda de modelos de gestión realmente “educativos” esto es alejados de los enfoques jerárquicos y servir de base para las demás organizaciones.

Modelo racionalista divide el proceso de la toma de decisiones en una serie de etapas o pasos lógicos claramente diferenciados, así: identificar y definir el problema, generar soluciones, evaluar alternativas, elegir alternativas, traducir las decisiones en acciones; y, evaluar los resultados.

Modelo participativo (calidad educativo) las reformas educativas de los años 90, suelen expresar su deseo de conceder al profesorado una mayor autonomía, responsabilidad y protagonismo en la organización de su trabajo, la colaboración y la toma de decisiones participativa se presentan como requisitos de la personalidad docente.

Para entender éste déficit de participación nos referimos a las políticas educativas actuales, el ejercicio de un mayor control sobre el profesorado, la competencia técnica, la estandarización y la evaluación, no deja de ser paradójico que cuando se habla de descentralización educativa se observen evidentes síntomas de lo que Lawny & Ozga (1998) denominan procesos de proletarización y de cualificación del profesorado, como son la pérdida de autonomía, el aumento de la supervisión, la creación de especializaciones, aumento del estrés.

La participación de profesores, padres de familia y estudiantes es utilizado como una estrategia de gestión a integrar a la comunidad educativa.

Por tanto existe la despreocupación o lo llamaríamos desinterés de las autoridades de turno para la realización de dicho documento ya que es la base para la estructuración de la institución.

4.1.1.2 El Código de Ética

El Colegio Técnico Agrícola “El Limo” representado por el Rector, Maestros, Estudiantes, Personal Administrativo y Padres de familia, guiados por el Proyecto Educativo Institucional P.E.I. promueve el Manual de Convivencia, aunque están desactualizados en ellos se establecen los procedimientos que encaminan a todos sus miembros a una armoniosa convivencia entendida como una habilidad social que debe ser aprendida y caracterizada por ser democrática, equitativa, participativa, mediadora, sostenible, sustentable, demostrada en comportamientos humanos que conlleven al desarrollo del reconocimiento, el respeto y la responsabilidad.

Fortaleciendo la formación de personas excelentes, teniendo en cuenta la Constitución Política del Estado, la ley general de Educación y a todas las normas que reglamentan este aspecto, desde el Ministerio de Educación, El Código de la Niñez y Adolescencia y los Derechos Humanos. Considerando las actuales necesidades de la educación del país. Aunque en este documento existe en palabras que la comunidad educativa vive en un ambiente armonioso se puede constatar lo contrario, produciéndose de esta manera una anarquía entre lo que escriben y lo que viven a diario.

4.1.1.3 El plan estratégico

El Plan estratégico no lo posee la institución, sin embargo es una herramienta que orienta la vida de la institución educativa, para un tiempo de tres a cinco años en el cual se plasman los problemas o debilidades institucionales a ser corregidas. Se constituye en un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de la Institución que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas y de las estrategias a utilizar para asegurar el logro. Su propósito es el de concebir a la Institución como un ente abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio.

Es otra debilidad que posee la institución por ello es importante en el proceso educativo realizarlo ya que es una visión a futuro que propone cambios y responde a interrogantes: ¿Qué somos? ¿Qué pretendemos ser?, cómo y cuándo alcanzaremos los objetivos. Se alcanza la excelencia educativa, si todos los integrantes de la comunidad educativa identificados con el cambio diseñamos y ponemos en práctica partiendo de nuestra realidad.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

Para la consecución de lo planteado en el Plan Estratégico, se realiza el POA, con la finalidad de revisar los alcances anualmente, identificar limitantes y fortalecer las destrezas aprehendidas. El Plan Operativo es flexible es el desglose del Plan General, se lo formuló en el periodo de matrículas y tiene una duración de un año, sin embargo esta desactualizado y no podemos constatar o verificar la información

anterior con lo que se obtuvo con la aplicación de los instrumentos aplicados a los miembros de la institución.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El diseño del P.E.I. Aunque existe en la institución esta desactualizado; sin embargo actualmente se está elaborando con la ayuda de una organización de zapote pamba el P. T. I (proyecto de transformación Institucional) documento nuevo para la institución esperando que lleguen a su feliz culminación. Esto se constituye en una experiencia significativa para la comunidad educativa, por la satisfacción del cumplimiento de casi en su totalidad de las actividades a desarrollarse en la planificación estratégica, el mismo que se enmarca en los lineamientos que exigen las entidades educacionales, ya que su filosofía es “Formar Seres integrales” y para dejar a las futuras generaciones una herramienta meritoria de trabajo

4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones

El Reglamento Interno aunque existe en la institución esta desactualizado contiene todas las normas que permiten el correcto desenvolvimiento de las actividades de la comunidad educativa. Aquí se incluyen las esferas del ámbito educativo, estudiantil, docente, auxiliar, familiar, académica y contextual así como también los deberes y derechos de cada uno de los funcionarios de la comunidad educativa.

El reglamento interno regula la vida institucional del establecimiento educativo para el año lectivo y está propenso a cambios de acuerdo a los procesos que provengan del medio.

En la actualidad la institución educativa no cuenta con esta documentación por lo que en toda la comunidad educativa habido una despreocupación o un desinterés de quienes son los responsables de la ejecución y realización de los documentos que rigen la institución educativa constatándose que el liderazgo, gestión y valores hacen falta en dicha institución. Sin embargo ahora con el apoyo del centro binacional de zapote pamba se está elaborando el P.T.I. (proyecto de transformación institucional) el mismo que les servirá para regirse de acuerdo a las normas y principios establecidos en la ley de educación, el mismo que esta propenso a cambios de acuerdo a los procesos que provengan del entorno en el cual nos encontramos.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

La estructura organizativa de la unidad educativa tiene ciertas jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros que conforman la comunidad educativa por lo que cada uno desempeña sus funciones atribuidas.

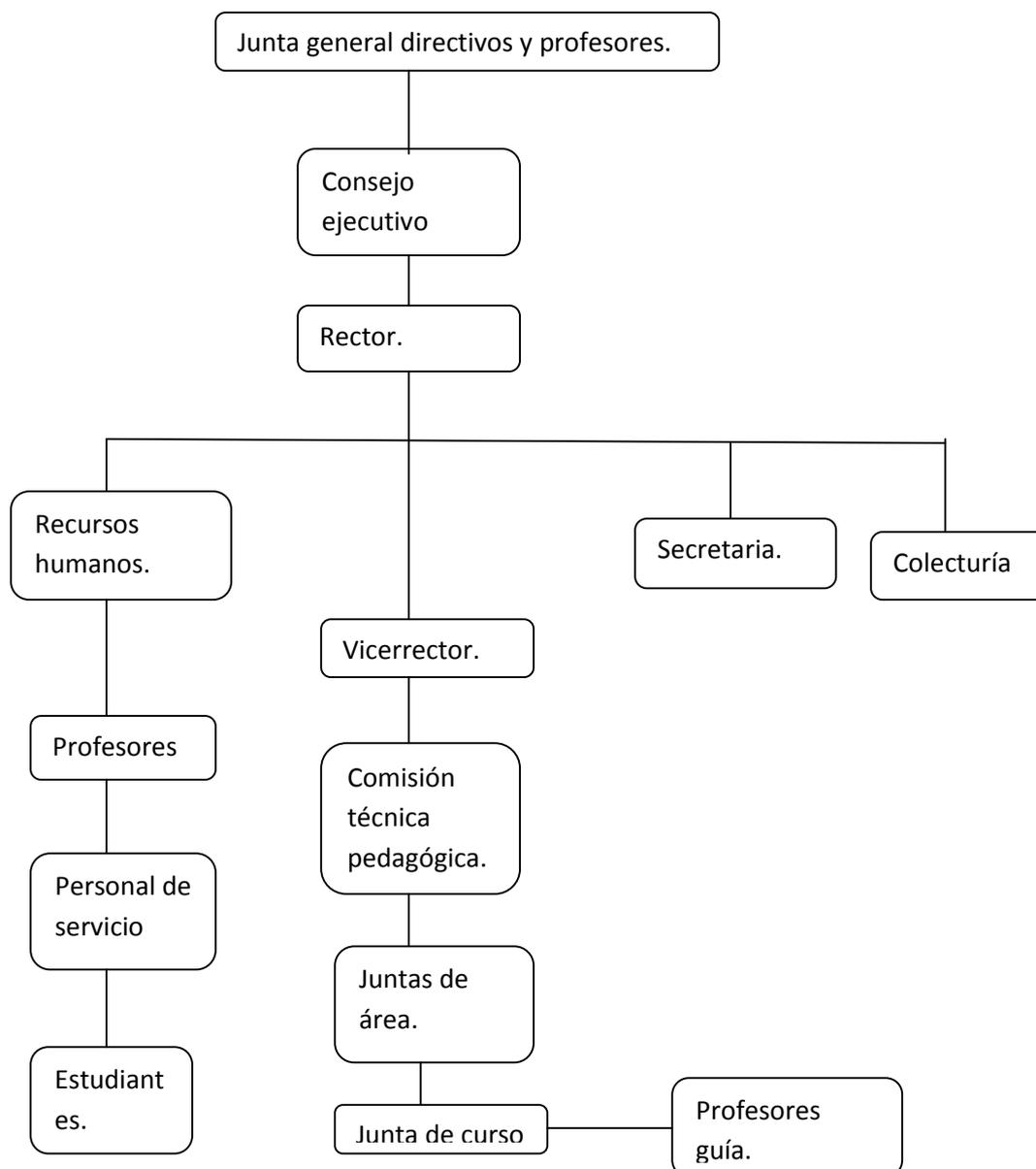
La estructura organizativa es considerada formal ya que es reconocida por el Ministerio de Educación entidad que reconoce oficialmente a la institución. Y la estructura informal resulta de la filosofía que conduce a los miembros que conforman la misma.

4.1.2.1 Visión y Misión

La **Visión** del Colegio Técnico Agrícola “El Limo” cuenta con técnicos en explotaciones agropecuarias, capaces de diseñar, instalar y ejecutar proyectos productivos, contribuyendo a la conservación de los recursos naturales, con el uso de técnicas orgánicas de cada zona, generando desarrollo social y cultural elevando la calidad de vida de las familias.

En cuanto a su **Misión**, el Colegio Técnico Agrícola “El Limo” prepara jóvenes como bachilleres técnicos, con una educación científica y humanista con alto nivel de reflexión y criticidad; capaces de insertarse en el campo laboral, económico y socio-político como creadores y ejecutores de fuentes de trabajo para el desarrollo local y nacional.

4.1.2.2. El organigrama



4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Existen los siguientes departamentos: Rectorado que es el encargado de la administración financiera, administrativa y pedagógica del Establecimiento; Vicerrectorado que en forma conjunta con el rectorado, primordialmente tiene a su cargo la planificación pedagógica en coordinación con los directores de área; Secretaria encargada de llevar en forma ordenada los archivos estudiantiles; Colecturía realiza las compras de los bienes de la institución a través del esigef(es una página electrónica que utilizan las colectoras) en la cual realiza los pagos al personal de la institución, realiza las declaraciones y anexos al SRI; Inspección Se constituye en el Departamento de Recursos Humanos que lleva adelante el control del personal que labora en la institución y la disciplina estudiantil; Bodega que se encarga de la custodia y control de los bienes del establecimiento; Sala tecnológica Recurso importante que permite aprovechar la tecnología moderna al servicio de la institución.

En lo que se refiere a las áreas y en base a la elaboración del PTI (Proyecto de Transformación Institucional) que actualmente se viene elaborando, se han estructurado las siguientes áreas: Recreativas que comprenden canchas, espacios recreacionales y ornamentales; productivas Se encuentran los productos de corto y mediano plazo, galpones de aves y producción de la miel de abeja; académicas que están conformadas por las cuatro áreas que son Lenguaje, Ciencias Naturales, Matemática, Sociales.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

La importancia de contar con un buen clima escolar para el logro de una educación de buena calidad, sería necesario resguardar la salud mental de los profesores y el tipo de relación que mantienen estos con sus alumnos donde una buena relación estaría marcada por el respeto mutuo, el cariño y la confianza, como elementos básicos. Una buena convivencia al interior de la institución dependería también del estilo de gestión del Rector y de la promoción y respeto de los valores democráticos; participación, libre expresión y el respeto a los derechos humanos.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

se refiere a los aspectos pedagógicos curriculares así como también de los fines y objetivos que se desarrollan en la institución, que deben hacerse de la mejor manera con criterio axiológico, refiriéndose entonces al control que tanto organizativo como educacional la autoridad debe asumir. Así, el impacto de esta dimensión se verá reflejado en las dos funciones básicas de la dirección que son: la función concerniente a las tareas (académicas, administrativas) y, la función humana.

Dentro del aspecto curricular los docentes deben poseer un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos y la evaluación. Planificando sus clases siempre con capacidad crítica considerando la diversidad estudiantil, generadora de confianza y propiciadora de la participación activa, crítica y creativa, Institución que favorece los conocimientos y valores multiculturales como el de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad.

Sin embargo el colegio posee un grupo de docentes que no posee título académico (son bachilleres tienen hasta 27 años de experiencia educativa) a lo tradicional ya que no les ha gustado recibir los cursos de perfeccionamiento ahora obligados lo siguen. Esto hace que haya habido una despreocupación de perfeccionamiento curricular por parte de los docentes.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

Se refiere a la organización interna del establecimiento educativo, comprendiendo la organización los siguientes subsistemas, tales como: Consejo Directivo, equipos de docentes, administradores y de servicio y sus respectivas funciones, cuerpo docente, departamentos administrativos, departamentos de asignaturas, centros de padres y apoderados, centros de alumnos y la interrelación que existe entre los subsistemas en términos de su operatividad constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

La institución entra en contraste con esta dimensión ya que las comisiones designadas para que cumplan con sus funciones no cumplen a cabalidad o cumplen a medias lo que hace una diferencia entre el hacer y el que hacer educativo.

4.1.2.7 Dimensión administrativa

Se refiere a la puesta en práctica de la función administrativa en el quehacer cotidiano y en ella se involucran todos los elementos que inciden sobre este quehacer, desde la relación con el entorno, la organización y distribución de tareas,

el manejo de personal y el cumplimiento de las demandas de la administración, incluyendo aquí la documentación sólo como un aspecto más dentro de este nivel, no como el todo.

Para Leonor Pastrana (1994) la función directiva en esta dimensión, "implica la capacidad para conducir las acciones del conjunto docente hacia el objetivo socialmente asignado a la escuela". Entonces esta dimensión es la manera en que el director accionará su quehacer y el de su personal para cumplir con la tarea dual analizada en la dimensión anterior; es llevar esta tarea a su instrumentación.

Este carácter operativo no puede tener una definición única ya que cada escuela es diferente, cada director asume su tarea de una manera distinta, pues perciben su actividad sobre la base de sus propios esquemas conceptuales, además cada situación está sujeta a un cúmulo de factores externos e internos que inciden en cómo se implementará la tarea administrativa en la cotidianidad.

Es en esta dimensión donde convergen todos los elementos de las dimensiones anteriores: agentes externos, tales como la influencia del contexto social y la cultura organizacional y otros inherentes a la práctica administrativa como los estilos de liderazgo, el manejo de las relaciones personales y laborales en el ámbito horizontal y vertical, sobre todo el concepto y percepción que cada miembro del personal y de manera específica el director tienen sobre su quehacer profesional.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

Hace referencia a las relaciones que establece la institución con los padres o apoderados de los estudiantes, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales culturales u otras del entorno, creando instancias de participación con toda la comunidad escolar favoreciendo la identificación con el colegio y estableciendo relaciones de organismos de servicios a la comunidad.

De esta manera se busca organizar una vida comunitaria, armónica, productiva y solidaria que permita la formación de nuevos alumnos en forma integral para que el mañana sean personas de verdad, autónomas, responsables, competentes, líderes y practicantes de buenas relaciones interpersonales. Esto implica que los esfuerzos administrativos deben concentrarse en construir una cultura adecuada y congruente con los objetivos y metas de la institución, para lo cual el director debe ejercer un liderazgo que enfatice los valores e ideas que generen la actitud y el desempeño deseados en su personal. Esto conlleva también, que tanto las actividades a realizar como los cambios requeridos en la escuela consideren la opinión de todos los que en ella laboran, para lo cual se propone el carácter vertical/horizontal que se refiere a la coparticipación del personal de todos los niveles y jerarquías en la toma de decisiones, e incluso permite la participación también de la comunidad que demanda y recibe el servicio, padres y alumnos.

4.1.3 Análisis FODA

Como técnica de análisis, se utiliza el proceso de diagnóstico estratégico a través de la matriz FODA, que se caracteriza por la determinación de fortalezas como potencialidades internas, las debilidades como deficiencias o necesidades internas, las oportunidades como potencialidades externas que podrían beneficiar a la institución y las amenazas como limitantes externas posibles que podrían afectar el desarrollo institucional. Formulación que se realizó con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa. En este contexto, me permitió en listar lo siguiente:

4.1.3.6 Fortalezas y debilidades

Consideradas las fortalezas como aquellos factores en los cuales la organización demuestra estar bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en relación con otros centros educativos; y, las debilidades como manifestaciones que denotan un problema, desventaja, dificultad o insatisfacción de necesidades, se ha podido establecer las siguientes:

Entre las Fortalezas, existe la capacitación continua en los docentes con el apoyo de la capacitación que brinda el Ministerio de Educación; Así mismo mantiene una oferta académica para potenciar los conocimientos y actitudes en el bienestar de los jóvenes en su entorno; Personal con alta experiencia en docencia posee un periodo de tiempo amplio de trabajo en la enseñanza – aprendizaje; Personal con excelencia académica docentes que se han interesado por perfeccionamiento de título y adquirir nuevos conocimientos para aplicarlos en la institución; la coordinación de actividades en equipos educativos hace que se cumplan el propósito de la misión que posee la institución para el bienestar educativo.

En cuanto a las debilidades que se puede observar en la institución a través de los documentos aplicados se pudo constatar que: No se ha actualizado el Proyecto de Innovación Curricular debido al desinterés por parte de quienes conforman la comunidad educativa.

Existe escasa vivencia de valores institucionales y personales la práctica del buen vivir hace referencia a este lineamiento; mínimas relaciones interpersonales entre docentes y autoridades al no poseer el código de ética la institución cada uno actúa de acuerdo a sus conveniencias no hay normas que cumplir; falta de Profesionalización del personal docente titular no habido motivación para que adquieran un título académico; mínimo manejo y control de instrumentos de Gestión y Planificación no existe el compromiso por parte de las autoridades por querer quedar bien con todos; falta de utilización de técnicas activas de aprendizaje; impuntualidad de docentes y estudiantes; Servicio inadecuado de la Biblioteca; falta de seguimiento por parte de inspección y Orientación a los problemas de los estudiantes; No hay revisión permanente del Manual de Convivencia.

4.1.3.7 Oportunidades y amenazas

Las oportunidades son cualquier elemento o circunstancia del ambiente externo que pueden constituirse en una contribución para alguna de las actividades importantes de la Institución educativa.

Las oportunidades deben ser conocidas para ser aprovechadas estratégicamente, entre las que se obtuvo de la tabulación de datos tenemos: Apertura de instituciones públicas y privadas para prácticas estudiantiles y para la capacitación al personal de la institución; Avance de tecnologías informáticas para aprovechar la globalización de la información en el campo educativo; Acceso a programas de mejoramiento de oferta académica para docentes y estudiantes a través de programas para Colegios

Técnicos; coordinación de actividades entre docente y padres de familia por el adelanto y progreso de la institución; realización de proyectos de innovación donde el estudiante desarrolla las competencias y habilidades en la puesta en marcha del proyecto.

Las amenazas son cualquier elemento relevante del ambiente externo que pueden constituirse en una desventaja, riesgo, peligro, para el desempeño de alguna de las actividades más importantes, las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o para reducir su impacto.

Las mismas que son el resultado de la investigación: inestabilidad en las relaciones personales lo cual trae consigo formación de grupos y ausencia de valores entre quienes laboran en la institución.; conflictos internos se produce por la inestabilidad del apoyo reciproco entre docentes y administrativos; irregularidad de control en actividades curriculares esto tiene que ver con el tipo de educación que la institución va a impartir.

No existe control de gestión y planificación por parte de quienes son los gestores de la administración educativa; desfase del aprendizaje en su formación integral ya que en un 50% los docentes no son profesionales de la educación; Escasa coyuntura política con gobiernos seccionales.

Matriz FODA.

Fortalezas	Debilidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación continua en los docentes. • Mantener la oferta académica definida. • Personal con alta experiencia en docencia. • Personal con excelencia académica. • Equipos educativos coordinan las actividades de enseñanza aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimas relaciones interpersonales entre docentes y autoridades • Escasa vivencia de valores institucionales y personales • No se ha actualizado el Proyecto de innovación Curricular • Mínimo manejo y control de instrumentos de Gestión y Planificación • Falta de Profesionalización del personal docente titular;
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales. • Apoyo de padres de familia con el avance de tecnologías informáticas. • Participación de los jóvenes en talleres organizados por las instituciones educativas. • Progreso mejoramiento en la coordinación de actividades entre docentes y padres de familia. • Involucramiento en proyectos de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad en las relaciones personales y laborales • Presencia de conflictos internos • Irregularidad de control en actividades curriculares del desempeño docente • Desorganización en control de gestión y planificación • Dificultad de reconocimientos y estímulos en la calidad educativa. • Desfase del aprendizaje en su formación integral

4.2. Resultados de las encuestas y entrevistas

Encuesta a directivos.

TABLA 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Forma de organización	f	%
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	00	00
coordinadores de área	02	33,33
por grupos de trabajo	02	33.33
trabajan individualmente	02	33.33
no contestan	00	00
Total	6	100

Fuente.- Encuesta a Directivos.
Elaboración: Mercy Calderón. Jaramillo

La forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo se realiza mediante coordinadores de área en un 33.33% ya que es importante para coordinar las actividades de área; otros dicen que se trabaja por grupos ya que así manifiestan el liderazgo que existen en cambio en un 33.33% manifiestan que individualmente, lo que significa que el trabajo es en diferentes equipos de la organización en el centro educativo.

Tabla 7

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

ASPECTOS	f	%
El número de miembros de la institución	2	33,33
Resultados obtenidos en la institución.	2	33,33
Valor y tiempo empleado en la institución.	2	33,33
Otros.	0	0
No contestan	0	0
TOTAL	06	99.99

Fuente: encuesta a Directivos.
Elaboración: Mercy Calderón

Sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, los componentes: en un 33.33% por el número de miembros; así mismo por los resultados obtenidos el 33.33% y además 33.33% por el valor y tiempo empleados en la institución. Determinándose que para cada componente se da una aceptación igualitaria, no existe predominio en ninguno de los resultados obtenidos en cada miembro de la comunidad educativa.

Tabla 8

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta.	f	%
a.- Sí	2	33,33
b.- No	4	66,67
Total.	6	100,00

Fuente. Directa a Directivos.

Elaboración: Mercy Calderón Jaramillo

Con respecto a las tareas que realizan los miembros de la institución y el manual de normas el 66.67% señalan que NO se coordina dichos aspectos por falta de gestión y liderazgo; y un 33.33% manifiestan que SI se toman en cuenta las normativas de la institución, por lo que las autoridades deben dar mayor prioridad al manual de normas para que los miembros de la comunidad educativa coordinen las actividades para el cambio y transformación de la institución.

Tabla 9

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
No	5	83,33
Si	1	16.67
Total.	6	100.00

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Mercy Calderón Jaramillo.

Acerca del clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, el 83.33% manifiesta que NO existe un clima organizacional, mientras que el 16,67% señalan que si existe lo que evidencia claramente el malestar institucional en las relaciones y en el desarrollo interpersonal de la comunidad educativa, ya que es necesaria una pronta reestructuración de autoridades para que lideren en dicha institución.

Tabla 10

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta,	f	%
Sí	1	16,67
No	5	83,33
Total.	6	100,00

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Mercy Calderón

En un 83.33% manifiestan que NO existe delegación de toma de decisiones en la resolución de conflictos razón por la cual existe el sin sentido de la comunicación y para ello se requiere una comunidad educativa democrática y que lidere sin embargo el 16.67% consideran que SI se recurre al diálogo para la empatía organizacional. Existe predominio de criterios sobre la falta de clima de confianza para la solución de conflictos y no se aplican alternativas de solución de los mismos.

Tabla 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	83,33	1	16,67	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	4	66,67	2	33,33	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	5	83,33	1	16,67	0	0
d	Trabajo en equipo	5	83,33	1	16,67	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	50	3	50	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	66,67	1	16,67	1	16,67
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0	4	66,67	2	33,33

Fuente: Directivos

Elaboración: Mercy Calderón.

Se puede constatar que la administración y el liderazgo se promueve en un 83.33% a través de la excelencia educativa, con el mismo porcentaje se promueve la capacitación continua de los docentes, como también el trabajo en equipo. En la vivencia de valores institucionales y personales, existe una apreciación compartida del 50% se los practica SIEMPRE y el otro 50% A VECES aquí es donde deben enfatizar más su trabajo para conjuntamente elevar la vivencia de valores en la institución.

El 66,67% de los encuestados manifiestan que SIEMPRE existe la participación de los padres de familia en las actividades programadas en el adelanto de la institución y un 16.67% A VECES se involucran en dichas actividades por lo que existe un retroceso en el progreso de la misma.

Sobre la delegación de autoridad a los grupos de decisión, en cambio el 66.67% señalan que A VECES se da mientras que el 33.33% manifiestan que NUNCA, estas respuestas nos indican que siempre se debe promover la participación del grupo de trabajo para mayor administración y liderazgo en el centro educativo.

Tabla N- 12

Habilidades requeridas del líder para dirigir la institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca.	
		f	%	f	%	f	%
1	Son innatas	3	50	1	16,67	2	33'33
2	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	4	66,67	2	33,33
3	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66,67	2	33,33	0	0
4	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33,33	3	55	1	16,67
5	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	3	50	3	50	0	0

Fuente: Directivos

Elaboración: Mercy Calderón

Sobre las habilidades requeridas del líder para dirigir la institución el 50% expresan que SIEMPRE son innatas, el 16,67% señalan que A VECES y el 33.3% manifiestan que NUNCA dichas habilidades son innatas.

En el aspecto sobre se logra estudiando las teorías contemporáneas de liderazgo el 66,67% manifiestan que A VECES, y el 33,33% señalan que NUNCA por lo que los actores educacionales deben investigar para poseer más información sobre el liderazgo.

Algunos opinan en un 66.67% que el liderazgo SIEMPRE se adquiere a partir de la experiencia y el 33.33% manifiestan que A VECES por lo que consideran que el liderazgo proviene de la experiencia.

si se desarrollan con estudios de gerencia, el 50% señalan que A VECES, el 33,33 % SIEMPRE y apenas el 16,67% manifiestan que NUNCA por lo que es menester una investigación minuciosa de como adquiere las habilidades un líder.

En cuanto a capacitación continua que combina la teoría con la práctica y la reflexión, el 50% señala que SIEMPRE y el otro 50% señalan que A VECES. De los resultados obtenidos se concluye que para los directivos del centro educativo, las habilidades de un líder para dirigir la institución provienen principalmente de la experiencia, de la capacitación continua sin desconocer que son propias del ser.

Tabla N- 13

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Orden	Se promueve.	Siempre.		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	1	16,67	3	50	2	33,33
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	2	33,33	4	66,67
c	La mejora de los mecanismos de control	2	33,33	4	66,67	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	33,33	4	66,67	0	0

Fuente: Directivos.

Elaboración: Mercy Calderón

En el aspecto sobre promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar el 50% señala que A VECES se usa la información de resultados como referencia para saber lo que falta mejorar, el 33.33% señala que NUNCA y el 16,67% manifiestan que siempre mejoran el progreso y desempeño de la institución.

Seguidamente el 66,67% señalan que no se atiende la promoción de estudiantes por aula, mientras que 33.33% señala que A VECES con estos resultados los directivos deben poner mayor énfasis en esta alternativa.

El 66.667% señalan que A VECES se mejora los mecanismos de control y el 33.33% expresan que SIEMPRE razón por lo que se mejora el desempeño en la comunidad educativa.

Y en referencia a los ambientes de trabajo el 66.67% expresan que A VECES se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo, mientras que el 33,33% señalan que SIEMPRE, con los resultados se concluye que existen dificultades en cuanto a ambientes cordiales de trabajo, mejoras en el mecanismo de control y disminución de estudiantes que deben ser atendidos oportunamente.

Tabla 14

Organismos que integran la institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca.	
		f	%	f	%	f	%
1	De dirección (director/a rector/a, consejo escolar, consejo académico.)	2	33.33	4	66.67	0	0
2	De gestión (secretario/a subdirector comisión económica)	3	50	3	50	0	0
3	De coordinación (jefe de estudios, coordinador etc.)	3	50	3	50	0	0
4	Técnica (departamentos, equipo docente)	2	33.33	3	50	1	16,67
5	Otros. (¿Cuáles?)	0		0		0	

Fuente: Directivos.

Elaboración: Mercy Calderón.

Al hacer el análisis de los organismos que integran la institución, se obtienen los siguientes resultados, el 33.33% consideran que SIEMPRE se promueve el liderazgo y la coordinación desde la máxima autoridad y/o Consejo Académico; en un (66.67%) lo considera que A VECES se promueve desde los órganos rectores por lo que es importante que exista una comunicación inmediata para una buena marcha institucional.

En los parámetros como: de Gestión y de coordinación existe una equidad de respuestas en un 50% SIEMPRE y A VECES respectivamente lo que demuestra que dichos parámetros están que no saben qué dirección tomar.

Determinando la técnica de docentes en un 50% es aplicable A VECES y en un 33.33% SIEMPRE y que NUNCA el 16.67% por lo que es importante que las comisiones designadas por los directivos cumplan su función y requerimientos.

Tabla 15

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	66,67	2	33,33	0	0
b.-	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	16,67	3	50	2	33,33
c.-	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	33,33	4	66,67	0	0
d.-	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	83,33	1	16,67	0	0

Fuente: Encuesta directa a – Directivos.
Elaboración: Mercy Calderón

Sobre las actividades que promueve la comunidad educativa sobresalen: llevar el seguimiento de los alumnos siempre en un 66.67% y a veces en un 33.33% lo que demuestra que la evaluación al grupo de alumnos se realiza.

Mientras que para el parámetro mejorar el clima de la convivencia el 16.67% solo señala que SIEMPRE se busca mejorarla, mientras que el 50% dice que A VECES y un 33.33% señala que NUNCA, existiendo porcentajes bajos para los aspectos como coordinar conflictos del grupo para resolverlos, así como coordinar procesos de enseñanza aprendizaje, concluyéndose que la labor docente se hace de manera aislada, sin coordinación por el escaso ambiente de armonía que se vive.

Tabla N- 16

Los departamentos didácticos y sus acciones.

orden	Los departamentos se encargan de.	Sí		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	66,67	2	33,33
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	33,33	4	66,67
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	66,67	2	33,33
d	Mantener actualizada la metodología.	4	66,67	2	33,33
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	33,33	4	66,67
f	Colaborar con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje	3	50	3	50
g	Elaborar una memoria periódica en el que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	33,33	4	66,67
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	16,67	5	83,33
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	50	3	50
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	3	50	3	50

Fuente: Encuesta directa a –Directivos.

Elaboración: Mercy Calderón.

Sobre las acciones que despliegan los departamentos didácticos, con un 66.67% de aceptación que SI se realiza por parte de los Departamentos Didácticos existiendo una similitud de respuestas en los siguientes componentes: Al organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de las asignaturas; y mantener actualizada la metodología.

Con un 50% de aceptación para los aspectos que desarrolla como: Colaborar con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje elaborar la programación didáctica y mantener actualizada la metodología.

,

Con respecto a que si formulan respuestas al equipo directivo los departamentos didácticos el 83, 67% señalan que NO se formulan propuestas al equipo directivo por parte de los departamentos didácticos.

Mientras que con un 66.67% señalan que NO se formulan propuestas al equipo directivo, tampoco se promueve la investigación educativa ni el perfeccionamiento para sus miembros de igual manera no se elabora una memoria periódica en el que se valora el desarrollo de una programación didáctica ni la práctica docente. Por los resultados obtenidos el futuro que caracteriza a la institución es que los departamentos didácticos tienen que replantear actividades por el cambio de actitud y el bienestar estudiantil para que predomine la relación directa entre docentes, estudiantes y toda la comunidad educativa.

Tabla N- 17

La gestión pedagógica diagnóstico y soluciones.

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
1	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83,33	1	16,67

Fuente: Encuesta directa a Directivos.
Elaboración: Mercy Calderón Jaramillo.

Con respecto a la gestión pedagógica en el centro educativo señalan en un 83.33% que se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico por lo que un 16.67% manifiestan que no hay acciones aplicadas a la diversidad del entorno razón por lo que autoridades y directivos deben trabajar en el aspecto pedagógico dando solución a las diversas potencialidades de la comunidad y de su entorno geográfico para alcanzar un cien por ciento de gestión institucional.

Tabla 18

Material de planificación educativa.

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
1	Reingeniería de proceso	0	0	6	100
2	Plan estratégico	2	33,33	4	66,66
3	Plan operativo anual	3	50	3	50
4	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes	1	16,66	5	83,33

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Mercy Calderón.

En lo que se refiere a planificación educativa, los resultados obtenidos son: en un elevado porcentaje se pronuncian que NO se da o no existe como: reingeniería de procesos 100% por lo que actores educacionales deben interesarse por el desarrollo de los procesos.

En relación a los proyectos de capacitación a directivos y profesores el 83,33% coinciden que no se da la capacitación, en lo que refiere al Plan Estratégico 66,66% NO lo han realizado en su trayectoria de trabajo, por lo que es menester que los actores educativos se interesen en trabajar estos materiales de planificación que son la guía en los que se rige la comunidad educativa.

Y el Plan Operativo Anual en un 50% coinciden que si se realiza y otros que no se lo hace. Concluyéndose que no existen instrumentos de Planificación que dirijan la actividad directiva y docente institucional, situación que se vuelve alarmante para la buena marcha de la institución.

4.2.2. De la encuesta a docentes

Tabla N- 19

Resultados de la encuesta a docentes.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	5	33,33	7	46,67	3	20
2	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	7	46,67	8	53,33	0	0
3	La Gerencia educativa se, promueve en los Padres, Representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	10	66,67	5	33,33	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.	9	60	5	33,33	1	6,67

5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	0	0	7	46,67	8	53,33
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje	8	53,33	6	40	1	6,67
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	14	93,33	1	6,67	0	0
8	Resistencia en los compañeros o Director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	4	26,67	2	13,33	9	60
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	6,67	6	40	8	53,33
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el Director/ Rector del centro educativo	3	20	8	53,33	4	26,67
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	5	33,33	5	33,33	5	33,33
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo.	5	33,33	9	60	1	6,67
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	40	7	46,66	2	13,33
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	9	60	4	26,67	2	13,33
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de :Autoridades, Padres de familia, Docentes y Estudiantes	8	53,33	7	46,66	0	0

16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y Profesores	7	46.66	8	53.33	----	----
----	---	---	-------	---	-------	------	------

Fuente: Directivos.

Elaboración: Mercy Calderón.

Los docentes manifiestan que las actitudes y habilidades en cuestionar ordenes existentes un 33.33% manifiestan que SIEMPRE poseen estas actitudes, el 46.67% dicen que A VECES mientras el 20% que NUNCA esto hace necesario que se conjugue los elementos para comprender quien es un líder en la institución.

En el ítem sobre el liderazgo en la unidad educativa está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formar habituales de la escolarización, el 46.67% proponen que SIEMPRE se busca la innovación y el cambio, además un 53.33% que A VECES, es menester esta búsqueda de innovación para un fortalecimiento y transformación en el liderazgo del docente.

En el aspecto de la gerencia educativa se promueve en los padres representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable en un 67.67% manifiestan que SIEMPRE y en un 33.33% que A VECES se brinda un aprendizaje armónico, seguro y estimulante.

Además los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, padres de familia, representante, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, ellos expresan en un 60% SIEMPRE, el 33.33% A VECES y un 6.67% que NUNCA aquí el líder debe crear expectativas posibles sobre la integración y participación en el centro educativo.

Cuando los docentes intentan llevar nuevos métodos de enseñanza, existe resistencia en los padres de familia VECES dice el 46.67% y NUNCA el 53.33% esto ha hecho posible un apoderamiento de involucrar nueva metodología para la enseñanza aprendizaje del joven.

El trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje un 53.33% manifiestan que SIEMPRE. Como en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante en un 93.33%.

La resistencia en los compañeros/ rector, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza el 60% expresan que nunca ha existido resistencia por parte de los actores educativos.

En cuanto si se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el director del centro educativo el 60% expresan que A VECES se sienten comprometidos, el 33.33% que SIEMPRE y el 67% que NUNCA se comprometen ya que para que sus miembros de la institución se sientan comprometidos en las decisiones es necesario que se fomente el dialogo en consenso de toma de decisiones.

En lo que se refiere a si los directivos mantienen el liderazgo el 46.66% indican que A VECES mantienen liderazgo y el 13.33% que NUNCA lo que hace que se propicie el liderazgo entre quienes conforman la comunidad educativa.

En cuanto a los directivos mantienen liderazgo de gestión en el área administrativa financiera el 60% de los encuestados expresan que siempre se mantiene el liderazgo y gestión en el área financiera y un 26.67% que A VECES.

En las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 53.33% respondieron que SIEMPRE y un 46.67% manifestaron que A veces se dan actividades de integración en los ámbitos socioculturales.

Al preguntar sobre si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores el 46.66% indicaron que SIEMPRE predominan los valores y un 53.33% que A VECES predominan los valores en los directivos y profesores, los mismos que al ponerlos en práctica hacen énfasis en el desarrollo y fortalecimiento personal.

Sintetizando los resultados observados en los ítems aplicados para el proceso de gestión administrativa y académica se establece un porcentaje de un 40% que corresponde a no aceptable, de lo que se deduce que la gestión de normas, talento humano, recursos físicos, recursos temporales y recursos pedagógicos se los ejecuta en un mínimo porcentaje.

4.2.3. De la encuesta a estudiantes

Tabla N- 20

Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca.	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	12	60	8	40	0	0
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	6	30	12	60	2	10
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	50	7	35	3	15
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	5	14	70	5	25
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo,	8	40	8	40	4	20
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario	8	40	10	50	2	10
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	9	45	10	50	1	5
8	Los métodos de enseñanza en tu clase se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	9	45	9	45	2	10
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	11	55	7	35

10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70	5	25	1	5
11	Es el profesor es quién decide qué se hace en esta clase.	11	55	6	30	3	15
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	50	9	45	1	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	35	12	60	1	5
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	45	9	45	2	10

Fuente: Encuesta directa a – Estudiantes.
Elaboración: Mercy Calderón

De la encuesta realizada a criterio de los estudiantes, el liderazgo que ejerce el equipo directivo del establecimiento y las prácticas cotidianas que lo demuestran se ubican en un porcentaje del 60% y en un 40% A VECES se ejerce el equipo directivo.

En lo relacionado a si las autoridades hablan más a que escuchan los problemas de los estudiantes el 30% dicen SIEMPRE, un 60% que A VECES mientras que el 10% responden que NUNCA por lo que prevalece que más hablan autoridades a que escuchan los problemas de los demás.

En cuanto al liderazgo conductual 50% manifiestan que el liderazgo está orientado a las tareas y un 35% que A VECES se observa el liderazgo conductual en el ambiente escolar.

Asa mismo si rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases el 70% manifiestan que A VECES y un 25% que NUNCA se plasman nuevas ideas en clase.

Se espera que en clases los alumnos realicen el mismo trabajo en el mismo tiempo y de la misma forma en un 40% manifiestan que siempre y coinciden con A VECES y en un 20% que NUNCA con esto se aprecia una enseñanza de profesor tropical que se hace lo que él dice.

Los docentes indican las clases con frases motivadoras en valores y virtudes en un 40% SIEMPRE, EL 50% expresan que A VECES y el 10% NUNCA esto hace que los docentes deben ser más dinámicos y motivadores en el aprendizaje de los jóvenes.

Si el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen el 45% expresan que SIEMPRE, el 50% A VECES y un 5% NUNCA se proponen actividades innovadoras, por lo que el docente debe ser práctico y dinámico en la realización de tareas.

En lo referente a los métodos de enseñanza en tu clase se caracterizan por la innovación, variedad de interacción con los docentes, un 45% que SIEMPRE como también el 45% manifiestan que A VECES y un 10% que NUNCA por lo que el estudiante con la aplicación de metidos interactivos y motivadores hace más dinámica la clase.

Si en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión 70% dicen que SIEMPRE, 25% A VECES Y UN 5% Nunca se dan oportunidades para expresar su opinión, el aprendizaje es interactivo, el joven debe potenciar su capacidad intelectual dentro de la información.

Si es el profesor el que decide que se hace en la clase, 55% expresan que siempre, un 30% A VECES y el 15% NUNCA porcentaje mayoritario en que se realiza la clase tradicional.

Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas el 60% manifiestan A VECES, un 35% que SIEMPRE y el 5% NUNCA al sentirse comprometidos existe la coordinación de actividades conjuntas para el progreso de la institución.

En cuanto a la ética y los valores se enseñan con el ejemplo 45% expresan que SIEMPRE, un 45% dicen A VECES y el 10% que NUNCA enseñan con el ejemplo la práctica de valores, lo que es menester la persona ponerse de ejemplo con gallardía y con su autoestima bien elevada y siempre ser un líder.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 21

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Los directivos de la institución trabajan por el adelanto educativo.	10	66.67	5	33.33	0	0
Los directivos de la institución poseen actitudes favorables con los familiares de los estudiantes.	5	33.33	7	46.67	3	20
Los docentes poseen una capacidad integradora para enseñar a los estudiantes.	7	46.67	3	20	5	33.33
Existe buena relación entre docentes, estudiantes y padres de familia.	8	53.33	7	46.67	0	0
Los conflictos que se dan en la institución lo resuelven con el diálogo y la negociación.	10	66.67	5	33.33	0	0
En la institución realizan actividades para dar a conocer los deberes y derechos que poseen los estudiantes.	7	46.67	3	20	5	33.33
La institución brinda apoyo a los estudiantes que lo necesitan de modo que puedan cumplir con sus obligaciones.	5	33.33	6	40	4	26.66
A su representado le gusta permanecer en la institución educativa.	9	60	6	40	0	0
Ha constatado cambios positivos en su representado en las actitudes de comportamiento debido a lo que le enseñan (valores) en la institución.	7	46.67	8	53.33	0	0
Los aprendizajes que sus representados han alcanzado han sido fructíferos.	9	60	5	33.33	1	6.67

Fuente: padres de familia.

Elaboración: Mercy Calderón Jaramillo.

De la encuesta realizada a los padres de familia en lo que se refiere a si los directivos de la institución trabajan por el adelanto educativo un 66.67% expresan SIEMPRE trabajan por el adelanto. El 33.33% que A VECES considerando que el directivo se convierte en el eje integrador de la institución.

En cuanto si los directivos poseen actitudes favorables con los familiares un 33.33% dicen SIEMPRE, un 46.67% que A VECES y el 20% responden NUNCA este porcentaje hace que el docente cambie de actitud.

Se refiere si los docentes poseen capacidad integradora para enseñar a los estudiantes en un 46% expresan que SIEMPRE, EL 20% A VECES Y EL33.33% NUNCA poseen capacidad integradora

Si existe buena relación entre docentes, estudiantes y padres de familia un 53% manifiestan SIEMPRE y el 46.67% expresan A VECES hay buena relación por que la armonía y la confianza permiten una relación permanente entre actores educativos.

Refiriéndonos a los conflictos que se dan en la institución los resuelven con el dialogo y la negociación un 66.67% responden SIEMPRE y el 33.33% A VECES el resultado esta favorable a que los conflictos se los resuelva con el dialogo.

En la institución realizan actividades para dar a conocer los deberes y derechos que poseen los estudiantes, el 46.67% manifiestan SIEMPRE, el 20% a veces Y UN 33.33% NUNCA la responsabilidad de los directivos es dar a conocer deberse y derechos que poseen todos los miembros de la comunidad educativa

En el ítem si a su representado le gusta permanecer en la institución educativa el 60% manifiestan que SIEMPRE y un 40% A veces estos porcentajes reflejan a que el estudiante tiene amor al estudio. Ha constatado cambios positivos en su representado en las actitudes de comportamiento debido a que le enseñan valores en la institución un 46.67% manifiestan que siempre y un 53.33% expresan que A VECES. Lo que exige a las autoridades trabajar en valores para elevar su auto estima.

Los aprendizajes que sus representados han alcanzado han sido fructíferos el 60% señalan SIEMPRE, un 33.33% indican NUNCA los aprendizajes han sido productivos. Al referirse a los docentes el nivel de aceptación es bajo sobre su capacidad integradora para enseñar y dar a conocer sobre deberes y derechos en la institución así como cambios positivos de comportamiento en los estudiantes.

4.2.5. De la entrevista a Directivos.

Matriz 2

Resultados de la entrevista a directivos.

N-	Pregunta	Respuesta positiva.	f	Respuesta débil.	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Medio en el cual dos personas dialogan, expresión oral con los demás	4	Intercambio de opiniones	2
2	El Centro educativo cuenta con un Manual o Reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?.	Si cuenta con este documento.	3	No cuenta con este documento pero se busca la integración.	3
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su Centro y el Profesorado?	Dialogando y escuchando a las dos partes y encontrar soluciones.	3	Actuando con equidad	3
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo	Ser equitativo. – comunicarse con todos. –ser responsable, crítico, activo y democrático.	4	Tomar decisiones consensuadas. – buscar el bienestar de los demás. -	2
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Autocrítico, reflexivo, democrático.	4	Pasivo, formal.	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Solidaridad, responsabilidad, autoestima, honestidad, respeto,	5	Autonomía, puntualidad, participación.	1
7	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?	Irrespeto, auto estima baja, egocéntrico.	4	Irresponsabilidad, conformismo	2

Fuente.- entrevista directa a Directivos.
Elaborado: Mercy Calderón. Jaramillo.

En lo que se refiere a la entrevista realizada a criterio de los directivos en lo que respecta si la comunicación es un medio eficaz de interacción social que permite mejorar las relaciones sociales y personales siempre con equidad y justicia los encuestados expresan en un 66%.

Si el centro educativo cuenta con un Manual o Reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo, responden en un 50% que SI lo poseen y otros en un 50% dicen no poseerlo.

De qué manera actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su Centro y el Profesorado, el 50% dicen dialogando y escuchando las dos partes y un 50 % dicen siendo equitativos.

Cuáles deben ser las características de un líder educativo; en un 60.67% consideran que el líder debe ser equitativo, comunicativo, crítico, creativo, activo y democrático.

Se refiere a cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la Dirección, docencia y alumno en un 66.67% expresan siendo líderes autocríticos y reflexivo lo que hace falta es el líder transformador para el avance y desarrollo de la institución.

Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo, los valores que se fomentan a criterio del 83.33% son: solidaridad, responsabilidad, autoestima elevada, honestidad y respeto.

Los antivalores presentes para los encuestados en un 66.67% son: irrespeto, egocentrismo y autoestima baja.

Matriz de problemas.

Problemas observados.	causas	Efectos.	Alternativa de Solución
Problema 1 Mínimas relaciones interpersonales entre docentes y autoridades	Falta de diálogo con los directivos y demás miembros de la institución.	Conformación de grupos entre los miembros de la institución.	Realización de talleres para el mejoramiento de las relaciones humanas en la comunidad educativa del Colegio Técnico El Limo, clave para la eficiencia de la administración educativa.
	Actitud negativa con los compañeros en la toma de decisiones.	Conflictos con enfrentamientos verbales opacando el trabajo docente.	Cambio de actitud para mejorar las relaciones humanas.
	Escasa interrelaciones sociales entre los miembros de la institución.	.Grado de desconfianza entre directivos y docentes.	Que exista fluidez y efectividad en la comunicación con la comunidad educativa.
Problema 2 Escasa vivencia de valores institucionales y personales	Poca planificación de los valores como eje transversal en las diferentes áreas.	Estudiantes con poca responsabilidad para asumir su compromiso en las actividades académicas.	Planificar el tratamiento de los valores como eje transversal en el currículo.
	Utilización de bromas que ofenden a los demás.	Estudiantes con baja auto estima.	Apoyar con talleres y otros cursos relacionados con valores.
	Escaso predominio de valores en lo personal.	Existe el ego personal afectando las buenas relaciones.	Brindar respeto, consideración y gratitud a cada uno prevaleciendo la integración de ellos.
Problema 3 No se ha actualizado el proyecto de innovación	Finalización en el Proyecto.	. Escasa organización interna del Colegio.	Actualización del Proyecto.
	Escasa preparación del	Obstáculos en el proceso.	Coordinar una capacitación

curricular	equipo de investigación.		oportuna a la comisión para su elaboración.
	-No existe Manual de Organización para otorgar el tiempo en la planificación de los Instrumentos requeridos.	. Toda la comisión no participa en su elaboración.	Buscar espacios de dialogo con la comisión y hacer que pongan todo de su parte para la realización de las tareas encomendadas.
Problema 4 Escaso manejo de instrumentos de Gestión y Planificación	Poca exigibilidad por parte de las autoridades a los directivos competentes.	No hay participación de los docentes por falta de organización en la institución.	Definición y elaboración del componente pedagógico curricular coherente con los propósitos y objetivos del PEI.
	La comunidad educativa le da poca importancia a la presentación de documentos.	Desestabilización en la comunidad educativa.	Diseñar los instrumentos para que rijan el bienestar de la comunidad educativa.
	Despreocupación de la comunidad educativa.	Falta de cumplimiento de deberes, derechos y obligaciones.	Conocer la normativa que rige al establecimiento educativo.
Problema 5 Falta de profesionalización del personal docente titular	Experiencia del personal docente.	Jóvenes con conocimientos memorísticos.	Aplicar un aprendizaje significativo con Jóvenes constructivistas de su propio conocimiento.
	Despreocupación por profesionalizarse.	Utilización de Técnicas y métodos inadecuados.	Capacitarse para aplicar y desarrollar estrategias metodológicas y técnicas para un buen desempeño docente.
	Carencia de recursos económicos.	Salarios bajos percibidos.	Motivar a los docentes a capacitarse constantemente.

5 DISCUSIÓN.

Una vez presentado el análisis de resultados en base a las encuestas realizadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico “EL Limo” se puede evidenciar que el mayor problema que presenta la comunidad educativa del Colegio son las mínimas relaciones interpersonales entre docentes y autoridades, que trae consigo un sinnúmero de efectos negativos que se hacen presentes en el convivir diario de la institución como: no tomar en cuenta las tareas de los miembros de la institución y el manual de Normas denotándose falta de planificación en las actividades académicas y administrativas de la institución.

El 83.33% de los encuestados señalan que no existe un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones evidenciándose un clima de desorganización y malestar a la hora de tomar las decisiones en la resolución de conflictos. Esta situación también refleja la necesidad que sienten todos los involucrados del proceso educativo del Colegio para mejorar el desempeño institucional a través de favorecer ambientes cordiales de trabajo (50%) y mejoras de mecanismos de control, evidenciándose así la carencia y necesidad en la construcción de ambientes de cordialidad y fraternidad.

A criterio de los directivos de la institución, los Departamentos Didácticos se encargan de preparar, elaborar, organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia acorde a la programación académica, manteniendo actualizada la metodología, pero no existe una memoria periódica en el cual se valore el desarrollo de la programación, esto evidencia que no hay control y seguimiento de las actividades pedagógicas quizá provocadas por el malestar institucional en que se desarrollan las mismas y la resistencia que suele darse con los directivos institucionales, de igual manera, en lo referente a la gestión pedagógica en el centro educativo, a criterio de los encuestados consideran que si se fomenta la producción

de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, esto nos demuestra que existe una visión positiva sobre la gestión pedagógica en la institución.

En lo referente a los instrumentos de Planificación educativa los directivos señalan que existe el POA, en un menor porcentaje señalan que si hay Proyectos de capacitación, mientras que la totalidad expresa que no existe reingeniería de procesos, evidenciando carencia de instrumentos de Planificación educativa en el establecimiento.

Esto nos indica que el ambiente en el cual convive la comunidad educativa se pueden observar mínimas relaciones interpersonales, carencia de Proyectos de reingeniería de procesos y la consecuente necesidad de potencializar la vivencia de valores institucionales y personales necesita del fortalecimiento de un liderazgo auténtico.

En lo que se refiere a la encuesta realizada a los docentes, como se señaló en párrafos anteriores, se demuestra que el rol del docente líder en la institución y el liderazgo en la unidad educativa no están ligados a la búsqueda de la innovación y el cambio o no son muy usuales en el trabajo en equipo. Existe escasa aceptación al liderazgo que ejerce el equipo directivo sea en el área académica o financiera del establecimiento.

A la vez, podemos observar por parte de los docentes, una aceptación considerable a La Gerencia educativa en su relación con los padres, representantes y comunidad en general propiciando a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable promoviendo la investigación a nivel educativo con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, sin embargo, esta información obtenida de los docentes,

se contrasta con la información que arrojan las encuestas realizadas tanto a estudiantes como a padres de familia. Así también existe según criterio de los docentes, resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

Se demuestra malestar o enemistad entre los docentes ya que hay resistencia en los compañeros con el rector al buscar desarrollar nuevos métodos de enseñanza, existe desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector del centro educativo, se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros, según los porcentajes arriba indicados. De igual manera para la construcción de los Instrumentos de Planificación como PEI, Plan estratégico, POA, existe poca interacción entre los miembros de la comunidad educativa.

Los señores estudiantes, de acuerdo a la encuesta realizada, observan un limitado liderazgo conductual en el ambiente escolar pero rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase; Los directivos si tienen en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes, pero también señalan que la autoridad más habla que escucha al atender problemas.

Han observado que se realizan trabajos cooperativos con la participación del docente, pero evidencian que no existe innovación en la metodología de aprendizaje, lo que si señalan es que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen con libertad opiniones.

A criterio de los padres de familia los directivos trabajan por el adelanto educativo aunque los resultados no son muy observables Tienen una buena imagen de los docentes con capacidades integradoras para enseñar; sin embargo, señalan que no hay actitudes favorables por parte de los directivos para con los familiares de los estudiantes.

Sumado a todos estos factores está la carencia de un Manual o Reglamento que favorezca las tareas de liderazgo, aunque se nota deseo o interés por construirlo, teniendo claro que la mejor manera de resolver conflictos es a través del diálogo y la equidad.

Del análisis realizado, a manera de reflexión se puede manifestar que la gerencia educativa sin lugar a dudas se constituye en un arte, que permite el manejo correcto con que cuenta los recursos de una institución, el talento humano viene a ser la columna vertebral, es el recurso más importante, el motor de la organización para alcanzar el éxito.

Los administradores de la educación tienen que ser personas eficientes, no necesariamente con una lista de títulos universitarios, a pesar que en la actualidad, es una exigencia que no podemos dejar pasar por alto el estar constantemente preparándonos y capacitándonos, sino y sobre todo, con dedicación, humildad, amor al trabajo, capacidades y habilidades útiles para la organización.

Una de las claves es respetar y hacer respetar las leyes y reglamentos de educación para no tener problemas futuros, lo que no significa ser estrictamente rigurosos, ni flexibles, sino saber aplicar la norma; el saber escuchar la propuesta de los colaboradores importante para la toma de decisiones oportunas y de equipo; el liderazgo es otro factor básico en torno a lo cual giran las actividades de todo administrador; el buen ejemplo de la autoridad, seguridad y buenas relaciones con la comunidad con sus acciones hay que siempre demostrarlo, con la solidaridad, honestidad, honestidad, respeto y otros valores éticos y morales necesarios para la paz institucional.

Otro de los problemas y que se genera precisamente del primero es la escasa vivencia de valores institucionales y personales, por ello, es el sentir de todos, que se necesita promover en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores en el eje transversal para la formación integral de los estudiantes, potencializar la participación de los padres de familia, representantes y comunidad en general para propiciar un ambiente de aprendizaje agradable y en armonía, promover por parte de los directivos la investigación educativa como proceso de integración y participación colectiva; y, fomentar las actividades de integración en los ámbitos deportivo, socio cultural con todos los integrantes de la comunidad educativa para favorecer el desarrollo de valores institucionales y personales.

Con respecto al ejercicio del Liderazgo dentro de la institución, se pueden hacer las siguientes consideraciones En cuanto a la forma de organización de los equipos de trabajo, se nota falta de liderazgo del Rector ya que señalan que se realiza por áreas, mediante equipos de trabajo o individualmente, destacándose de esta manera desavenencias o inconformidad con quien conduce el establecimiento esto es con el Rector en primera instancia.

Cuando se considera aspectos donde existe mayor involucrados, los porcentajes suben tal es el caso de los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización tienen una visión compartida pues existen porcentajes similares ya seas por el número de miembros, por los resultados obtenidos o por el valor o tiempo empleado en la institución.

En lo que se refiere a la administración y liderazgo del centro académico, los mayores porcentajes se ubican en los indicadores: excelencia académica y capacitación continua de los docentes, seguido por desarrollo profesional de los docentes y participación de padres de familia hay un menor porcentaje en lo que señalan vivencia de valores institucionales y personales, y con bajos porcentajes se

encuentra la delegación de autoridad a los grupos de decisión, señalando como líder autoritario a quien conduce la institución.

Al analizar las habilidades del líder para dirigir la institución señalan que se las adquiere a través de la experiencia y mediante una capacitación continua, seguido por la convicción de que son innatas, dando poca importancia al estudio en gerencia para adquirir las habilidades de conducción.

En lo que se refiere a los organismos que integran la Institución, son los que generalmente están contemplados en la estructura organizacional determinados por el MEC y las leyes pertinentes, con escasa organización técnica por iniciativa institucional, evidenciando mala organización operativa institucional.

Sobre las actividades del equipo educativo, didáctico y Junta de Profesores, existe prioridad en la coordinación de las actividades de enseñanza aprendizaje y el proceso de evaluación, haciendo poco por establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de grupo y para tratar en forma coordinada los conflictos.

El uso de la tecnología actual, es muy importante, aprovecharla significa optimizar los recursos con que se cuenta; el trabajo en equipo y la capacitación resultan necesarios para estar unidos y actualizados. Es importante recordarle al personal su posición y atribuciones dentro de la entidad para evitar arrogaciones de funciones; la comunicación a los empleados debe ser precisa y oportuna para el cumplimiento de las disposiciones o acciones encomendadas; y hasta parece mentira, pero si influye su originalidad y apariencia.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

Conclusiones

- Como estudiante maestrante, con la presente investigación he podido continuar con las acciones iniciadas en el módulo de grado I.
- La presente investigación me permite aprobar el módulo de grado II, organizando la tesis, previa al grado de Magister en Gerencia y Liderazgo educacional.
- La presente investigación me ha permitido desarrollar la capacidad de Gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la medición y solución de los problemas en el ámbito de liderazgo y que posibilite el mejoramiento de la calidad de la educación de las instituciones educativas.
- El presente trabajo ha permitido conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en el centro educativo donde realice la investigación.
- He podido asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de Gestión Educativa y en especial con los propósitos de la Gestión y Liderazgo educacional.
- El éxito o el fracaso de este proyecto es el interés que apueste la institución en fortalecerlo y en buscar los aliados estratégicos para brindar una educación de calidad acorde a las exigencias de los tiempos modernos.

Recomendaciones

- Que la UTPL continúe con este sistema de investigación, ya que permite a los maestrantes capacitarse profesionalmente.
- Dar a conocer a la comunidad educativa del Colegio Técnico el Limo, la investigación realizada para que se realicen los cambios que se detectaron en este trabajo.
- Publicar la presente investigación para que autoridades y todo el magisterio conozcan mejor lo que es la gerencia y el liderazgo educativo.
- Hacer efectiva la propuesta de mejora en el Colegio Técnico el Limo para que mejoren las relaciones humanas y haya una mejor administración.
- Dar a conocer el proyecto de Gestión, Liderazgo y Valores en el centro educativo para su ejecución y socialización con los docentes.

7 PROPUESTA DE MEJORA.

7.1 Título de la propuesta.

“Mejoramiento de las relaciones humanas en la comunidad educativa del Colegio Técnico el Limo, clave para la eficiencia de la administración educativa”

7.2 Justificación

La gerencia educativa al considerársela el arte de manejar bien los recursos con que cuenta una institución, exige por lo tanto, la correcta utilización del talento humano, al constituirse en el recurso más importante, en la columna vertebral, en el motor de la organización para alcanzar el éxito. El liderazgo, es un factor básico en torno a lo cual giran las actividades de todo administrador.

De la investigación realizada en la comunidad educativa del Colegio Técnico “El Limo”, se ha evidenciado claramente que existe carencia de actitudes favorables en las relaciones humanas entre directivos-profesores, directivos-padres de familia, directivos-estudiantes, profesores-estudiantes que trae como consecuente resultado la falta de un clima de compañerismo y confianza lo que dificulta la participación democrática de los miembros de la Institución.

Esta situación ha generado que se haga presente en la institución, fenómenos sociales que demuestran la inequidad con la que los directivos en ciertas ocasiones conducen la institución, expresado en el malestar que sienten ciertos sectores de la

institución, optando por el camino fácil de la desobediencia, incumplimiento, actitudes negativas hacia propuestas que van en beneficio de la institución, factores que me inducen a creer que es hora de iniciar con procesos de responsabilidad social para la correcta marcha y conducción del establecimiento educativo, objeto de investigación.

Con la vigencia de una Educación en valores, se pretende que éstos pueden ser realizados, descubiertos e incorporados a la actitud diaria del convivir educativo, con criterio pedagógico y constructivista, pues se relacionan con la propia existencia de la persona, afecta su conducta, configura y moldea sus ideas y condiciona sus sentimientos. “Los valores nos ayudan a crecer y hacen posible el desarrollo armonioso de todas las capacidades del ser humano” (ROMERO). Cuando estas ideas toman fuerza, actúa en la persona de manera constante, nos lleva a asumir determinadas formas de ser, proceder y pensar en la vida de manera consciente.

De esta forma, con la presente propuesta de mejora o Proyecto Específico de implementación, se intenta dar una orientación adecuada a los directivos institucionales, docentes, padres de familia, estudiantes y comunidad en general en sus interrelaciones diarias, la pauta para que por medio de una capacitación que se pone a consideración a los señores directivos para que se promueva el manejo de estrategias didácticas, para el desarrollo de valores institucionales y personales, para crear un nuevo y diferente aprendizaje, un ambiente agradable, de confianza que pueda transformarse en la alternativa válida para hacer frente a los múltiples problemas que atraviesa el establecimiento educativo. La educación en valores es un reto que pretende recuperar la función social y constituirse en un proceso permanente que da paso a la pertinencia, oportunidad y la espontaneidad en la acción de todos los miembros de la comunidad educativa del Colegio Técnico “El Limo”

7.3. **Objetivos de la propuesta.**

Objetivo general

Mejorar las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa del Colegio Técnico “EL Limo” en base de cuatro valores prioritarios: solidaridad, honestidad, respeto y autoestima necesarios para la paz institucional y poder garantizar también en el futuro un clima agradable y de confianza.

Objetivos específicos

- ✦ Impulsar en directivos y demás miembros institucionales el desarrollo de un estilo de liderazgo democrático, base para la acción transformadora del clima institucional.
- ✦ Incrementar la capacidad de conocimiento y participación, mediante la asignación y delegación de funciones a todo nivel para contribuir en forma conjunta al mejoramiento del clima institucional.
- ✦ Potenciar y valorar, los cambios de actitud en todos los miembros de la comunidad educativa del Colegio, mediante una capacitación efectiva a las personas involucradas en los procesos de cambio e innovación.
- ✦ Analizar y realizar la práctica de valores a través de talleres para garantizar un clima organizacional y de confianza en la comunicación e información entre los miembros de la comunidad educativa.

7.4. Actividades.

objetivos	actividades	Presupuesto.
<p>Impulsar un estilo de liderazgo democrático para la acción transformadora del clima organizacional.</p>	<p>Planificación integral del Proyecto Interdisciplinario con quienes conforman la institución educativa.</p> <p>Distribución de trabajos interdisciplinarios de valores a cada uno de los participantes del Colegio.</p> <p>Capacitación sobre los estilos de liderazgo.</p> <p>Talleres con los actores de la comunidad y planificación de actividades prácticas sobre el liderazgo organizacional.</p>	<p>\$50</p>
<p>Incrementar la capacidad de gestión y delegación de funciones.</p>	<p>Capacitación por parte de las autoridades de la Dirección Provincial de Educación sobre Gestión, Liderazgo y Valores.</p> <p>Talleres con los docentes para realizar y comprobar el nivel crítico valorativo de la capacitación.</p> <p>Talleres con los estudiantes</p>	<p>\$80</p>

	para verificar la gestión que realizan en bien de quienes conforman la institución.	
Analizar la práctica de valores en todos los miembros de la comunidad educativa	<p>Talleres de aplicación de metodología sobre trabajo en valores.</p> <p>Talleres sobre educación en valores y la defensa por la vida.</p> <p>Conferencia sobre valores y la interculturalidad.</p> <p>Coordinar con las autoridades para que se cumplan estos procesos.</p>	\$60
Evaluar.	Hacer un seguimiento y evaluar las actividades realizadas.	\$20
Total		\$210

7.5. Localización y cobertura espacial.

Para el presente proyecto de investigación se ha escogido al colegio Técnico Agrícola “EL LIMO” que se encuentra ubicado en la Parroquia El Limo, Cantón Puyando, Provincia de Loja, la población del limo está asentada a 1150 mts. Sobre el nivel del mar, en la cordillera que antiguamente conducía a Tumbes – Perú con una población de mar, en la cordillera que antiguamente conducía a Tumbes – Perú con una población de 5000 habitantes, dividida en 20 barrios cuenta con los servicios básicos de luz y un 60% de agua entubada, con vías carro sables de verano, cada uno de los barrios cuenta con una escuela uní docente siendo la de la escuela parroquial la única completa, contando con el jardín de infantes, la principal actividad de sus habitantes es la agricultura y la ganadería.

7.6. Población.

La población del presente proyecto está conformada por los miembros de la comunidad educativa del Colegio Técnico Agrícola El Limo, cuya población la conforman: 15 profesores, 6 directivos, 4 personal administrativo, 91 alumnos y 74 padres de familia.

En la actualidad el colegio cuenta con: 15 maestros de secundaria todos de planta 12 mujeres y 03 hombres en edades que van desde los 25 a 60 años de edad y con experiencia magisterial desde un año a 33 años de servicio.

8 personas se desempeñan en el servicio administrativo en edades que van desde los 25 a los 55 años con una experiencia de 10 años a 30 años de servicio.

91 alumnos de secundaria 48 hombres y 43 mujeres todos ellos en edades que van desde los 11 a los 20 años.

74 padres de familia que contribuyen con su accionar a la educación de sus hijos y miembros del presente Proyecto de implementación

7.7 Sostenibilidad.

➤ Tamaño de Proyecto

El proyecto se enmarca a desarrollar un programa de mejoramiento del clima organizacional o ambiente que se vive en la institución a partir del fortalecimiento de las buenas relaciones diarias entre los miembros de la institución. Para mejorar este clima es recomendable usar estrategias de motivación, la delegación de funciones, la participación y los trabajos en equipo.

➤ Determinación de Recursos:

Recursos Humanos: Para la implementación del proyecto se requiere del personal humano como: directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, padres de familia.

Recursos Materiales: El proyecto requiere de materiales accesibles que a continuación se detalla: computadoras, impresora, internet, entrevistas, encuestas, papel boom, papelotes, marcadores, Planificaciones estratégicas organizacionales

con que cuenta la institución, acuerdos y reglamentos internos, carpetas, actas, registros, todos ellos al alcance del medio.

Recursos Financieros: Para la puesta en marcha se requiere de \$500,00 en el presupuesto se muestra en detalle los rubros por ingresos y gastos, según las actividades a implementarse.

Una vez concertado con los directivos institucionales, se van a establecer mecanismos para favorecer y fomentar ciertas actividades económicas para el desarrollo del Proyecto, considerando que la propuesta involucra al presupuesto del establecimiento así como la autogestión, Quiere decir que la coordinación entre el proyecto y las actividades institucionales significara unas mejores relaciones humanas entre los miembros de la institución.

Vale invertir en las mejoras del servicio educativo institucional, cuando se tiene un concepto de presente y de futuro, cuando las acciones integren conceptos de servicio eficiente a la comunidad, cuando se valore la calidad de vida en forma integral o cuando decidamos por una armonía entre todos quienes conformamos una comunidad educativa.

Sostenibilidad social: organizativo

El proyecto “mejoramiento de las relaciones humanas en la comunidad educativa del colegio técnico el limo, clave para la eficiencia de la administración educativa”, es un proceso sumamente participativo y un proceso de creación de capacidades en todos los niveles de la institución. Desde este proceso surgirá un tejido de actores articulados que se responsabilizarán para el manejo sostenible de e todas las actividades programadas. De esta manera la sostenibilidad tiene varias fuentes. La participación de todos los actores de la institución educativa en la planificación, ejecución y evaluación del proyecto, los acuerdos que surgen de este proceso participativo y la capacidad organizativa y articulada de los actores institucionales.

Una de las herramientas más utilizadas en los diferentes mecanismos, es la mesa de concertación, en la cual los representantes llegan a conciliar sus demandas e intereses, así mismo, sirve como instancia para resolver los conflictos y proponer las acciones en el marco de la construcción de un ambiente comunicativo y en armonía.

Los factores de factibilidad e impacto se verán representados en el diseño y construcción de un modelo institucional que motive la participación en el quehacer educativo mediante el mejoramiento de las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, creando una cultura de aprendizaje institucional y estableciendo un sistema de comunicación ágil.

7.8. Presupuesto.

RUBROS	FINANCIAMIENTO
INGRESOS 1. Corriente 2. Financiamiento 3.- Subtotal	300 200 500
GASTOS 1 Operativos 1. Personal 2. Suministros y materiales 3. Varios 4. Subtotal	100 200 200 500

7.9. Cronograma

O r d e n	Actividades	meses											
		marzo				abril				mayo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	<p>Planificación integral del proyecto interdisciplinario con quienes conforman la institución educativa.</p> <p>Distribución de trabajos interdisciplinarios de valores a cada componente de la comunidad educativa del Colegio.</p> <p>Capacitación sobre los estilos del liderazgo.</p> <p>Talleres con los actores de la comunidad educativa para coordinar actividades sobre el liderazgo.</p> <p>Planificación de actividades prácticas sobre liderazgo organizacional.</p>	x	x	x									
2	<p>Capacitación por parte de las autoridades de la Dirección Provincial de Educación sobre Gestión, Liderazgo y Valores.</p> <p>Talleres con los docentes</p>				x	x							

8 BIBLIOGRAFÍA.

ÁLVAREZ Gálvez, Ester. (2001), Guía Didáctica: Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, Editorial UTPL, Loja.

ARANDA, Alcides. (2000) "Planificación Estratégica Educativa". Orientación Metodológica. Primera Edición. Imprenta cosmos. Loja.

BENNIS, Warren & Burt Namis: (1985) "Lideres": El arte de mandar, Merlín, libros, México.

BALDERRAMA C, Sergio M. (2004) ¡Al grano! Con el plan estratégico de transformación escolar. México.

CORREA Jaramillo, Carlos Enrique. (2010) "Liderazgo, valores y Educación" Guía didáctica. Noviembre. Loja – Ecuador.

CALVES H, Silvio: (1989) "Sobre técnicas de dirección". Problemas de dirección N. 2, La Habana.

Diccionario de la lengua Española. Agosto del 2010. Quito – Ecuador.

Equipo del diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica. (2003). Documento de trabajo. UPN.

FIPELLA, Yaime & Ramón P (1987) "Liderazgo Transformacional". Revista "Alta Dirección, N – 113.

FREGOSO G, Juan M.(2005). La Planeación: "Nuevos retos en la Dirección Escolar".

GONZALES, Juan Carlos (1988). "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio". Cetdir. La Habana.

IZQUIERDO, Enrique. (2003) "Educación en Valores". Volumen 1; Imprenta cosmos Loja.

IZQUIERDO, Enrique. (2004) "Educación en Valores". Volumen 2; Imprenta cosmos Loja.

MINISTERIO de educación y cultura. (julio 2005). "Pauta e instrumentos para la evaluación institucional". Módulo II.

PARRA Guillén, Manuel. (2006). "Ética en las organizaciones". Construyendo confianza. Pearson Educación. S.A, Madrid.

SHERMAN, Arthur y Churdón Herbert J. (1971) "Administración de personal"

SISTEMA Educativo Estatal. (2007). Manual Operativo del programa: "Escuelas de Calidad PEC VII. California, México.

SALLENAVE, Jean Paúl. "la Gerencia Integral". No le temas a la competencia, témele a la incompetencia.

VILLA, A y Poblete, M. (2000). "análisis y mejora de los equipos directivos de centros educativos como desarrollar el liderazgo. Curso de formación para equipos directivos.

Documentos de la Institución.

Código de convivencia.

Reglamento Interno de la institución.

Proyecto educativo institucional

PAGINAS WEB.

[http:// www. gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm).

[http:// www. Enimagster.com](http://www.Enimagster.com) cursors, 2005.

[http:// www.Leadersummaries.com](http://www.Leadersummaries.com).

9 APÉNDICES.

9.1.2 . – ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

ENCUESTAS

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

- a. El número de miembros en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros (especifique)

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

SI () NO ()

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

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

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

SI ()

NO ()

7. **Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	Desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			

d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			

d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica,			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de			
b	La disminución del número			
c	La mejora de los mecanismos de			
d	La existencia de ambientes			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			

d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			
---	--	--	--	--

La pregunta 12, 13 y 14 debe ser respondida con términos sí o no

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

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

- g. (____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
 - h. (____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
 - i. (____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
 - j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.
13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

SI ()

NO ()

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

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

Gracias por su colaboración

9.2 ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. AVECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fisco misional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes			

<p>2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.</p>			
<p>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.</p>			

<p>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.</p>			
--	--	--	--

5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			

8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			

12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			

15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia,			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

Gracias por su colaboración.

9.3 ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato.

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

Declaraciones	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 demás.			

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.			

9.4 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

Gracias por su colaboración.

9.5 ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

Sr. Padre de familia o representante legal de los estudiantes de la institución

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de distintos aspectos relacionados con la Administración, Gestión y Liderazgo de las autoridades del centro educativo que actualmente tiene a su hijo.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real, clima escolar que existe en el establecimiento, luego debe llenar los datos informativos sobre la institución educativa de su representado que se le solicita, por favor le pido que lea atentamente cada una de estas preguntas y coloque una X en la opción que usted elija.

Cada pregunta tiene tres posibles respuestas: 1.- Siempre 2.- A veces 3.- Nunca. Su opinión es importante, sea sincero al responder cada una de las preguntas

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1. DATOS DE INFORMACIÓN.

Nombre del Establecimiento:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO.

Sector Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO.

a.- Fiscal ()

b.- Fisco misional ()

c.- Municipal ()

d.- Particular Religioso ()

e.- Particular Laico ()

ENTREVISTADO

SEXO Masculino () Femenino ()

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca.
Los Directivos de la institución trabajan por el adelanto educativo.			
Los Directivos de la Institución poseen actitudes favorables con los familiares de los estudiantes.			
Los Docentes poseen una capacidad integradora para enseñar a los estudiantes.			
Existe buena relación entre Docentes, Estudiantes, Padres de Familia.			
Los conflictos que se dan en la institución lo resuelven con el diálogo y la negociación.			
En la Institución realizan actividades para dar a conocer los deberes y derechos que poseen los estudiantes.			
La institución brinda apoyo a los estudiantes que lo necesitan de modo que puedan cumplir con sus obligaciones.			
A su representado le gusta permanecer en la institución educativa.			

Ha constatado cambios positivos en su representado en las actitudes de comportamiento debido a lo que le enseñan (valores) en la institución.			
Los aprendizajes que sus representados han alcanzado han sido fructíferos.			

Gracias por su colaboración