



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en la administración del centro educativo Técnico provincia de Pastaza de la ciudad de Puyo, durante el periodo 2011-2012”

TESIS DE GRADO

Autora:

Massón Fiallos, Verónica Isolina

Director:

Franklin Javier, Miranda Realpe, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 26 de julio 2012

Mgs

Franklin Javier Miranda Realpe

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión del liderazgo y valores en la administración del centro educativo Técnico Provincia de Pastaza de la Ciudad de Puyo, durante el periodo 2011-2012”, realizado por la profesional en formación: Verónica Isolina Massón Fiallos; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales en la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

(f).....

Cesión de Derechos

Yo Verónica Isolina Massón Fiallos, declaro ser autor (a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 26 de Julio del 2012

(f) -----

Verónica Isolina Massón Fiallos

Cd:160013317-5

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones permanentes.

A mi familia:

a Germán mi compañero y amado esposo,

a mis hijos : Gabriel, Laurita y Julio por constituirse con su amor en el fuego eterno de mi hogar.

A mi vieja querida, por cada una de sus canas en mi nombre, por pretender hijos ilustres para la Patria, por preparar mi camino profesional hasta su ocaso...

Para crear ejemplos,

Construir caminos y dejar huellas

Gracias Isolina...y a mi padre querido.

A la Universidad que permite mi realización personal.

Verónica Massón Fiallos

DEDICATORIA

A mi esposo, el de todos los versos, el cómplice de mis semillas, a él y
nuestras generaciones.

A mis nietos Julio Gabriel, Matías Estefanovich y los que vendrán

A mi sobrina María Paz

Para que aprendan de este ejemplo y nos superen

Verónica Massón Fiallos

ÍNDICE

	ÍNDICE DE CONTENIDOS	PÁGINA
	PORTADA	i
	CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
	ACTA DE SESIÓN	iii
	AGRADECIMIENTO	iv
	DEDICATORIA	v
	ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
	ÍNDICE DE CUADROS Y APENDICES	viii
	RESUMEN	x
	CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	xi
1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	MARCO TEÓRICO	6
2.1.	La gestión Educativa	6
2.1.1.	Concepto	6
2.1.2.	Importancia	8
2.1.3.	Tipos de Gestión	9
2.2.	Liderazgo Educativo	13
2.2.1.	Concepto	13
2.2.2.	Tipos	15
2.2.3	Tipos de Liderazgo en el contexto educativo	18
2.2.4.	Características	19
2.3.	Diferencias entre directivo y líder	20
2.4.	Los valores y la educación	21
3.	METODOLOGÍA	25
3.1	Participantes	25
3.2	Materiales e Instrumentos	31
3.3	Método y procedimiento	32
4.	RESULTADOS	34
4.1.	Diagnóstico de la Gestión de liderazgo	34
	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	34
4.1.1		34
4.1.1.1	El manual de organización	34

4.1.1.2.	El código de Ética	34
4.1.1.3.	El plan estratégico	34
4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA)	35
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI)	35
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones.	35
4.1.1.7.	Manual de Convivencia	36
4.1.1.8.	Plan de Vida	37
4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	38
4.1.2.1.	Misión y visión	38
4.1.2.2.	El Organigrama	39
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	41
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores	41
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	43
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	43
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores	43
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	43
4.1.2.9.	Dimensión Sistemática	44
4.1.3.	Análisis FODA	45
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	45
4.4.2.	Oportunidades y amenazas	46
4.1.3.	Matriz FODA	48
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	49
4.2.1.	De los directivos	49
4.2.2.	De los Profesores	61
4.2.3.	De los estudiantes	63
4.2.4.	De Los Padres de Familia	66
4.2.5.	De la entrevista a Directivos	67
4.2.6	Comunidad	69
4.2.7	Matriz de Problemáticas	70
5.	Discusión	72
6.	CONCLUSIONES	77
7.	RECOMENDACIONES	79
8.	PROPUESTA DE MEJORA	81
9.	BIBLIOGRAFÍA	92
10.	APÉNDICES	94

ÍNDICE DE CUADROS Y APÉNDICES

	Pág.	
1.	Docentes	
2.	Clasificados por edad	26
3.	Clasificados por sexo	26
4.	Clasificados por títulos académicos	27
5.	Clasificados por años de experiencia	27
6.	Estudiantes	
7.	población estudiantil por sexo	28
8.	Matriculados por cursos para el año lectivo 2011-2012	27
9.	Dirigentes	
10.	Clasificados por edad y por sexo	28
11.	Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo	47
12.	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.	47
13.	Las tareas de los miembros de la Institución se encuentran escritas en un manual de normas y procedimientos	48
14.	El clima de respeto y consenso en la toma de Decisiones	49
15.	Delegación en la toma de decisiones para resolver Conflictos	49
16.	La administración y liderazgo del centro educativo Promueve	50
17.	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	51
18.	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	52
19.	Organismos que integran la institución	53
20.	Actividades del equipo educativo ,Equipo Didáctico, Junta de profesores	54
21.	Los departamentos didácticos y sus acciones	55
22.	La gestión pedagógica ,diagnóstico y soluciones	57
23.	Material de Planificación Educativa	57
24.	Resultados de encuesta a docentes	58
25.	Resultados de la encuesta a estudiantes	62
26.	Resultado encuesta a padres de familia por Edad y	65

	sexo	
27.	Resultado de la encuesta a padres de familia	66
28.	Resultado de la entrevista a directivos	67
29.	Personal administrativo y de servicios	68
30.	Comunidad	69
31.	Matriz de problemáticas	69
32.	Cronograma Tentativo	81
33.	Presupuesto	83
34.	Cronograma	83
35.	Encuesta a directivos	98
36.	Encuesta a docentes	103
37.	Encuesta a estudiantes	106
38.	Encuesta a Padres de Familia	109
39.	Entrevista a directivos	112

Resumen Ejecutivo

Esta investigación analiza la “Gestión del liderazgo y valores en la administración del centro educativo Técnico Provincia de Pastaza”, periodo 2011-2012.

Con el objetivo de conocer la aplicación de la gestión en liderazgo educativo y promoción de valores se realizó una investigación descriptiva que interpreta la acción del líder en los: docentes, directivos, jefes de área, padres de familia, estudiantes y aliados estratégicos; mediante la información cuantitativa se analizaron documentos de planificación curricular.

La información obtenida permite inferir que los actores no han adoptado la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales, en su mayoría están en proceso de asimilación de este rol. Referentes teóricos descubren actitudes críticas para procesar información, encuentran mecanizada su opinión y buscan determinar los roles y liderazgo de los actores con la aplicación como eje transversal en la administración educativa, del liderazgo en la toma de decisiones.

La propuesta es capacitar, para contribuir en una cultura educativa en valores y liderazgo, en su conceptualización e implantación de gestión en base a valores en el año lectivo 2012-2013.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO

Para la ejecución de la investigación.

**“GESTION LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO
TÉCNICO PROVINCIA DE PASTAZA DE LA CIUDAD DE PUYO, DURANTE
EL PERIODO 2011-2012.”**

**ENTRE EL LICENCIADO CARLOS TAMAYO RECTOR ENCARGADO DEL
COLEGIO TÉCNICO PROVINCIA DE PASTAZA Y LA ALUMNA DE
MAESTRÍA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
VERÓNICA MASSÓN FIALLOS.**

En el cantón y provincia de Pastaza, República del Ecuador, a los 15 días del mes de Junio del año dos mil once, comparece por una parte el Sr. Carlos Tamayo en su calidad de RECTOR ENCARGADO DEL COLEGIO TÉCNICO PROVINCIA DE PASTAZA, y la Ab. Verónica Massón Fiallos, ALUMNA DE la MAESTRÍA en Gerencia y Liderazgo Educativo DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA; quienes libre y voluntariamente acuerdan celebrar la presente Acta de Compromiso para la ejecución de la Investigación **“ GESTION LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO PROVINCIA DE PASTAZA DE LA CIUDAD DE PUYO, DURANTE EL PERIODO 2011-2012.”** Motivo de la tesis de grado de la Maestría, bajo los siguientes términos:

CLAUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES.- Uno de los temas más sensibles en la discusión sobre la calidad de la educación ha sido en los últimos años, el relacionado con las políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión y liderazgo escolar. Las reformas educativas de las últimas décadas en el Ecuador promueven algunos cambios para los administradores de escuelas y colegios, asignándoles nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-

financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada. Implica, entonces responder tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa emanada desde el Ministerio de Educación, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia. Realizar estas importantes funciones requiere de los directivos conocimientos y preparación, razón más que suficiente que justifica el planteamiento del tema de investigación: “Gestión de Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador”.

La Universidad Técnica Particular de Loja solicita a los maestrantes escoger el centro educativo donde realizaran la investigación, que permita formular su proyecto de investigación, como requisito académico que garantiza la obtención del título profesional de cuarto nivel por lo que se compromete hablar con los directivos para que se firme un acta de compromiso entre el centro educativo y maestrante. Esto permitirá realizar el trabajo investigativo que es: tener acceso a los instrumentos de gestión educativa para que pueda realizar el diagnóstico de los mismo; aplicar las encuestas a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia; y finalmente incluir el acta en la tesis donde se demuestra o garantiza que el trabajo fue realizado en esa institución, en la que se genere el **diagnóstico** que permita hacer un análisis de los instrumentos de gestión educativa. En caso de que la institución educativa no tenga algún instrumento de gestión educativa se debe mencionar y explicar la importancia de tenerlo, comentar como este ayuda a la gestión, liderazgo y valores.

CLAUSULA SEGUNDA: OBJETO .- La presente Acta de Compromiso tiene por objeto apoyar y dar facilidades de información para la construcción de la tesis de grado de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo en el Colegio Técnico Provincia de Pastaza ,con el tema “ **GESTION LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO PROVINCIA DE PASTAZA DE LA CIUDAD DE PUYO, DURANTE EL PERIODO 2011-2012.**”Vincular la realidad de la comunidad educativa a los referentes que a

nivel nacional permitirán una investigación capaz de generar propuestas de aporte a la educación.

CLAUSULA TERCERA: OBLIGACIONES DE LAS PARTES.- Son obligaciones de las partes las siguientes:

COLEGIO TÉCNICO PROVINCIA DE PASTAZA

- Permitir el acceso a los instrumentos de gestión educativa para que pueda realizar el diagnostico de los mismo;
- Permitir aplicar las encuestas a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia.

MAESTRANTE

- incluir el acta en la tesis donde se demuestra o garantiza que el trabajo fue realizado en la institución educativa Colegio Técnico Provincia de Pastaza.
- Aplicar las encuestas a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia.

CLAUSULA CUARTA: PLAZO.- la ejecución de la investigación. “GESTION LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO PROVINCIA DE PASTAZA DE LA CIUDAD DE PUYO, DURANTE EL PERIODO 2011-2012.”

Para constancia y aceptación de lo expuesto en el presente convenio, la partes firman en dos ejemplares de igual tenor, en la ciudad de Puyo, a los 15 días del mes de Junio del 2011.

Ab. Verónica Massón

**MAESTRANTE
UTPL
DE PASTAZA**

Lic. Carlos Tamayo

**RECTOR ENCARGADO
COLEGIO TÉCNICO PROVINCIA**

1. INTRODUCCIÓN

Ante la realidad socioeconómica de la Provincia de Pastaza y por ende la realidad social de la comunidad educativa, padres de familia, estudiantes, se registró en el Colegio Técnico Provincia de Pastaza la necesidad de un proyecto curricular que venga a proponer alternativas de sostenibilidad que se ajusten al contexto social en que vive el estudiante y que encuentre en el centro educativo la formación, la preparación intelectual, técnica y académica que le habilite su integración en el mundo laboral.

Con esta preocupación el plantel ingresó al Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica PRETEC que lo implementó el Ministerio de Educación y Cultura, por lo que en el año 2005 renovó el currículo con el mejoramiento de planes y programas, con metodologías activas en el proceso de enseñanza –aprendizaje, la aplicación de un sistema de evaluación diferente, la reorganización institucional con metas para alcanzar la eficiencia y eficacia educativas.

El currículo que implantó el plantel se fundamenta en el modelo constructivista, esta teoría desplaza al tradicional currículo de disciplinas y plantea un currículo por áreas o asignaturas integradas en el que los docentes se convierten en facilitadores de aprendizajes, a partir del conocimiento previo que tiene el estudiante de la ciencia y el entorno inmediato.

Con la necesidad de preparar a los docentes en su nuevo rol, el centro educativo planificó una serie de procesos de capacitación, paralelos a los ejecutados por el Ministerio de Educación y Cultura en conformidad de los lineamientos curriculares del Proyecto de Educación Básica, del Proyecto de reforma del Bachillerato, decreto 1786 y del proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica-PRETEC, acuerdo ministerial N°3425, para formar parte del currículo y constituirse en lo esencial para la asimilación y crecimiento educativo de los estudiantes .

Así mismo el Ministerio de educación y Cultura a través del Acuerdo N°1860, faculta a los establecimientos educativos a presentar proyectos de innovaciones curriculares, por lo que intervinieron también en el proceso de cambio de los procesos evaluativos que permitan mejorar la calidad de la Educación. Se emprendió también en el Desarrollo de Competencias en el ciclo diversificado, para conseguir bachilleres que se desempeñen en el mundo del trabajo con probidad y a la vez que tengan acceso a estudios superiores, como parte de las disposiciones ministeriales emprendidas por la DINET.

En este contexto, mejorar la calidad de la educación, es el objetivo de todos en lo concerniente a las políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, por esto es fundamental favorecer la innovación en la gestión y liderazgo escolar para ir a la par con las reformas educativas de las últimas décadas en el Ecuador.

Así se promueven cambios para los administradores de escuelas y colegios, designándoles nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones; corresponde entonces responder tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa emanada desde el Ministerio de Educación, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia.

Es importante para la transformación institucional la necesidad de fortalecer la gestión educativa en base a valores, los mismos que se están promulgando en la actualidad, de ahí que toda iniciativa debe alcanzar los objetivos educacionales en toda las consideraciones propuestas, y construir los valores de forma interdisciplinar, a través de todas las estructuras del currículum ya sea como ejes transversales de la educación en valores, que afecten a las diferentes disciplinas y necesariamente se coordinen sus actividades, con las cualidades de los valores elegidos para formar al estudiante en un líder y por ende a la Comunidad Educativa.

La comunidad, la Dirección de Educación y el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pastaza se convierten en las instancias más próximas a la actividad del centro educativo, seguido de las empresas, organizaciones sociales de base, que regulan o colaboran con los centros educativos, entre los aliados que el Colegio Técnico Provincia de Pastaza tiene son: la Cámara de turismo, los hoteleros, propietarios de restaurantes y atractivos turísticos, con los que se facilita la práctica laboral de los estudiantes en las diferentes áreas.

Realizar estas importantes funciones requiere en los directivos, conocimientos y preparación; razón suficiente que justificó el planteamiento del tema de investigación: “Gestión de Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador” a través de esta investigación se estableció pautas y lineamientos generales para concretar y precisar lo que se quiere instrumentar de manera efectiva en las decisiones tomadas, mediante el uso combinado de recursos humanos y materiales, concretar criterios que ayuden a valorar de forma sistemática los resultados del tema de la investigación en el Colegio Técnico Provincia de Pastaza.

La investigación fue factible realizar, con el apoyo del rector del colegio con quién se firmó una acta de compromiso y a través de ello se pudo trabajar con los estudiantes, los jefes de área, docentes, padres de familia, con la comunidad educativa en general, la única objeción fue la falta de colaboración del Supervisor de Educación que se negó a proporcionar información.

En la parte económica es importante indicar que los estudiantes provienen de familias de un estatus económico medio bajo y bajo, lo que incide en el desenvolvimiento de los estudiantes tanto físico como social; se evidencia los problemas de desconcentración por la alimentación y los inconvenientes con su participación por su baja autoestima, consecuencia del entorno en que se desarrollan.

En la investigación se determinó que el 40% de los profesores se rehúsan a la práctica educativa integrando valores en base a un liderazgo, aunque la institución ha

implementado procesos de gestión por liderazgo y valores; lo que nos obliga a recomendar que se realicen talleres de capacitación y motivación a los profesores para incentivar, en ellos su integración a este nuevo enfoque educativo de liderazgo; ante este requerimiento es necesario implementar o buscar el financiamiento para las actividades de los respectivos talleres.

El objetivo de esta investigación permitió analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos y por supuesto desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo. (Buele Maldonado, 2012).

Los objetivos estratégicos investigaron los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores; descubrió una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo; determino los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa; y se asumió con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, como el eje transversal de la administración educativa, para de esta manera fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos utilicen para reducir las dificultades. (Buele Maldonado, 2012).

Paralelamente desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los actores del centro educativo en función de su participación en la comunidad en la que se desenvuelve y 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.

Es importante el aporte de esta investigación para la comunidad del Centro Educativo Provincia de Pastaza por que permite transformar el comportamiento de sus miembros

en beneficio personal y comunitario, por ende esta implementación de la gestión de liderazgo en valores puede y debe ser emulada por otra comunidad educativa local, nacional, desde la perspectiva del cambio que es beneficioso, por los resultados para la administración eficiente y eficaz, por lo que es importante remitirse a la lectura de la presente investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa

2.1.1. Concepto.-La gestión se identifica como “La acción y efecto de gestionar”, esto es, “Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera” (española, 1992); lo que, desde la planificación educativa se expresa como “Juntar, coordinar o integrar factores dispersos para hacer las cosas que conduzcan a los resultados que se desean alcanzar” (UNESCO/OREALC/REPLAD, 1994).

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados (Elme, 2005). Si existe las consideraciones a las tres dimensiones se evidenciara una transformación porque estamos insertándonos con integralidad.

Para enlazar lo educativo partimos del concepto de gestión, que como vemos es la visión gerencial que se debe involucrar en la gestión educativa, de esta manera podremos involucrarnos en un proceso activo, combinado a las cualidades del liderazgo que permiten viabilizar la formación de verdaderos gestores educacionales, la empresa educativa se desarrolla si alcanzamos las metas con eficiencia y efectividad.

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos” (Münch, La Administración Educativa, 2011). “La administración Educativa es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos”. (Münch, 2011). Previo a la relación propia del Yo y Tú, que es el conocimiento íntimo a lo que dice el otro y al que le exige respuesta; si se administra con respeto a la participación y al aporte que cada miembro puede dar a la comunidad

educativa efectividad que puede ser reconocido en los logros de aporte conceptual, de formación, de profesionalismo.

Al referirse a la gestión educativa, se determinan términos sobre los que existe debate y se identifican con la gestión docente o administración educacional, pero se considera que la gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad, ^(Portal de la Educación Inicial, 2007) mientras que la gestión docente sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión, (Córdova, 2007) así como la administración educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Lutz, 2007).

A la gestión educativa algunos autores la consideran como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos y la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. Así por ejemplo, el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina desde 1996 la considera como "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación". (García, 2007)

Jorge Mogrovejo, profesor del postgrado de la UNL, en sus apuntes acerca de administración educativa dice: "las características científico técnicas de la administración nace con la necesidad social del trabajo y de las relaciones sociales de producción. La empresa privada es la que inicia el desarrollo como una ciencia social"; donde los objetivos de cumplimiento de la gestión educativa se ven traducidos en parámetros de productividad, de obtención de servicios de buena calidad.

En la gestión educativa *la persona es dialogo*, porque por medio de éste se conoce y se realiza algo verdadero que apunta al descubrimiento de la verdad porque con el dialogo

se replantea problemas, ideas, creencias en base a la razón; se puede a la vez ir a la toma de decisiones, considerando el aporte de los docentes, jefes de área como base fundamental para el planteamiento de una propuesta.

Münch ,García y Elme coinciden en que la gestión educativa es un proceso de coordinación colectiva que logra resultados y cumple objetivos .En todo caso desde la visión de los autores citados, la administración o gestión en las instituciones educativas apoya la acción educativa que requiere de agilidad, planificación, logística, recursos para la cotidianidad educativa así como para establecer la normativa de funcionamiento y para atender a la comunidad educativa ,la administración educativa como vemos simplifica el trabajo de las instituciones educativas en la tarea de producir el conocimiento en beneficio propio y de la comunidad de ahí la importancia de la gestión educativa que requiere de una buena administración para cumplir con este derecho social.

La administración educativa vela por el cumplimiento de su objetivo en esta consideración dispone a través de la organización las responsabilidades que tienen que desempeñar cada una de las personas que integran la institución, previa a:

- una relación emocional o acogida calidad
- una relación permisiva en cuanto a la expresión de sentimientos
- una relación estructurada y con límites claros
- una relación libre de todo tipo de presión o coacción.

2.1.2. Importancia

En las instituciones educativas es importante la consideración de la enseñanza en valores y la relación social basada en valores por que se mantiene el compromiso de la formación integral del ser humano, considerando que los valores son ingredientes de la vida humana, indispensables para vivir humanamente, por eso se a propuesto como uno de los objetivos ineludibles de la educación. (Martínez, 2000).

Con esos parámetros es importante atender los procesos de gestión educativa, inicialmente vista desde la dimensión centralizada, vertical y burocrática de los sistemas

educativos, incluyendo a las organizaciones e instituciones correspondientes, y con el correr del tiempo acercándose más a la descentralización, hasta llegar a algunas instancias de mayor participación comunitaria y de carácter autónomo.

La importancia de la administración y/o gestión en las instituciones educativas radica en simplificar el trabajo, al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad, es esta la forma de organizar el recurso humano, económico, para un buen aprovechamiento de las capacidades y fortalezas institucionales. Pero es imprescindible trabajar a la par en la fortaleza humana que en base a la vivencia en valores, en base a la experiencia de credibilidad que el mando, administrador, gerente pueda evidenciar y sirva como un instrumento para fortalecer en los colaboradores o en el caso del centro educativo la comunidad educativa un ambiente sano, que viabilice la consecución de objetivos cuyo fundamento sea precisamente la gestión y liderazgo.

Los centros educativos son organizaciones complejas en donde se involucran componentes éticos, valorativos, por lo que se requiere de un grupo humano con una alta consideración de principios, conocedores que en ellos radica la formación de futuras generaciones; la administración educativa es por lo tanto una ciencia social como diría Jorge Mogrovejo, que propone el cumplimiento de los objetivos educacionales, a través del estudio de la estructura, organización, planeación y evaluación educativa del trabajo académico, como apreciamos requiere de ciencias y técnicas que apoyen esta gestión; las características científicas de las técnicas de la administración responden a la necesidad social del trabajo y de la necesidad de producción, por lo que se puede apreciar en el desenvolvimiento socio-laboral, es en la propuesta privada donde se inician todas las innovaciones de gestión.

2.1.3.- Tipos de Gestión Educativa

El desarrollo evolutivo del concepto y prácticas de la gestión educativa ha pasado durante los últimos sesenta años por diversas etapas, señalándose al menos las seis:

2.1.3.1. Primera etapa

Corresponde a las décadas 50 y 60 del siglo XX, cuando en América Latina las prácticas de gestión educativa se vinculaban directamente con la planificación de *tipo normativo* entonces vigente, según se observaba en las propuestas de planes nacionales de desarrollo educativo que apenas se iniciaban en varios países. Esas propuestas se acompañaban con la programación de acciones de cambio educativo y curricular para el corto y mediano plazo, alcanzando apenas éxitos parciales en algunos contextos (Op. Cit. p. 8).

2.1.3.2. Segunda etapa

Se da entre 1965 y 1975 y plantea la gestión en función de la “*visión prospectiva*” derivada de planes nacionales de desarrollo educativo, caracterizados por su alcance nacional y masivo, fortaleciéndose con las propuestas de estudios de micro planificación, mapeo escolar y proyecciones de cortes escolares y de necesidades de recursos humanos, todo esto con un claro énfasis en los aspectos cuantitativos por sobre los de calidad del proceso y de los productos de los sistemas educativos, salvo algunos aportes aislados de la apenas naciente investigación cualitativa.

2.1.3.3. La tercera etapa

Corresponde a los a los ochenta, sustentada en los aportes del (UNESCO, 1981) y del Programa Regional de Desarrollo Educativo (PREDE / OEA), al llevar a cabo estudios sobre las relaciones de costo-beneficio y de eficiencia de los sistemas educativos; estableciéndose comparaciones entre planes, programas, proyectos, modelos, estrategias, procesos y resultados ligados con posibles soluciones a los problemas y situaciones más apremiantes. El proceso de toma de decisiones se daba en función de la situación económica, aplicándose modelos economicistas a la educación en contra de una visión humanista e integral de la misma. Las unidades de planificación de los Ministerios de Educación basan su trabajo en estrictas programaciones presupuestarias pretendiendo con ello enfrentar la creciente crisis económica de la época.

2.1.3.4. La cuarta etapa

Se sitúa entre 1985 y 1995, al impactar fuertemente la crisis económica y plantearse las acciones iniciales de la “planificación estratégica” y atender los así llamados “temas situacionales” que emergían por los requerimientos de una mayor gobernabilidad y viabilidad política en los países, incluyendo a Costa Rica. A las situaciones económicas se agregan entonces los conflictos bélicos en varios países de la región, específicamente en Centroamérica, realizándose procesos de planificación y gestión educativa de manera descentralizada, fortaleciéndose los proyectos y acciones con orientación regional y comunitaria y, además, resquebrajándose las unidades centralizadas de planificación vigentes.

2.1.3.5. A partir de la Declaración Mundial de Educación para Todos y el correspondiente Plan para la Satisfacción de Necesidades Básicas de Aprendizaje (Jomtien, 1990), junto con el planteamiento de la “calidad total”, se identifica la quinta etapa en el desarrollo del concepto y prácticas de gestión educativa, la cual se caracteriza por su vinculación con el concepto de calidad relacionado con los diversos factores que intervienen el proceso y logros educativos, como son, principalmente:

- Los aportes de la investigación cualitativa, sobre todo los estudios sobre el aprendizaje, las situaciones de aula y de escuela, las historias de vida, las relaciones entre la familia, la escuela y la comunidad.
- El viraje que se da en el concepto de enseñanza por el de aprendizaje.
- Las nuevas formas de administración, supervisión y evaluación educativa y curricular.
- La formación permanente del personal administrativo, técnico y docente.
- El mejoramiento cualitativo de los sistemas de administración educativa.
- La visión ampliada de la educación al integrar al proceso formativo el uso de todos los recursos tecnológicos y de procedimientos didácticos disponibles.
- La propuesta de educación para todos.
- La evaluación formativa.
- El contexto socio-económico y cultural del estudiantado y del cuerpo docente, junto a sus efectos en el proceso educativo.
- El impulso a la educación permanente.

2.1.3.6. Por último, a partir de los últimos años de la década del 90 y en los primeros del siglo XXI, es posible identificar una sexta etapa vinculada a la forma en que se llevan a cabo actualmente los procesos de planificación, esto es, tomando en cuenta los nuevos escenarios económicos, sociales, culturales y políticos, propios del contexto globalizado y de mundialización creciente, junto con los efectos de los avances científico-tecnológicos, el incremento de las “redes de comunicación e información”, la ruptura de hábitos, costumbres, tradiciones, actitudes y valores en todas las esferas del quehacer humano y, desde la perspectiva del tema en discusión, la búsqueda constante de nuevas formas de gestión orientadas hacia los niveles locales, comunitarios, descentralizados, con mayor participación de todas las personas – especialmente mujeres, niñas, niños, jóvenes, discapacitados, poblaciones campesinas e indígenas, etc. con atención a los aspectos de género, respeto a los derechos humanos y al ambiente, en democracia, con justicia y paz, y por la búsqueda y fortalecimiento de la calidad educativa en los procesos y en los productos de la educación, todo lo cual debe plasmarse en los planteamientos curriculares del presente y del futuro.

Consecuentemente, en las últimas seis décadas destacan los momentos evolutivos del concepto y prácticas de la gestión educativa, según hayan sido los enfoques utilizados, pasando por seis etapas, a saber: normativa, prospectiva, estratégica, estratégica-situacional, de calidad total y de redes de comunicación e información. En cada caso se aplican diversas estrategias para realizar los procesos de planificación y gestión, desde la aplicación directa de disposiciones emanadas de niveles organizativos centralizados, sin participación alguna de las personas beneficiarias, participantes o actores principales del proceso educativo, hasta los planteamientos descentralizados, a veces autónomos, con mayor participación ciudadana y de las comunidades educativas involucradas, estableciéndose relaciones entre los ámbitos educativos formal, no formal e informal y creando respuestas nuevas, creativas, innovadoras, en función de las perspectivas del desarrollo nacional, educativo y curricular para el siglo XXI.

La gestión educativa local se caracteriza por ser de naturaleza abierta, horizontal, democrática, participativa y respetuosa de las condiciones y características de las poblaciones atendidas, siendo éstas generalmente pobres, rurales, marginales,

indígenas y bajo condiciones de vida propias del abandono, la discriminación y la exclusión de opciones educativas, sociales, económicas y culturales, así como de participación en general.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

“Líder es una persona que inspira confianza y respeto y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento” (Münch, La Administración Educativa, 2011); la gestión educativa es básica para la formación de generaciones en tal sentido del liderazgo depende esa formación y relación de la comunidad educativa.

Los administradores de la educación deben responder a las cualidades del líder educativo que no están dadas por la designación o nombramiento como administrador o gerente de un centro educativo, son las cualidades, el conocimiento y competencias las que definen su autoridad de líder, y estas se visibilizan, porque sus colaboradores ven en él o ella su autoridad fundamentada en los conocimientos: en cuanto a la *educación* en lo que tiene que ver con la pedagogía, metodologías de planeación de la enseñanza y didácticas; en lo *humanístico* la consideración que forman personas; y en lo administrativo nos referimos a la capacidad de administrar para lograr calidad en los resultados.

Al respecto de las Cualidades *el Amor a la educación* exige tener el compromiso, el espíritu de servicio, sentimientos que se trasmite a la comunidad; es importante así mismo la *Vocación* de servicio que se puede observar en la entrega y pasión de un líder hacia la educación; todo compromiso va de la mano de la *creatividad*, el tener la iniciativa para promover innovaciones; creer en la *Visión de futuro* al satisfacer las expectativas a los seguidores se incide en la motivación; el *optimismo* permitirá infundir en la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar; en todo proceso humano la *sinceridad, justicia y lealtad* crea parámetros de credibilidad.

El líder educativo, inspira confianza, respeto y lealtad para conducir a los miembros de la comunidad educativa, el líder alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de planes. Con este antecedente podría indicar que en la institución educativa existen

personas con habilidades de liderazgo, lo que permite darnos cuenta de la diferencia entre líder y seguidor de las características, en la situación de los líderes de las habilidades y comportamientos se determinó qué las conductas de liderazgo fueron ejemplificados por los líderes eficaces, características individuales de los líderes frente a seguidores que influyen en su eficacia y el éxito de la organización, las teorías de liderazgo demuestran que "el enfoque de la situación sostiene que el liderazgo está determinado no tanto por los personajes de los individuos como por las exigencias de la situación social" (p. 38). De acuerdo con este enfoque, una persona podría ser un seguidor o un líder dependiendo de las circunstancias. Miskel (1987) señala cuatro áreas de liderazgo situacional: "las propiedades estructurales de la organización, clima organizacional, las características del papel y las características del subordinado" (p. 273). Este liderazgo situacional manifiesta la complejidad de la dirección reiteramos un cargo direccional no es necesariamente causa de liderazgo.

Existen líderes efectivos eficaces, donde su preocupación son las tareas de organización y las relaciones interpersonales, consideran un compromiso el responder a las necesidades sociales, emocionales de las personas. Investigadores conceptualizan a la eficacia y la eficiencia como dos dimensiones (Barnard, 1938), el logro de metas y el grupo de mantenimiento (Cartwright y Zander, 1960), las necesidades de instrumental y expresivo (Etzioni, 1961), y los comportamientos del sistema o de la persona orientada (Stogdill, 1963).

En resumen, el enfoque de la situación de liderazgo apoyado la afirmación de que los líderes efectivos son capaces de abordar tanto las tareas y los aspectos humanos de sus organizaciones, es lo que realmente busca un administrador generar líderes efectivos, un líder educacional, convencido en los logros que queremos obtener y que por supuesto lo vamos construyendo.

El liderazgo Educativo se deriva del campo empresarial, histórica y cotidianamente se le aplica en su acepción educativa por sus implicaciones en los procesos de gestión y planificación de reformas, cambios o transformaciones educativas y curriculares, siguiendo distintos modelos, diseños, paradigmas, concepciones epistemológicas y

guías orientadoras del proceso de la administración educativa, cobrando mayor fuerza en la actualidad por las exigencias que plantean la competitividad, eficiencia, creatividad e innovación propios de la globalización económica y la conformación de la sociedad del conocimiento.

Aunque como concepto el liderazgo se deriva del campo empresarial, histórica y cotidianamente se le aplica en su acepción educativa por sus implicaciones en los procesos de gestión y planificación de reformas, cambios o transformaciones educativas y curriculares, siguiendo distintos modelos, diseños, paradigmas, concepciones epistemológicas y guías orientadoras del proceso de la administración educativa, cobrando mayor fuerza en la actualidad por las exigencias que plantean la competitividad, eficiencia, creatividad e innovación propios de la globalización económica y la conformación de la sociedad del conocimiento, que produce sus propios jóvenes .

2.2.2 Tipos

Estos enfoques se desarrollaron a partir de la década de los años cincuenta y sesenta cuando el liderazgo se identificaba en personas que realizaran con éxito tres tipos de actividades: dar una buena estructura a las tareas y funciones de los subalternos, tratarlos bien y lograr comprometerlos en el proceso de toma de decisiones. Esto es, el **“liderazgo exitoso”**. Tales condiciones se fortalecieron en las siguientes dos décadas con el establecimiento de metas claras en la organización y ofreciendo incentivos adecuados a quienes mostraran tales cualidades e hicieran mayores esfuerzos en favor de la empresa, grupo u organización social o productiva. En este segundo momento histórico interesaban las interacciones que se establecían entre quienes ejercían el liderazgo (directores, jefes, gerentes, etc.) y sus empleados o subalternos, procurando que las metas, papeles y expectativas, personales e institucionales, fueran claramente establecidas, estimulando su cumplimiento y vinculando la entrega de incentivos o recompensas al rendimiento que se medía por el cumplimiento de las tareas y responsabilidades de cada quien.

Bajo estas circunstancias, las personas líderes se preocupaban por mantener alto el nivel de motivación de los subalternos y de llevar un control adecuado de su trabajo, en todos los niveles de la organización, pensando quizás más en el rendimiento y la producción que en los niveles de calidad y productividad esperados. Con base en estas características destaca una concepción de liderazgo conocida como de “gerencia eficaz”, es decir, el **“liderazgo eficaz”** (Deal, 1994) que han sumariado un conjunto de caracteres consensuados por dichos expertos, que configuran lo que solemos entender hoy por liderazgo:

- Liderazgo y posición formal ocupada en la organización no son sinónimos.
- Liderazgo y gestión son diferentes
- El liderazgo es inevitablemente político
- El liderazgo es inherentemente simbólico
- El liderazgo tiene algo que ver con un conjunto de cualidades humanas y éticas

Así desde una perspectiva burocrática, o por una vivencia de relaciones jerárquicas, se tiende a igualar liderazgo con ocupar determinadas posiciones formales (director, jefe de estudios, etc.) en la organización, o con la autoridad ejercida en función de un nombramiento oficial. Aparte de restringir el liderazgo a puestos directivos, la experiencia que tenemos muestra que la organización "se mueve" no por la capacidad para implicar a otros en misiones consensuadas, articulando las visiones parciales, en un nivel de símbolos, creencias o cultura escolar. Bolívar (1997). Sino en el Liderazgo, en busca de la mejora de los centros educativos. (Medina).

El liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos. Es cierto que la estabilidad y continuidad de la organización exige unas posiciones formales. Pero el cambio y la renovación en una organización implican que puedan emerger diferentes liderazgos, al margen de dicha posición institucional (Bolman y Deal, 1994).

En la década de los años ochenta, con las nuevas políticas de la economía liberal, la liberalización de mercados, la competencia, los cambios provocados por el uso de las nuevas tecnologías, la crisis económica y social del momento y los inicios de la globalización económica, entre otros factores educativos como fueron la introducción de algunas reformas o cambios educativos y curriculares de los cuales el país fuera testigo desde la década anterior (Plan Nacional de Desarrollo Educativo, Programa de Mejoramiento de la Calidad Educativa mediante la Regionalización, Plan de Mejoramiento Curricular e Introducción de la Informática Educativa), se identifican características del liderazgo educativo, según formas cercanas a la concepción actual.

Se trataba entonces de los inicios del **“liderazgo participativo”**, pues interesaba contar con líderes y lideresas que, además de sus propios conocimientos actuaran a tono con los acontecimientos del momento, siendo también capaces de trabajar en equipo, según las demandas y necesidades institucionales, muchas veces bajo presión y manifestando interrelaciones positivas con todas las personas integrantes de la organización, en el caso de las de tipo educativo, complementando con una clara visión, entendimiento y relaciones de trabajo positivas con quienes estaban fuera de ellas y a quienes se dirigían sus esfuerzos formativos -padres y madres de familia, líderes y lideresas y otros integrantes de la comunidad educativa-.

Lo que interesa en materia educativa es la calidad y la eficiencia del proceso educativo y que el centro de este proceso lo ocupa el y la estudiante, Lo importante es el proceso de aprendizaje y muchas veces es hasta urgente introducir cambios estructurales, de organización y desarrollo del proceso formativo de las nuevas generaciones, de manera interrelacionada, integral, y en la perspectiva de los cambios que se anticipaban como posibles para el siglo XXI.

Cuáles fueron los nuevos requerimientos del centro educativo, fueron principalmente la necesidad de ajustarse a la realidad social al entorno del estudiante en la ciudad de Puyo, a la realidad tecnológica, al entorno y las necesidades laborales al mercado laboral, se acoplaron los intereses al proceso de enseñanza-aprendizaje y se hicieron cambios estructurales, cambios al currículo.

En la década de los años noventa y en los primeros años del siglo XXI se identifican nuevas características del liderazgo educativo inspirados, principalmente, en factores tales como: los avances en el campo de las Ciencias de la Educación, los aportes de la ciencia y la tecnología, el fortalecimiento de los recursos y procedimientos de información y comunicación; la apertura creada en los mercados, el impacto progresivo de la globalización económica y la mundialización manifiesta en múltiples ámbitos de la vida de las personas y las sociedades, las interrelaciones humanas en comunidades, países, regiones y en el mundo mismo; la ruptura de tradiciones, costumbres, hábitos y actitudes y las transformaciones vertiginosas de los valores individuales, cívicos, sociales y colectivos, el conocimiento y respeto a los derechos humanos; las luchas por la conservación y preservación del medio ambiente; el creciente auge de la participación de la mujer y las nuevas políticas de género. Se trata entonces de un ***“liderazgo estratégico”***.

2.2.3. Tipos de Liderazgo en el contexto educativo

2.2.3.1. El líder centrado en las personas

Se describe al líder centrado en las personas de varias maneras: democrático, permisivo, orientado a seguidores. La esencia de este estilo de liderazgo es una sensibilidad hacia los subordinados como personas. (Alvarez, 2011)

El líder refuerza positivamente a los demás ,con varias estrategias que pueden ser innatas o ser parte de la metodología conocida ,a través del reconocimiento que llega a motivar en función de dar una respuesta a la pregunta ¿y yo que gano? , logra modificar estos comportamientos e impulsar y sostener el esfuerzo constructivo en la comunidad educativa, este líder si es una persona formadora fomentara la superación de los demás buscando las buenas cualidades de ellos.

2.2.3.2. El líder centrado en las tareas

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

con el nuevo modelo donde la participación de los educandos como formadores y participes prima.

Covey, S. (1998). El orden en que se detallan varias actitudes, cualidades, acciones y características de un líder no siguen ningún criterio en especial; simplemente se las enuncia para realizar una auto-reflexión y evaluar los aspectos que en una persona determinada pueden mejorar para desarrollar su capacidad de liderazgo. (Covey, 1998).

2.2.4. Características

- Su actuación está basada en valores que respetan la ley natural, la misma que viene impresa en todo ser humano desde su nacimiento. Se la podría definir como el conjunto de normas que, con rectitud de intención –por la tendencia original del hombre hacia el bien–, le orientan para ejercer su libertad y buscar su perfeccionamiento.
- Considera la dignidad y valor de todas las personas.
- Es positivo y optimista. Comunica entusiasmo para trabajar.
- Le gusta hacer las cosas para conseguir la excelencia en ellas.
- Pone amor y decisión en los proyectos que emprende.
- Sabe que existen prioridades y sabe elegir las.
- Respeta y reconoce la dignidad, el éxito, el valor y el potencial de las personas.
- Le gusta ayudar a los demás.
- Sabe escuchar y comunicar adecuadamente.
- Siempre está disponible.
- Comprende y se preocupa por hacer comprender.
- Es justo y equitativo.
- Es decidido.
- Es humilde y no arrogante.
- Enfrenta los problemas con tranquilidad y decisión.
- Confía en las personas que le rodean.
- Sabe delegar responsabilidades, a quien conviene y en el momento oportuno.
- Reconoce y afronta sus errores. Pide perdón cuando ha cometido una ofensa.

- Considera los errores como oportunidades para aprender.
- Cumple las promesas y ofrecimientos.
- Ama la verdad.
- Busca y desea el bien a los demás.
- Es coherente con sus valores y principios.
- Da buen ejemplo.

Covey, S. (1998). Toda persona puede ser educada para ser un buen líder cuando se aprovechan sus capacidades y mejores cualidades. Todas las características que se detallan anteriormente pueden ser desarrolladas con la formación y vivencia de las virtudes humanas. Pag.116

La Comunidad Educativa debe reforzar la conducta ética, porque ser ético no es fácil, se debe seguir las normas de la conducta ética en la consideración de una regla de oro que se recibe de los padres, maestros preescolares no se puede olvidar que los rasgos del carácter se desarrollan en la infancia y que con motivación se puede modificar en bien del individuo y la sociedad. Entonces el liderazgo educacional es fundamental y corresponde actuar con honestidad, lealtad, responsabilidad, integridad y respeto.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zaleznik, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, afirmaba (Zaleznik,2004) los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar. (Zaleznik, 2004).

El directivo educativo debe sustentar sus decisiones en un proceso racional y tener el sentido común para elegir el tipo de técnicas más adecuadas de acuerdo con el tipo de decisión de que se trate, considerando riesgos, información, nivel en el que se origine, repercusiones e importancia. La función del directivo es motivar al personal para que sea más productivo; al líder la gente le sigue por que le inspira confianza, compromiso mientras que el directivo tiene que motivar, la cualidad del líder es que establece las condiciones para que la gente se auto motive.

Un líder es un persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento (Munch, Galicia, Jimenez, Patino, & Pedroni, 2011).La autoridad de líder no se visibiliza por el cargo que desempeña sino de sus conocimientos, cualidades y competencias; el cargo de directivo no garantiza el liderazgo.

El administrador de un centro educativo necesariamente tiene que ser un líder y entre sus funciones le corresponde la toma de decisiones, es la competencia del administrador que puede ser delegada, para mejorar una propuesta, con el requerimiento de iniciativas participativas y con el propósito de integrar la opinión de los expertos ,o docentes, todo en beneficio de la educación.

2.4. Los valores y la educación

Con la consideración de la educación como fenómeno social y las relaciones entre educación y sociedad. Durkheim fue el primero en plantear que toda sociedad instrumenta mecanismo de transmisión para adaptar a las nuevas generaciones a las costumbres, valores, creencias, pautas de comportamiento, etc. valorados y permitidos socialmente. La educación y en concreto la escuela cumple para este autor la función de integrar a la vida social, a partir de la homogenización y de la transmisión de valores universales y validos para todos los miembros de la sociedad. Esta función inicial fue ampliándose en la medida que las organizaciones se fueron volvieron más complejas y los requerimientos de trabajo más especializados. (Rivera, 1997).

La familia es una de las instituciones básicas que existen en la sociedad donde se transmiten en forma primera los valores y además se puede considerar la más importante en los primeros años de la vida; es desde donde empieza la socialización y el aprendizaje de nuestro papel dentro de un grupo, que primero será la familia y luego se extenderá al colegio, con los amigos y, así hasta poder relacionarnos con el resto de la sociedad. Es, por tanto, muy importante esta institución ya que forma a los individuos desde pequeños adquiriendo valores y aprendiendo a adaptarnos en nuestra cultura y sociedad, de ahí la importancia de la educación en el contexto de la familia como transmisor primero de valores.

Con la consideración de que los Valores son la convicción o creencia de un determinado modo de conducta que influye en la actuación de las personas y organizaciones, que rigen a las empresas y miembros pertenecientes a ella y constituyen el cimiento de toda cultura organizacional nos atañe la relación con la educación porque todo esto nos lleva al mismo proceso donde a partir de la educación se imparten los valores que nos permiten ser, llegar a ser entes líderes de cambio preparados para los bruscos cambios en el entorno y obligarán a actuar sobre la base de principios y valores que le otorguen al hombre un alto nivel de libertad para orientarse en correspondencia a estas condiciones del entorno.

Puede decirse que la cultura de una organización se perfila con base al conjunto de valores que a nivel cultural y corporativo constituyen el estilo y forma de trabajo, estos determinan los incentivos, las relaciones interpersonales y llevan al ejercicio el liderazgo para influir positivamente en los demás. Lo importante es construirlos, incorporarlos y reflejarlos día tras día en las relaciones con los usuarios en la calidad del servicio que brindamos y en las relaciones entre compañeros.

De acuerdo con Siliceo (1997), los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda la organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la institución educativa, organización, o empresa, los mismos que permitirán de manera óptima el logro de las metas, productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.

- Los valores son los cimientos de la cultura organizacional, ellos proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario, inspirando la razón de ser de cada institución, están explícitos en la voluntad de sus fundadores así como en la formalización de la misión y la visión de la organización. (MsC. Irela Barreras Cedeño)
- El Diccionario lo define como la "Cualidad moral que mueve a cometer resueltamente grandes empresas y afrontar sin miedo los peligros". En general, se coincide que en términos axiológicos esta palabra que proviene del Griego, significa lo que es valioso, estimable o digno de ser honrado, también significa eje alrededor del cual giran elementos esenciales.

La educación en valores debe enfatizar, orientar los procedimientos actitudes, asegurando que los estudiantes sean protagonistas activos, responsables de su propia formación y de la sociedad a la que pertenece.

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, pretende lograr nuevas formas de entender la vida, de construir su identidad personal y colectiva, el respeto, también se promueve con todos los valores y opciones.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres y pueden ejercer transformaciones positivas para su yo y el entorno, esos resultados son los que la educación a través de una positiva gestión educativa debe llegar a efectivizar.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, en ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en el centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en la constitución del

establecimiento como base para cualquier tipo de educación en valores. Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstos se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores. Otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético por lo que debemos considerar la importancia de las instituciones que deben enseñar valores: la familia, instituciones educativas, medios de comunicación, iglesia, comunidad, políticos y el estado.

Con la enseñanza de valores en los ejes transversales, los grandes conflictos y problemas como: corrupción, violencia, discriminación, injusticia, etc. Disminuiría su nivel porque los valores vienen a constituirse en patrones que dan sentido y marcan la vida del ser humano. El primer objetivo de la educación debe ser formar valores humanitarios, políticos, sociales y espirituales en los estudiantes; recalcar permanentemente que las instituciones que deben enseñar valores fundamentalmente es la familia, instituciones educativas, medios de comunicación, iglesia, comunidad, políticos y estado.

3. METODOLOGÍA

El “Centro Educativo Técnico Provincia de Pastaza” de la ciudad de Puyo, se creó en el año 1975, tiene 35 años de constituido, se encuentra ubicado en la ciudad de Puyo, cantón y provincia de Pastaza, como una institución educativa secundaria laica que cuenta con las especializaciones de turismo, Secretariado en Español y Hotelería. El establecimiento labora en horario matutino, cuenta con octavo, noveno y décimo años de educación básica y primero, segundo y tercer años de bachillerato.

El Modelo Pedagógico que rige el colegio es el Modelo Constructivista, hace que la pedagogía oriente al educando a formular preguntas, a discutir, a disentir, a conceptuar el conocimiento, por lo cual la adopción del modelo educativo es aquel que guía el quehacer educativo del plantel. Este método es humanista, participativo, democrático, integral, interaccionista, especialmente axiólogo.

El Colegio Técnico Provincia de Pastaza es una organización en funcionamiento, es un espacio sociocultural en donde la comunidad educativa construye en interrelación, en interacción su gestión educativa, con diversos puntos de vista acerca de su interpretación de las prácticas personales de sus docentes, administrativos, directivos y estudiantes que en la mayoría de los casos no implementa en su planificación, la gestión de liderazgo en base a valores.

3.1. Participantes

Se investigó en la comunidad educativa del “CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO PROVINCIA DE PASTAZA” de la ciudad de Puyo, durante el periodo 2011-2012, cuya población total de 39 docentes, 10 administrativos y 412 estudiantes. La muestra que fue seleccionada en la comunidad educativa y aliados estratégicos locales, es de 75 personas.

La realidad socioeconómica de la población estudiantil es heterogénea, en virtud que está constituida por educandos que proceden de hogares cuyo recurso económico es limitado, conformado por más de 8 integrantes; en cuanto a su nivel cultural predomina

la primaria y su actividad económica predominante es la agricultura ;el 30% restante lo constituyen estudiantes cuyos progenitores tienen un nivel cultural medio, toda vez que son empleados públicos, privados, poseen en negocios propios y su núcleo familiar está constituido por menos de 6 integrantes.

Tabla Nro. 1.

Docentes clasificados por edad

Edad	hombre	%	mujer	%
25-30	2	25%	2	17%
31-35			3	25%
36-40			3	25%
41-45	6	75%	3	25%
46-50			1	8%
total	8	100%	12	100%

*FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón*

Los docentes que participaron en la muestra son 20 que corresponde al 100%, de ellos el 75% son docentes que oscilan entre los 41 y 45 años y el 25% son docentes jóvenes de 25 a 30 años, lo que indica que en el Centro Educativo Provincia de Pastaza existe diversidad generacional y que se puede motivar iniciativas de intervención sin que sea de difícil posicionamiento.

Tabla Nro. 2.

Docentes clasificados sexo

Sexo	f	%

Femenino	12	60%
Masculino	8	40%
total	20	100%

FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pasta
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

Así mismo del 100%, de docentes, el 60% son mujeres y el 40% varones, lo que indica que en el Centro Educativo Provincia de Pastaza existe equidad de género.

Tabla Nro. 3

Personal docente de la Institución Colegio Técnico Provincia de Pastaza clasificados por títulos académicos.

Niveles	f	%
2do.		75%
3ro.	17	10%
4to.	3	15%
Total	20	100%

FUENTE.- encuesta a docentes del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

Un alto porcentaje el 85% de docentes tiene formación de tercer nivel y un 15%, tiene el cuarto nivel. El profesionalismo crea una ventaja laboral que en el sector educativo es importante, una sugerencia que nace de la investigación es que los docentes traten de mejorar su perfil profesional.

Tabla Nro. 4

Personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza clasificados por años de experiencia

Años de experiencia	f	%
20	10	50%
15	9	49%
10	1	1%
Total	20	100%

FUENTE.- encuesta a docentes del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

El 50% de los docentes tiene 20 años de experiencia, el 49% tiene 15 años de experiencia, el 1% de los docentes tiene 10 años de experiencia. Existe un buen nivel de experiencia lo que permitirá asimilar este nuevo esquema de la educación en valores y liderazgo; pero esencialmente entender la importancia de puesta en práctica.

Tabla Nro. 5

La Población Estudiantil por sexo

Edad	Hombre	%	f	Mujer	%	f	total
14	M	11%	1	F	18%	2	3
15	M	11%	1	F	18%	2	3
16	M	11%	1	F	36%	4	5
17	M	22%	2	F	9%	1	3
18	M	22%	2				2
19	M	11%	1	F	9%	1	2
20	M	11%	1	F	9%	1	2

total			9		11	20
--------------	--	--	----------	--	-----------	-----------

FUENTE.- Colegio Técnico Provincia de Pastaza

ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

El 44% de la población estudiantil masculina asila entre los 17 y 18 años, el 36% le corresponde a estudiantes del sexo femenino de 16 años, así mismo un 22% de estudiantes varones tienen entre 19 y 20 años y el 18% en las estudiantes mujeres de 19 y 20 años, en la comunidad educativa provincia de Pastaza, los estudiantes en su mayoría son mayores de edad.

Tabla N°6
Matriculados por cursos para el año lectivo 2011-2012

Cursos	mujeres	%	hombres	%	total
Octavo A	15	62,5%	9	37,5%	24
Octavo B	17	68%	8	32%	25
Octavo C	15	62,5%	8	33,3%	24
Noveno A	14	58,33%	10	41,66%	24
Noveno B	17	62,96%	10	37,03%	27
Noveno C	16	64%	9	36%	25
Décimo A	15	55,5%	12	44,4%	27
Décimo B	15	57,6%	11	42,3%	26
Décimo C	12	46,1%	14	53,8%	26
Primero Bachillerato Secretariado	22	100%			22
Primero Bachillerato Turismo	17	73,9%	6	26%	23
Primero Bachillerato Hotelería	15	65,2%	8	34%	23
Segundo Secretariado	18	100%			18
	11	47,8%	12	52%	23

Segundo Turismo					
	9	69%	4	30%	13
Segundo Hotelería					
	11	84%	2	15%	13
Tercero Secretariado					
	9	39%	14	60%	23
Tercero Turismo					
	15	62%	9	37%	24
Tercero Hotelería					
Total					412

Fuente. Colegio Técnico Provincia de Pastaza

De los 412 estudiantes, en la especialidad de secretariado en primero y segundo de bachillerato el 100% son mujeres, en tercero el 84%; en la especialidad de turismo en primero el 73%, segundo de bachillerato el 47%, en tercero el 39% son mujeres; en la especialidad de hotelería en primero el 65%, segundo de bachillerato el 69%, en tercero el 62% son mujeres; lo que nos indica una diferencia notable de equidad, frente a la población estudiantil masculina, es en el ciclo básico donde se empieza a observar la participación masculina, no en porcentajes mayoritarios .

Tabla Nro. 7.
Personal directivo por sexo y edad.

N°	CARGO	ÁREA	NOMBRE	SEXO	EDAD
1	Rector		Lic. Carlos Tamayo	M	55
2	Vicerrectora		Lic. Marcia Olmedo	F	40
3	jefes de área	Turismo	Tec. María Arias	F	38
4	jefes de área	Secretaria	Lic. Elizabeth Pérez	F	40
5	jefes de área	Hotelería	Lic. Willma Jiménez	F	50
6	jefes de área	Ciencias Naturales	Lic. Bolívar Lascano	M	49
7	jefes de área	Ciencias Exactas	Lic. Washington Sánchez	M	50
8	jefes de área	Inglés	Lic. Daysi Bautista	F	39
9	jefes de área	Sociales	Lic. Isabel Villacrés	F	40
	jefes de			M	40

10	área	Cultura Estética	Lic. Milton Escobar		
----	------	------------------	---------------------	--	--

FUENTE.- Colegio Técnico Provincia de Pastaza
 ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

Del 100% de directivos, el 60% son mujeres y 40% son varones, de la lectura de los valores no existe equidad de género, sin embargo no es de una desigualdad considerable, el 30% de directivos oscila entre los 49 a los 55 años, el 60 % tiene de 38 a 40 años, los directivos tienen un importante porcentaje de jóvenes lo que fortalece la apertura nuevos escenarios de orientación educativa, a nuevos requerimientos.

3.2. Materiales e instrumentos de Investigación:

Para la recolección de información empírica se seleccionaron y utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

3.2.1. Ficha de observación

Posibilitó la recolección de información a través de ellas, en las que se enumeraron y describieron las novedades de las actividades ejecutadas.

3.2.2. La entrevista

Permitió obtener la información de las autoridades del colegio.

3.2.3. La encuesta

Se utilizó para la obtención de datos de los docentes participantes y de los estudiantes del colegio seleccionado para la investigación, información de campo, que permitió medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas.

3.2.4. La observación directa

Por medio de un registro sistemático y confiable sobre la Información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación. Para la observación, se utilizo una

guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

El objetivo de la aplicación de estos instrumentos de investigación es conocer la realidad del centro educativo frente al desarrollo de las competencias de gestión de liderazgo y valores.

3.3. Método y procedimiento

3.3.1. Métodos.- La investigación es aplicada, por su profundidad de nivel descriptivo, por que se interpreta la acción del líder en el campo de la educación, los métodos de investigación son: descriptivo, analítico y sintético; con un diseño metodológico mixto secuencial: responde a una investigación cualitativa, de tipo no experimental y de carácter exploratorio, es de tipo: estudio de caso y el estudio cuantitativo fue descriptivo ya que facilita explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en la institución educativa pública de educación secundaria Colegio Técnico Provincia de Pastaza, en Puyo. Para la recolección de la información se utilizó la entrevista semiestructurada, en una muestra a 20 docentes, a 10 directivos y jefes de área, 25 padres de familia, 20 estudiantes y 5 aliados estratégicos fueron seleccionados de acuerdo al criterio de intencionalidad, adecuación y disponibilidad. La información fue codificada y categorizada. De la información cuantitativa se realizó principalmente el análisis de documentos de planificación curricular el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Estratégico, Currículo Institucional, Sistema de Evaluación, Plan Operativo Anual (POA), Organigrama estructural, Manual de Convivencias, Organigrama Funcional.

El método analítico y sintético facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo así como la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor que ayuden a la comprensión de la realidad.

El método histórico, que apoya el cumplimiento de los objetivos propuestos, para evidenciar el aporte histórico del Centro Educativo.

La Inducción, permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación, siempre buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las ciencias, de la Pedagogía y de la tecnología, en nuestro caso particular analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

La Deducción, que permitió la generalización de los hechos particulares del estudio. Ambos métodos ayudarán a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.

El Estadístico, con el que se facilitó la organización de las tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y listados de control de la observación). Este procedimiento permitió la objetivación y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación.

4. RESULTADOS

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

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

4.1.1.1. El manual de organización.- Proporciona al Colegio Técnico Provincia de Pastaza un marco descriptivo de la estructura orgánica y funcional de la institución para propiciar su mejor funcionamiento, al otorgar el apoyo organizacional que facilite una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades. En el Objetivo, se enuncia el propósito específico que da origen a esta unidad de servicios. Asimismo, se establece una estructura orgánica, puntualizando la relación de jerarquía que guardan entre sí los diversos elementos del colegio respecto al rector, y señala las funciones asignadas a cada uno de éstos, hace además una descripción de los puestos que integran el colegio, con los perfiles correspondientes y una descripción de sus funciones.

Con el Manual de Organización promueven el desarrollo integral del educando como un ser individual y social, para que emplee en forma óptima sus capacidades, en beneficio propio y en el de la comunidad, y especialmente que adquiera la formación que le permita continuar sus estudios del nivel superior o, incorporarse a la vida productiva.

4.1.1.2 El código de ética.- El Colegio Técnico Provincia de Pastaza no tiene un código de ética, creo que es necesario para el establecimiento, fijar normas que regulen los comportamientos de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa ya que el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio que permite establecer una línea de correcto de comportamiento.

4.1.1.3 El plan estratégico.- El plan estratégico del colegio señala las directrices y el comportamiento para poder alcanzar las aspiraciones que se han plasmado en su plan

director, a través del Plan Estratégico busca ser una institución líder dentro de la provincia y a nivel nacional, en respuesta a los requerimientos de la comunidad educativa a través de la Reforma Curricular del bachillerato ,para alcanzar este objetivo la institución se fundamenta en el paradigma “aprender haciendo”;es prioridad en el colegio la conformación y trabajo de las áreas y juntas de curso para la realización de la planificación ,seguimiento y evaluación de los contenidos programáticos, los que como características tendrá una estructura científica, formativa y técnica laboral. El Plan Estratégico señala directrices, contenidos programáticos con estructura científica, formativa, técnica laboral y comportamiento para la realización del proceso enseñanza aprendizaje.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA).-El Plan Operativo Anual de la institución educativa les ha permitido planificar, dar un ordenamiento lógico a las acciones del presente año, de las dependencias tanto académicas como administrativas. El rector y los directivos esperan que la ejecución de las acciones de esta herramienta, optimicen el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas, que orienten los procesos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo; contribuyendo, de manera efectiva al fortalecimiento institucional y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).- Es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional del Colegio Técnico Provincia de Pastaza a cinco años, esta preparado por todos sus estamentos para dar respuesta a las aspiraciones trascendentales del contexto social y para constituirse en un referente técnico administrativo que permita identificar las características del servicio educativo y responder a las necesidades locales y nacionales. El PEI compromete la participación y colaboración activa de todos lo que conforman el colegio, como entes reflexivos y críticos que aporten a la consecución de los objetivos y metas propuestas.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.- El Reglamento Interno es el instrumento que regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los

miembros de la comunidad educativa, en relación con sus labores, permanencia y vida institucional. Los directivos indican que este Reglamento Interno y otras regulaciones sustituyen al código de ética. Pero en la actualidad el Reglamento Interno está supeditado por el Manual de Convivencia.

4.1.1.7. Manual de Convivencia.- Este Manual de Convivencia es una herramienta dinámica que contiene los lineamientos fundamentales que el Colegio Técnico Provincia de Pastaza, tiene en cuenta para guiar el proceso formativo de sus estudiantes. El objetivo institucional es: “promover el desarrollo de competencias y habilidades intelectuales, estrategias cognitivas e integridad”. Así, la gestión del Colegio, se caracteriza, en todo momento, por una permanente actualización y perfeccionamiento, que orienta, facilita y media los procesos de construcción de aprendizajes de los (as) alumnos (as), en un marco técnico, humanista y de sólida formación académica; la vivencia en el quehacer diario: o Una pedagogía llena de amor, ternura y entrega.

Es importante reflexionar sobre los postulados de Humberto Maturana, biólogo Ph. D. Harvard (1958), quien ha desarrollado teorías en el área de la educación, con sus aportes al “*Modelo Humanista e Integrador de la Educación*”, ahí se reflejan, fielmente, los propósitos y las metas a alcanzar en toda institución educativa y por ende al Colegio Técnico Provincia de Pastaza:

- El profesor debe aceptar la legitimidad de sus alumnos, corrigiendo *su hacer* y no *su ser*.
- Todo quehacer se aprende en su realización.
- Educar es crear un espacio de convivencia con el estudiante, en el que él sea tan legítimo como el maestro (1990).
- El estudiante se transforma en la convivencia, según la legitimidad que se le dé a esa convivencia.
- Como lo señala la Ley, en este Manual de Convivencia “se definen los derechos y obligaciones de la Comunidad Educativa, los estudiantes. Los padres de familias o tutores, al firmar la matrícula correspondiente, en representación de sus hijos, estarán aceptando el mismo.”

- Siendo un objetivo constitucional el inculcar a los estudiantes principios y valores que les permitan cumplir un papel en la sociedad y asumir las responsabilidades y deberes que les incumben, se establecen aquí criterios que han de contribuir a la formación integral.

El Manual de Convivencia del Establecimiento ha sido elaborado de acuerdo a las disposiciones legales del Ministerio de Educación.

4.1.1.8. Plan de Vida.-El colegio a través de sus miembros observa las condiciones de vida y estudio del alumnado, conoce, indaga y analiza la situación del conjunto de alumnados, de forma personalizada. Las condiciones de estudio hacen referencia al conjunto de cuestiones relativas a la práctica de estudio fuera del horario escolar. Disposición y posibilidad de aprendizaje de un/a alumno/a; existencia de un espacio apropiado para el estudio, disponibilidad de material extraescolar, posibilidad de consultar dudas con algún familiar.

Tienen que ver con el conjunto de cuestiones relativas al entorno social y familiar, que permiten:

- satisfacer las necesidades básicas, que inciden de forma determinante en la disposición y posibilidad de aprendizaje de un/a alumno/a,
- características socioeconómicas de la zona en la que vive,
- personas con las que convive,
- suficiencia en la alimentación,
- habitabilidad de la vivienda en la que reside,
- condiciones mínimas de salubridad, etc.

Las personas que intervienen en el Plan de Vida son el Profesor-Tutor(a) del grupo, Colaboradores(as) entre el profesorado del grupo, Profesorado de un grupo no integrado en el equipo de grupo, colaboradores, integrantes del equipo de levantamiento y tratamiento de datos, que pueden ser alumnos, egresados, padres y madres, o cualquier otro colaborador que quiera implicarse en la investigación.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y visión.

4.1.2.1.1. Misión.- El Colegio Técnico Provincia de Pastaza es una institución educativa laica, pionera de la educación turística y hotelera, que fomenta una enseñanza secundaria de cálida técnica innovadora y humanística que forma integralmente la personalidad de sus estudiantes en igualdad de género, potenciando sus capacidades intelectuales de manera que puedan integrarse a su medio social con actitud reflexiva, crítica y creativa, superando de esta manera los defectos de la educación tradicional (Proyecto Educativo Institucional).

El compromiso es brindar una formación que internalice como tarea prioritaria los valores éticos, morales, cívicos y humanísticos. Que contribuyan al desarrollo del ser, así como también de las habilidades y destrezas del aprendizaje en el crecimiento permanente del saber científico, tecnológico, socio-cultural y físico.

Por lo que es indispensable crear hábitos, motivaciones, capacidades de comprensión y creatividad, que faculte tener una actitud positiva constante ,en su vida y en la consecución de un país solidario y humanista ,convirtiéndose en una alternativa de preparación académica y en una institución líder en educación técnica creativa, democrática ,crítica ,reflexiva y participativa.

Los estudiantes al terminar la enseñanza secundaria valoran el trabajo productivo y estarán habilitados para desempeñar actividades en el ámbito laboral, teniendo como meta la comprensión del entorno y su inserción a la sociedad, motivados por el estudio a la luz de conocimiento científico con autonomía y eficiencia.

Los profesores, padres de familia y estudiantes serán miembros activos, participativos, responsables, predispuestos y comprometidos con la gestión educativa y administrativa del plantel, que valoren a la educación como un medio para la autorrealización personal conscientes en el desarrollo de una personalidad: sana, mental, física y equilibrada, con objetivos definidos en sus vidas.

La Misión en el Centro Educativo Provincia de Pastaza podrá alcanzarse con el compromiso de la comunidad educativa, donde sientan que sus objetivos e intereses son satisfechos al conseguir la Misión, especialmente si la gestión de los docentes permite su autorrealización personal; por eso los objetivos de todos deben relacionarse armoniosamente para lograr la Misión como la Visión institucional y que todos encuentren en el logro de los objetivos institucionales su satisfacción personal.

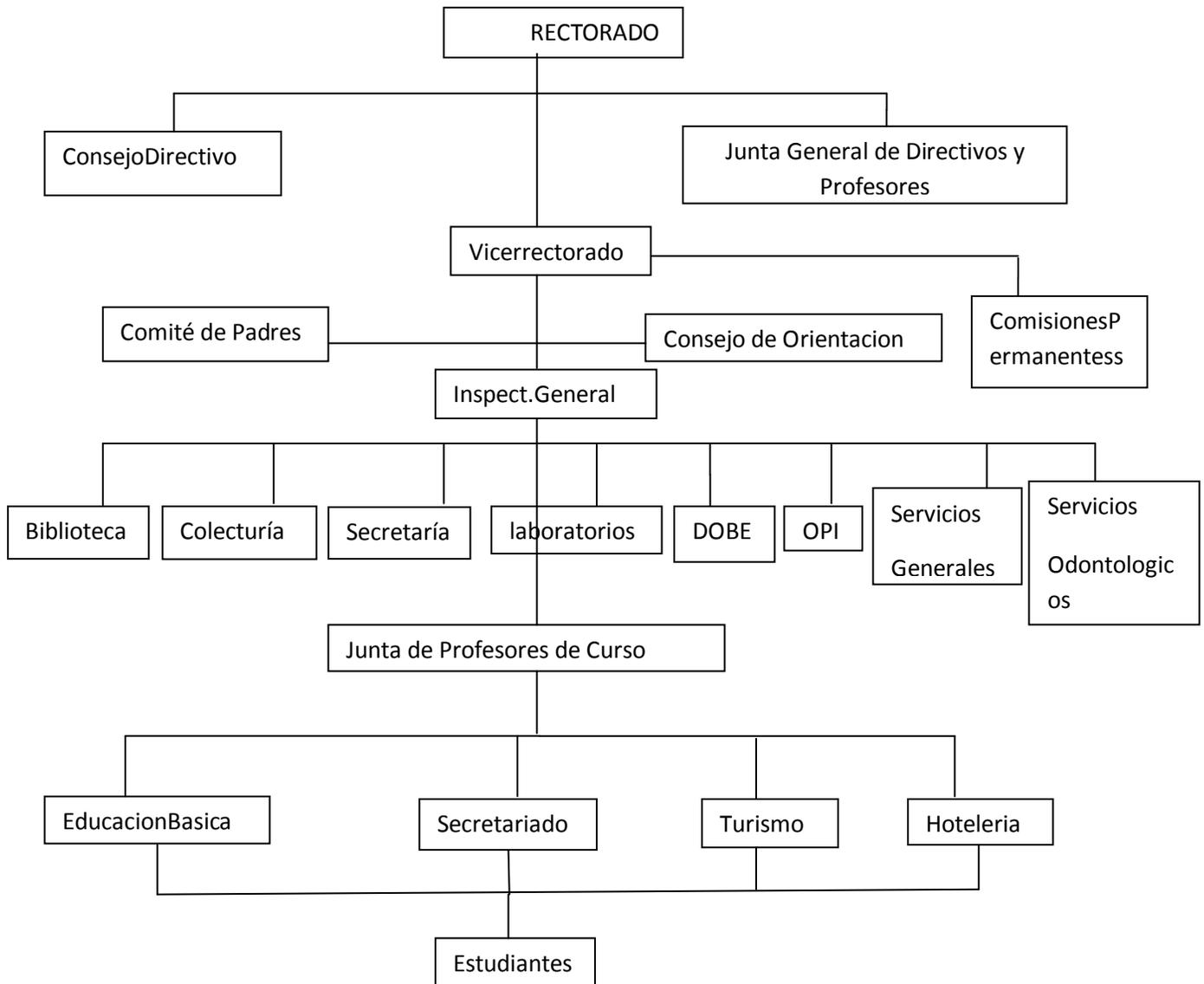
4.1.2.1.2. Visión

El Colegio Técnico Provincia de Pastaza es una Institución líder en el contexto educativo, local y nacional ofertando una educación técnica de calidad y excelencia a nuestros estudiantes, capaces de tomar sus propias decisiones con responsabilidad (Proyecto Educativo Institucional).

Una educación caracterizada por la participación crítica ,reflexiva y democrática ,enmarcada en los más altos valores humanos a través del modelo pedagógico constructivista ,que fomente el aprender haciendo y que fortalezca la autonomía y la formación integral de la personalidad de los educandos dentro del contexto social, cultural, científico , técnico, intercultural, físico y ecológico. La visión es el enunciado del estado deseado de la organización en el futuro (Munch, Galicia, Jimenez, Patino, & Pedroni, 2011); la visión del Centro Educativo esta expresada en presente no refleja la oportunidad de crecimiento.

4.1.2.2. El Organigrama

El Organigrama es un elemento técnico eficaz de gran utilidad en la organización institucional, en él se diseña el perfil formal del centro educativo, donde se grafica las funciones, niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad, forma de comunicación, relación del grupo de trabajo.



Fuente: Centro Educativo Técnico Provincia de Pastaza

En el organigrama del Colegio “Técnico Provincia de Pastaza”, en su estructura organizativa, no existe la rigidez del régimen de educación tradicional; se ha incorporado la participación democrática de los protagonistas para establecer mayores niveles de congruencia interna; hace coincidir la realidad institucional con los

planteamientos de su modelo educativo, articulando conscientemente el espacio de acción abstracta, sus procedimientos metodológicos, explicaciones, finalidad sociológica, estructura institucional, sistema social y finalidades institucionales.

Se espera que la comunidad educativa se responsabilice de su propio desarrollo y del de la comunidad, por lo tanto estudiantes y padres de familia estarán incluidos en calidad de corresponsables de los procesos comunitarios y de los productos de esos procesos. La fortaleza es que existe liderazgo y que el trabajo se puede dividir, pero como debilidad se encuentra que no todos los profesores entienden y ponen en práctica esta oportunidad de gestión y liderazgo.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.- Las áreas que se consideran para el desenvolvimiento del colegio son:

- Área Instrumental: Constan Lenguaje y Comunicación, Inglés, Computación y dibujo.
- Área Científica: Matemáticas, Física, Química y Biología.
- Área Técnico-Profesional: Tecnología General.
- Área de Desarrollo Profesional: Ciencias Sociales, Cultura Física y Operativa.

Las funciones por áreas y departamentos contemplan contenidos programáticos y de acuerdo a lineamientos, que permiten desarrollar capacidades, habilidades y destrezas de los estudiantes por que se consideran los problemas y requerimientos del entorno, los intereses y necesidades de los estudiantes, las exigencias frente a su vinculación con universidades.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.- En la formación técnico – académica y humanista que se imparte a los jóvenes del establecimiento, permite profundizar el conocimiento científico sobre la base de la realidad social, que permite conocer y rescatar la cultura del entorno a través de la práctica de valores los que permiten mejorar la calidad de educación, así se enlazan los conocimientos teóricos con la práctica y la actitud de los miembros de la comunidad educativa. Existe un compromiso de trabajo en la búsqueda del mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje con metodologías activas que permite al estudiante recibir una educación

acorde con los tiempos modernos y sea capaz de resolver los problemas de la vida diaria en beneficio de la sociedad.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.- El colegio Técnico Provincia de Pastaza, como Institución Educativa acompaña a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva. Busca, desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de los alumnos.

La Comunidad Educativa del colegio Técnico Provincia de Pastaza considera la realidad y problemática socio-económica de la provincia y sobre todo de las familias y los estudiantes, por lo que se observa la necesidad de un proyecto curricular que en frente de manera significativa esta preocupante realidad. Sin duda que el modelo curricular debe adecuarse a la realidad que vive el estudiantado y que éste encuentre un verdadero significado a la instrucción y a la formación que recibe, con prioridad en una preparación intelectual, técnica y académica que le habilite para integrarse al mundo laboral y o para continuar los estudios superiores.

El colegio Técnico Provincia de Pastaza se encuentra dentro del proyecto de reforzamiento de la educación técnico PRETEC que lleva adelante el MEC, por lo que se hace indispensable renovar el currículo con el mejoramiento de planes y programas ,la utilización de metodologías activas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la aplicación de un sistema de evaluación diferente ,la reorganización institucional, con indicadores del afán existente por alcanzar mejores niveles de eficiencia y eficacia educativas.

El Currículo que aplica el plantel, se fundamenta en el modelo Constructivista, por la utilización modelo Constructivista, esta teoría desplaza al tradicional currículo de disciplinas y en su lugar plantea un currículo por áreas o asignaturas integradas, en el

que los docentes se convierten en facilitadores de aprendizaje a partir del conocimiento previo que tiene el estudiante, de la ciencia, la sociedad, y su entorno inmediato.

Los planes y programas deben responder a las necesidades y situaciones reales del entorno de los estudiantes y del país, demostrar que se trata de un currículo flexible, abierto y crítico, donde los valores como objeto de estudio se poseen como elementos integradores de la experiencia educativa, cuyos docentes tengan dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos, capacidad crítica, docentes que planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil, docentes propiciadores de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del alumno, docentes estimuladores de la confianza y capacidades del alumno, docentes generadores de avances, esfuerzos y logros, docentes propiciadores de la participación activa, crítica y creativa, y es importante que el Colegio Técnico Pastaza favorezca los conocimientos y valores multiculturales que incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente y que se constituya un ambiente propicio para la práctica de los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.- La organización interna del Colegio Técnico Pastaza, mantiene una relación consecuente con la educación en valores con sus subsistemas, tales como: equipo de docentes directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamentos administrativos; departamentos de asignaturas; centros de padres y apoderados; centros de alumnos; comisiones, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre estos en términos de su operatividad, constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.- Se refiere a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución educativa, aquí se resalta la falencia que tienen de recursos financieros en la consideración que se trata de un colegio Técnico que requiere de recursos para las prácticas de sus especialidades y la puesta en marcha de la capacitación a docentes que no enfrentan el compromiso de involucrar

en los ejes transversales la enseñanza de valores en cada hora de clase cuando fuera necesario.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.- Se refiere a las relaciones que establece el colegio con los padres y apoderados de los alumnos, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la zona, entre otras, que hemos evidenciado por la necesidad de cada uno de los perfiles :Bachiller en turismo, figura profesional: información y comercialización turística, Bachiller en hotelería, figura profesional: cocina, figura profesional :servicios restaurant y bar ,del bachiller en secretariado, figura profesional: organización y gestión de la secretaría, que requieren de las alianzas estrategias empresariales para poder realizar sus prácticas .Sin embargo el CTPP demuestra en el convivir diario su presencia con la participación de sus pasantes y prácticas de sus especialidades a la orden de la comunidad ,a través también de sus unidades de producción.

4.1.2.9. Dimensión Sistemática.- Se refiere a las relaciones que establece el colegio con otras instituciones del sistema educativo: con las instancias municipales, provinciales y nacionales de educación y con otras instituciones escolares de su mismo nivel por lo que podemos referirnos a la relación por ejemplo del colegio con el ministerio de Turismo, con la Cámara de Turismo ,con los que se interrelaciona en función de las necesidades prácticas de sus estudiantes ; con FUNDEMAR con quienes mantiene convenios para fortalecer propuestas turísticas, en la capacitación por competencias laborales consecuencia del levantamiento de nuevos perfiles profesionales que benefician el conocimiento ancestral de la Amazonía como : Técnicos en artesanía nativa ,auxiliares en alimentación nativa, auxiliares en el cultivo de flora nativa ;o con el Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Pastaza ,hacia donde se ha dirigido la gestión administrativa para lograr se le conceda en comodato 5 hectáreas de bosque primario que servirá para la adecuación de un sendero turístico , de práctica y generador de utilidades para el establecimiento.

4.1.2.10. Dimensión Con vivencial.- Que evidencia las relaciones de convivencia al interior del colegio, tanto en cuanto a la relación entre pares: docentes entre sí, alumnos entre sí, administrativos entre sí, apoderados entre sí, auxiliares entre sí; como las relaciones jerárquicas: directivos con docentes, directivos con otros de menos jerarquía, directivos con alumnos y así sucesivamente. Profesores con auxiliares, profesores con alumnos, etc.; y las llamadas relaciones no calificadas, es decir, la de cualquier persona del establecimiento con los apoderados o padres.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Una fortaleza es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva del colegio, como un logro que brinda y una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor considerado vulnerable o simplemente una actividad que el colegio realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los *activos competitivos*, y los débiles son los *pasivos también competitivos*. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.

Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darle mayor ponderación a los activos.

Importancia y Utilidad del FODA

El FODA es importante para la investigación y la aplicación de la propuesta ,porque podemos determinar las fortalezas con las que contamos en este caso el Personal administrativo y docente calificado y capacitado, cuentan con una infraestructura buena

,con un equipamiento para cocina, restaurante, bar y suite, que permite la práctica de los estudiantes a través de los Proyectos Pedagógicos teórico-prácticos para las especialidades, lo que les prepara para enfrentar la vida e insertarlos en el sector laboral ,tomando en consideración la frágil situación económica de sus familias. Se planifica la práctica de la Reforma Curricular haciendo énfasis en desarrollo de destrezas, como parte de la organización Institucional y de un plan de estudio acorde a necesidades pedagógicas. A través del Plan de Vida se interrelación con el personal docente, administrativo, alumnado y padres de familia.

Existe entonces el escenario con las condiciones interrelacionadas con la comunidad para poner en práctica la gestión del liderazgo y valores ,pero con las debilidades se determina así mismo la necesidades como la falta de presupuesto para capacitación de maestros y los mecanismos de implantación, ejecución; se observa también la falta de predisposición de un % de maestros a trabajar con valores como ejes transversales ,ya sea por ignorar como viabilizar los o simplemente por falta de motivación.

Las oportunidades de la comunidad educativa son muchas y especialmente permiten el desenvolvimiento de los estudiantes y docentes en el contexto laboral ,lo que crea un espacio de formación importante ,por esto la capacitación de los que imparten formación es urgente para ir construyendo el espacio de los nuevos líderes del desarrollo en base a fundamentos ,esa es una gestión educativa integral porque para que se impartan las directrices está trabajando todo un conjunto personas de la comunidad educativa ,el liderazgo no es vertical es horizontal. Dentro de este contexto encontramos amenazas como padres complacientes que no apoyan el cumplimiento de las normas institucionales, el clima social y político el bajo nivel socio-económico de algunos docentes que incide en su desempeño laboral, de los padres de familia.

Esta información es valiosa para consolidar la propuesta en beneficio de la comunidad educativa.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por el colegio, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las Organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas de la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la actividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico.

4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Personal administrativo y docente calificado.• Práctica de Proyectos Pedagógicos teórico-prácticos para las especialidades.• Buenas relaciones humanas entre el personal administrativo e integrantes de Áreas.• Práctica de Reforma Curricular haciendo énfasis en desarrollo de destrezas.• Presentación de documentos curriculares a tiempo.• Organización Institucional.• Disponer de un plan de estudio acorde a necesidades pedagógicas.• Contar con apoyo de autoridades de la institución.• Contar con el único colegio con la especialidad de turismo, secretariado y hotelería.• Pertener a proyectos especiales de Educación Técnica.• Disponer de mano de obra de estudiantes para trabajar en proyectos productivos.• Interrelación con el personal	<ul style="list-style-type: none">• No existe presupuesto para capacitación en temas como Gestión de Liderazgo y procesos de implementación.• No existe el código de ética.• Marginación en la capacitación sobre temas de gestión por liderazgo al personal administrativo y de servicio.• Indisciplina del alumnado.• No hay colaboración de profesores y alumnado.• Existe descuido e indiferencia de los padres de familia para la adquisición de los útiles escolares.• No se dan cursos para evaluar destrezas en el aula.• No hay responsabilidad de alumnos en el cumplimiento de sus tareas.• Sistema de evaluación ineficaz.• Estudiantes con recursos económicos limitados.• No se preparan informes de fondos que ingresan por recepciones de hotelería.

<p>docente, administrativo, alumnado y padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con la gestión administrativa. • Cuenta con el apoyo de organismos seccionales. • Colegio cuenta con convenios con empresas turísticas, hoteleras para prácticas y pasantías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala relación personal entre autoridades del plantel.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Interrelación con la comunidad. • Acceso a créditos en instituciones financieras. • Capacitación. • Participación de áreas en fiestas, promoción, actos especiales del plantel y fuera de él. • Facilidad de insertarse en el campo ocupacional. • Continuar estudios superiores. • Poner en funcionamiento maquinaria, menaje de cocina y restaurante. • Integración de estudiantes a mundo productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima social y político • Bajo nivel socio-económico de algunos docentes que incide en su desempeño laboral. • Situación socioeconómica del medio. • Los padres de familia no cumplen con sus deberes como representantes y no apoyan el cumplimiento de las normas institucionales. • Hogares desorganizados. • Asignación presupuestaria ineficiente. • Influencia y crecimiento acelerado de pandillas juveniles.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los directivos

Tabla Nro.8
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL
CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. Reuniones Generales organizadas por el Rector (trimestralmente)	2	20%
b. Organizadas por los Coordinadores de área.	6	60%
c. Por grupos de trabajo	1	10%
d.Trabajan individualmente	1	10%
TOTAL	10	100%

FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

La organización de equipos de trabajo están planificadas por los Coordinadores de área, en un 60% y el 20% por reuniones generales organizadas por el rector, es de acuerdo a éstas que se desarrolla el accionar pedagógico del centro; que está dentro del esquema de planificación del establecimiento educativo y denota la efectividad en estos requerimientos de cumplimiento de la estructura organizacional.

Tabla Nro.9
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE
LA ORGANIZACIÓN

Aspectos	f	%
El número de miembros de la institución	4	40%
Los resultados obtenidos en la institución	4	40%
Valor y tiempo empleados en la institución	1	10%

Otros	1	10%
No contestan		

FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, se define por el número de miembros de la institución en un 40% y los resultados obtenidos por la misma 40%, de acuerdo a la muestra; ahora se debe fortalecer el reconocimiento del cumplimiento de las metas de la gestión educativa que se demuestra en resultados, logros que no están siendo visualizados por la comunidad educativa que al parecer está convencida en un incremento cualitativo.

Tabla Nro. 10

**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN
ESCRITAS EN UN MANUAL
DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	6	60%
b. No	4	40%
Total	10	100%

FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

El manual de normas y procedimientos es el instrumento técnico necesario para la planificación de la gestión educativa del Colegio Provincia de Pastaza, en un 60%, sin embargo existe un respetable 40% que no considera a este instrumento dentro de la

organización de sus tareas lo que es preocupante puesto que nos preguntamos en que se basa su planificación.

La planificación es una herramienta para la consecución del logro educativo, si las tareas se encuentran especificadas se debe inculcar y exigir el cumplimiento, esto no corresponde a una opción, pero si se puede aportar, mejorar y esa creatividad es indudablemente una característica importante en la educación en valores y liderazgo, que debe potencializar los servicios educativos.

Tabla Nro.11

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES LO LIDERA:

MIEMBRO	f	%
a. Director		
b. Rector	10	100%
c. Consejo Directivo		
Total	10	100%

*FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón*

Existe reconocimiento en el liderazgo del rector Lic. Carlos Tamayo que logra en el centro educativo respeto y el consenso en la toma de decisiones que él lidera, en un 100%.

Tabla Nro.12

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER
CONFLICTOS.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	6	60%
b. No		40%

	4	
Total	10	100%

FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

En el Centro Educativo existe delegación en la toma de decisiones, en un 60%, con la premisa de lograr mejores propuestas, el rector se perfila como un líder participativo, lo que es muy conveniente para el desenvolvimiento educativo.

Tabla Nro.13

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTALES	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	40%	5	50%	1	10%	10	100%
b	Desarrollo profesional de los docentes	6	60%	3	30%	1	10%	10	100%
c	La capacitación continua de los docentes	7	70%	3	30%			10	100%
d	Trabajo en equipo	2	20%	5	50%	3	30%	10	100%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	30%	2	20%	5	50%	10	100%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	10%	3	30%	6	60%	10	100%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	30%	4	40%	3	30%	10	100%

FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

En el centro educativo se promueve: la excelencia académica 50% a veces, el desarrollo profesional 60% siempre, la capacitación continua 70% siempre; pero preocupa que no se promueva la vivencia de valores institucionales y personales 50% nunca, esa seguramente es la razón para no incorporar en esta institución de una vez por todas el proceso de la educación en gestión de liderazgo y valores y que pasa con la comunidad educativa por que los padres de familia no son tomados en cuenta para las actividades programadas 60% nunca, cómo lograr compromisos de responsabilidad si se les ignoran.

Tabla Nro.14
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Totales	
		F	%	f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	3	30%	5	50%	2	20%	10	100%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	20%	6	60%	2	20%	10	100%
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	30%	6	60%	1	10%	10	100%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	6	60%	2	20%	2	20%	10	100%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	30%	6	60%	1	10%	10	100%

*FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón*

En el centro educativo Provincia de Pastaza consideran que las habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios en gerencia, se debe citar sin embargo que ese mismo 60% de la población encuestada no está segura de cómo se promueven las mismas aduciendo él a veces, esto permite tener una percepción del manejo del liderazgo, de gestión y que no necesariamente está vinculado con la práctica, porque

esa inseguridad en las respuestas señala este vacío, un líder nace con cualidades innatas que las fortalece a lo largo de su vida ,que las forma ,y ese perfil no está demostrando acciones en el centro educativo.

“Líder es una persona que inspira confianza y respeto y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento”(Münch, La Administración Educativa, 2011).

Tabla Nro.15
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA
INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	2	20%	7	70%	1	10%	10	100%
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	6	60%	3	30%	1	10%	10	100%
c	La mejora de los mecanismos de control.	9	90%	1	10%			10	100%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	20%	7	70%	1	10%	10	100%

FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

En el Centro Educativo Colegio Técnico Provincia de Pastaza toda la planificación se registra en base del modelo Constructivista, donde el desarrollo integral de su personalidad esta bajo la guía y control del profesor, (Martinez, 1990).

En la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar sin embargo el 90% de los directivos señalan que se debe mejorar los mecanismos de control, demostrando una posición retroactiva ,valorando al modelo conductual ya caduco y en contraposición al modelo que se asume en el establecimiento, además no

se considera el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, lo que evidencia la necesidad urgente de reforzar el conocimiento de directivos y docentes alrededor de la aplicación de las nuevas metodologías en referencia a gestión y liderazgo en valores.

Tabla Nro.16

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	2	20%	4	40%	2	20%	10	100%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	60%	3	30%	1	10%	10	100%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	20%	4	40%	2	20%	10	100%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	9	90%	1	10%			10	100%
e	Otros (¿cuáles?)								

FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza

ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

En el Centro Educativo Colegio Técnico Provincia de Pastaza ,el organismo que integra la institución es técnico (departamentos, equipo docente, etc.),naturalmente ello implica asumir que la organización opera ante todo ,como entidad instrumental que adoptando una determinada estructura y tecnología ,consigue unos determinados resultados congruentes con unos fines ,interactúa con otras organizaciones y entidades sociales ,para atender sus resultados (Gonzalez, Nieto, & Portela, 2008).

Para los integrantes de la comunidad educativa está claro los organismos que lo integran y que define su perfil son: de dirección, 40% a veces, de gestión 60% siempre, de coordinación 40% a veces, técnica 90% siempre, eso facilita su gestión y desenvolvimiento, con sus miembros y con sus aliados estratégicos, que tienen

conocimiento de sus fines y pueden aprovechar las fortalezas para una colaboración mutua y de beneficio de los beneficiarios.

Tabla Nro. 17

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		F	%	f	f	%	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	10	100%					10	100%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	10	100%					10	100%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	10	100%					10	100%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	10	100%					10	100%

*FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón*

Las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores promueven, Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos; Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos; en un 100% siempre.

Este resultado promueve en el establecimiento la evaluación a la gestión educativa que se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, (Portal de la Educación Inicial, 2007) mientras que la

gestión docente sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar la calidad, (Córdova, 2007), se establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia así como la administración educacional va dirigida a coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Tabla Nro.18

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO		Total	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	10	100%			10	100%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	10	100%			10	100%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	10	100%			10	100%
d	Mantener actualizada la metodología.	8	80%	2	20%	10	100%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	8	80%	2	20%	10	100%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	10	100%			10	100%

g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	10	100%			10	100%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	10	100%			10	100%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	10	100%			10	100%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	10	100%			10	100%

FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

En el establecimiento se promueven la organización de la enseñanza, elaboración de los proyectos, planes y programaciones, la programación didáctica de las materias, actualización de la metodología, la investigación educativa, la coordinación con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas y se sistematiza en la memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

De acuerdo al criterio de Münch ,García y Elme que coinciden en que la gestión educativa es un proceso de coordinación colectiva que logra resultados y cumple objetivos ;observamos que las respuestas nos indican precisamente que se cumple con los requerimientos que llevan a lograr los objetivos institucionales.

Tabla Nro.19
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES
Orden. ACCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO		Totales	
		f	%	f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	10	100%			10	100%

*FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
 ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón*

La gestión educativa evidencia con una respuesta contundente la evidencia de la gestión pedagógica, que considera el entorno y fundamentalmente la comunidad con quienes se interrelacionan.

Tabla Nro.20
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO		Totales	
		f	%	f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	10	100%			10	100%
b	Plan estratégico.	10	100%			10	100%
c	Plan operativo anual.	10	100%			10	100%
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	10	100%			10	100%

*FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
 ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón*

La respuesta de muestra aclara 100% el uso de los recursos de planificación educativa

4.2.2. De los Profesores:

4.2.2.1. El personal docente de la Institución “Centro Educativo Técnico Provincia de Pastaza de la ciudad de Puyo, durante el periodo 2011-2012”, Clasificados por Edad y Género

Tabla Nro.21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Totales	
		f	%	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.	8	40%	9	45%	3	15%	20	100%
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.	12	60%	8	40%			20	100%
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.	15	75%	5	25%			20	100%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la	12	60%	7	35%	1	5%	20	100%

	participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.								
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	20%	13	65%	3	15%	20	100%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	55%	9	45%			20	100%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	18	90%	2	10%			20	100%
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			15	75%	5	25%	20	100%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	4	20%	9	45%	7	35%	20	100%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			14	70%	6	30%	20	100%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	09	45%	11	55%			20	100%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	13	65%	6	30%	1	5%	20	100%
13	Los directivos mantienen	8	40%	11	55%	1	5%	20	100%

	liderazgo y gestión en el área académica.								
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	5	25%	15	75%			20	100%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	35%	13	65%			20	100%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	35%	13	65%			20	100%

FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza

ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

El Currículo que aplica el plantel, se fundamenta en el modelo Constructivista, por la utilización modelo Constructivista, esta teoría desplaza al tradicional currículo de disciplinas y en su lugar plantea un currículo por áreas o asignaturas integradas, en el que los docentes se convierten en facilitadores de aprendizaje a partir del conocimiento previo que tiene el estudiante, de la ciencia, la sociedad, y su entorno inmediato.

los docentes están conscientes de la búsqueda de la innovación y el cambio para poder desarrollar su liderazgo y que la gerencia educativa promueve la importancia de brindar un ambiente de aprendizaje agradable, seguro, existe una respuesta fuerte; pero al parecer falta incidencia en un 40% de maestros que no están convencidos en este proceso de enseñanza aprendizaje donde los valores deben constituirse en el eje transversal de la formación integral .

Tabla Nro. 22

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Totales	
		f	%	f	%	f	%	f	%

1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	13	65%	5	25%	2	10%	20	100%
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	3	15%	16	80%	1	5%	20	100%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15%	16	80%	1	5%	20	100%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	50%	9	45%	1	5%	20	100%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	9	45%	7	35%	4	20%	20	100%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	15%	12	60%	5	25%	20	100%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30%	10	50%	4	20%	20	100%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	4	20%	13	65%	3	15%	20	100%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	30%	8	40%	6	30%	20	100%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su	5	25%	10	50%	5	25%	20	100%

	opinión.								
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	12	60%	8	40%			20	100%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	5	25%	5	25%	10	50%	20	100%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.					20	100%	20	100%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.					20	100%	20	100%

FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

La opinión de los estudiantes sin embargo traspasa la opinión de los docentes cuando sus respuestas son fuertes en relación a la posición de las autoridades, docentes en la práctica de los mismos frente a la gestión educativa, “ hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes”, “es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase”. El liderazgo conductual es evidente en los docentes, tienen ética y valores pero no existe un liderazgo participativo.

4.2.4. De Los Padres de Familia

Tabla Nro.23

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Edad	Hombre	f	Mujer	f	total	%
44 años	M	1	F	1	2	
45 años	M	1	F	2	3	
46 años	M	2	F	1	3	
47 años	M	1	F	1	2	

48 años	M	1	F	3	4	
51 años	M	1	F	1	2	
52 años	M	2			2	
53 años	M	2	F	1	3	
54 años	M	1	F	2	3	
56 años	M	1			1	
total		13		12	25	100%

FUENTE.- Padres de familia del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

Existe equilibrio, no hay diferencias generacionales, que contrapongan otros posicionamientos por la edad, esto permite poder establecer estrategias con más facilidad considerando los resultados de la muestra; paralelamente existe también equidad en género en los miembros de la comunidad educativa que participan de las acciones cotidianas del establecimiento.

4.2.5. De Los Padres de Familia

Tabla Nro.24
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva f	%	Respuesta débil f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?			25	100%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?			25	100%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre Los padres de familia de su centro y el	24	90%	1	10%

	profesorado?				
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	25	100%		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?			25	100%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que se imparten en el centro educativo?	12	49%	13	51%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	15	60%	10	40%
8	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	10	40%	15	60%

FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

Los padres de familia respondieron con una respuesta débil a la opinión a la diferencia entre comunicación e información como al conocimiento de las herramientas de planificación y desenvolvimiento como el reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo por lo mismo desconocen el liderazgo que predomina en el establecimiento.

Al contrario de su reacción, que fue una respuesta fuerte frente a un conflicto entre Los padres de familia de su centro y el profesorado y a las características que debe tener un líder educativo.

4.2.6. De la Entrevista a Directivos

Tabla Nro.25
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?	10	100 %		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	10	100 %		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	9	90%	1	10 %
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	10	100 %		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	10	100 %		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	10	100 %		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	10	100 %		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	10	100 %		

FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

Todas las preguntas tuvieron una respuesta fuerte en un 100% excepto la pregunta ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado? Que tuvo una respuesta fuerte del 90%.

Tabla Nro. 26

Personal administrativo y de servicios.

N°	Frecuencia	Sexo	Edad
1	2	M	25-35
2	2	F	25-35
3	1	F	35-45
4	1	M	35-45
5	1	F	45-55

FUENTE.- Colegio Técnico Provincia de Pastaza

ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

4.2.6. Comunidad

Tabla Nro. 27

Encuesta estratégicos del Centro educativo

Edad	Cargo	hombre	f	Mujer	F	sector
50 años	alcalde	M	1			Municipio
60 años	Presidenta			F	1	Cámara Turismo
48 años	Directora			F	1	FUNDEMAR
44 años	Gerente			F	1	Hotel Oro Negro
48	propietario	M	1			Restaurante
total			2		3	

FUENTE.- Aliados del Colegio Técnico Provincia de Pastaza

ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

4.2.7. Matriz de problemáticas

Tabla 28

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 El Colegio Técnico Provincia de Pastaza no tiene un código de ética	No existe interés en la comunidad educativa ,los dirigentes y docentes tienen el Manual de Convivencia	es necesario para el establecimiento, fijar normas que regulen el comportamiento de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, donde no se refleja la ética y los valores en la enseñanza con el ejemplo
	Falla en la gestión administrativa	el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio que permite establecer una línea de correcto comportamiento .
	El no tener el código de ética dificulta la toma de decisiones	No puede decidir sino no tiene una normativa ética
Problema 2 No existe apoyo del ámbito familiar ,carencia de valores fundamentales	Desmotivación académica	No existe preocupación por el estudiante
	Bajo nivel socioeconómico	Mala alimentación, una comida al día ,no está dispuesto a receptor el conocimiento impartido
	No existe educación en valores del seno familiar	Malos comportamientos, mala conducta
Problema 3 Los docentes en un 40% no se adaptan al nuevo modelo de gestión de liderazgo	Son monólogos ,memoristas	No promueven la participación de los estudiantes ,no hay motivación
	No existe liderazgo en los docentes	No lo asumen ,ni forman al estudiante
	Se requiere capacitación	No saben cómo hacerlo

	en la técnica para implantación la nueva gestión de liderazgo	
Problema 4 Falta de motivación y capacitación en gestión educativa en valores	Desinterés en el nuevo modelo	Hacen lo que pueden
	No existen recursos para capacitación	Desconocimiento
	Asumir que solo los directivos deben ser líderes	Falta de motivación personal
Problema 5 Los profesores no promueven el liderazgo en valores	No existe motivación	En la clase no trabajan con ejes transversales en base a valores
	Educación vertical	No permite la participación
	No usan los instrumentos de planificación educativa	No entienden su responsabilidad

FUENTE.-Encuesta a personal docente del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
ELABORACIÓN: Ab. Verónica Massón

5. DISCUSIÓN

Para proceder a la relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación, se debe indicar que al iniciar la toma de información, se complicó un poco por que se terminaba el año lectivo, los alumnos casi no querían colaborar pues se encontraban en exámenes, el delegado de la Dirección de Educación, Supervisor José Través, después de leer los requerimientos de la encuesta se negó a colaborar con la encuesta, manifestó que no estaba autorizado, que esta información podía ser utilizada para otra situación. Existió una excelente predisposición por parte de los docentes y jefes de área.

La forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo, El 60% de la organización de estos son organizados por los Coordinadores de área, es de acuerdo a estas que se desarrolla el accionar pedagógico del Centro, demostrando las características del modelo Constructivista, cuando existe participación y es democrático, no se encierra en un modelo vertical.

Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, están definidos por el 40% de los investigados y se definen por el número de miembros de la institución y Los resultados obtenidos por la misma.

El 60% de la población afirma que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas y procedimientos, es decir que se consideran los instrumentos técnicos necesarios en la gestión educativa, sin embargo existe un respetable 40% que piensa que no se considera este instrumento lo que es preocupante puesto que nos preguntamos en que se basa su planificación.

Existe reconocimiento en el liderazgo del rector Lic. Carlos Tamayo, el 100% de los miembros de la muestra reconocen el clima de respeto y el consenso en la toma de decisiones que el lidera, y que ratifica un proceso de razonamiento con la consideración de disciplinas administrativas, gerenciales; en la institución educativa Colegio Técnico

Provincia de Pastaza la toma de decisiones es un proceso continuo cognitivo, emocional y social.

El 60% de los miembros de la muestra reconocen que existe delegación en la toma de decisiones. El gerente de hoy es un negociador, tiene que coordinar con diferentes jefes de áreas con funciones y responsabilidades distintas donde los aportes de sus colaboradores para escoger la mejor decisión, en concordancia a la opinión de Münch permiten lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de los objetivos.

La administración y liderazgo del centro educativo del colegio Pastaza promueve, la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, lo que demuestra la consideración humanística que forma personas ,líderes educacionales por lo que se observa el interés de mantener en alto el nivel de motivación de la comunidad educativa; existe sin embargo una debilidad en la Vivencia de valores institucionales y personales y no existe la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

La promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, se promueve a medias a través del uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta, el 90% piensa, que se debe mejorar los mecanismos de control así como la existencia de ambientes cordiales de trabajo y la disminución de alumnos por aula. Es saludable trabajar con las directrices del Modelo pedagógico, el Constructivista a través del cual los miembros de la comunidad educativa formulen preguntas, discernan, conceptúen el conocimiento y con esta guía se interrelacione de una vez por todas en el entorno inmediato del estudiante.

Las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores Promueven: Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas

oportunas para resolverlos, coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Las actividades del equipo educativo, didáctico, junta de profesores promueven:

Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Los departamentos didácticos y sus acciones promueven:

La organización y desarrollo de las enseñanzas propias de cada materia; Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, el 100% piensa que si. Mantener actualizada la metodología; Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, el 80% piensa que si. Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas, el 100% piensa que no. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas, el 100% piensa que no. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología, el 100% piensa que no. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, el 100% piensa que no

En cuanto a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, acciones, en el Centro Educativo Provincia de Pastaza se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

los docentes manifiestan que: El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 45% de la muestra dice que siempre.

El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización el 60% de la muestra dice que siempre.

La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 75% de la muestra dice que siempre.

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, el 60% de la muestra dice que siempre.

Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza el 65% de la muestra dice que a veces.

Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 55% de la muestra dice siempre.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 90% de la muestra dice que siempre.

Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 75% de la muestra dice que a veces.

Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros, el 45% de la muestra dice que a veces.

Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 70% de la muestra dice que a veces.

Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 55% de la muestra dice que a veces.

Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo, el 65% de la muestra dice siempre.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 55% de la muestra dice que a veces.

Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 65% de la muestra dice que a veces.

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 65% de la muestra dice que a veces.

Los estudiantes manifiestan que los docentes no escuchan los problemas y deciden dictatorialmente qué se hace en la clase, no se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, los estudiantes no tienen la oportunidad de expresar su opinión, no existe participación, la interacción y actividades innovadoras.

Este resultado es preocupante por lo que se debe intervenir en la gestión de ese 40% de docentes.

La colaboración y la toma de decisiones participativa se presentan como un requisito de la profesionalidad docente. Es indudable que la adquisición y aplicación del conocimiento experto en la enseñanza se ven facilitadas por un contexto de colaboración e intercambio profesional; sin embargo ¿Por qué el profesorado suele ser reacio a la colaboración?, de hecho el intercambio profesional entre docentes sigue siendo escaso (Alvarez, 2011).

Para entender este problema que trasciende a los estudiantes, de déficit de participación se podría referir a tendencias de políticas actuales: el ejercicio de un mayor control sobre el profesorado, el énfasis en su competencia técnica, la existencia de procesos de reconversión y recualificación, la estandarización y evaluación centralizada, etc. Algunos autores (Smyth, 1989) han sugerido que muchas de las propuestas para que los docentes colaboren y trabajen en equipo no son sino formas indirectas de ejercer el control externo sobre el proceso de la enseñanza, que de una forma impositiva no sería posible con el fin de facilitar su reestructuración (Alvarez, 2011).

6. CONCLUSIONES

Analizada la situación del Centro Educativo Provincia de Pastaza en cuanto a la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales podemos indicar que se encuentra hasta la actualidad en un proceso de implementación de este rol de gestión administrativa.

El Centro Educativo provincia de Pastaza está planificando establecer una propuesta de capacitación para fortalecer en la comunidad educativa la aplicación de la gestión en liderazgo y valores, por lo que se encuentra en la búsqueda del financiamiento; es real que la deuda social al respecto de la educación ha disminuido en este gobierno pero no es suficiente para protagonizar estas propuestas, aunque para manejos internos y práctica de sus servicios educativos por parte de los estudiantes han podido establecer proyectos autosustentables en algunas de sus áreas como hotelería y turismo.

Los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores; han podido descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en algunos de los miembros del centro educativo para la mayoría están en observación, esta mecanizada su opinión y en busca de determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes áreas.

De acuerdo a la opinión del profesorado se necesita fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones, inherentes a los directivos.

El 40% de los docentes no escuchan los problemas y deciden dictatorial mente qué se hace en la clase, no se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, no existe participación, interacción y actividades innovadoras.

Los valores son principios que guían la conducta del ser humano (Munch, Galicia, Jimenez, Patino, & Pedroni, 2011), el Colegio Técnico Provincia de Pastaza no tiene un código de ética.

El estudiante proviene de hogares con bajo nivel socioeconómico no tiene apoyo del ámbito familiar y por ende no recibe educación en valores del seno familiar, existe carencia de valores fundamentales lo que desencadena en una desmotivación académica, mala conducta e integra las pandillas.

7. RECOMENDACIONES

La visión del manejo institucional debe implementarse como una empresa y el empoderamiento del liderazgo en la gestión educativa va con el nuevo líder en su accionar cotidiano, en la toma de decisiones; en la planificación que debe ser elaborada en función de estudiante y la participación, como consta en la Actualización y fortalecimiento de la reforma curricular de la Educación 2010 y los aportes del Constructivismo en donde la idea de la adquisición de conocimiento y competencias se logra con la participación activa de todo educando.

Para contribuir en elevar la calidad de la educación en los centros educativos a nivel nacional se debe establecer incentivos institucionales para dar sostenimiento a los cambios que propone el ministerio de educación y Cultura y recordar siempre como integrantes de la comunidad educativa que es una política de estado ,que está en construcción y busca llegar a ser un referente para aportar efectivamente en el desarrollo del país ,pero todo este objetivo del Plan del Desarrollo Nacional ,debe implantarse en las aulas del Centro Educativo provincia de Pastaza.

Podrían considerar potencializar las gestiones interinstitucionales para proveer de aportes externos al requerimiento de capacitación, que a la larga con la socialización de las ventajas operativas que genera la gestión educativa en base al liderazgo, posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Se debería promulgar cambios en la actitud de las autoridades que la planificación y la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas se aplique la intervención de los rasgos del líder ,un liderazgo horizontal que permita la opinión y el trabajo participativo, que se asuma con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, que se aplique como eje transversal en la administración educativa.

En el centro Educativo Provincia de Pastaza se están desarrollando competencias de gestión de liderazgo y valores ,los directivos manifiestan la necesidad de apoyo del gobierno para intensificar la capacitación ,creen que es importante que los profesionales de la educación se encaminen en estudios de postgrado por que en la medida que se profesionalicen asumirán con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse y que han sido sugeridas en el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

El Centro Educativo debería revisar su visión organizacional por lo que se realiza esta propuesta:

En el año 2016, El Centro Educativo Técnico Provincia de Pastaza será la Institución educativa más reconocida del Ecuador por el liderazgo de sus educandos dentro del contexto social, cultural, científico, técnico, intercultural, físico y ecológico; para impulsar la economía basada en el conocimiento de una educación técnica de calidad y excelencia e incubación de microempresas para el desarrollo sostenible de la comunidad.

Es necesario para el Centro Educativo Provincia de Pastaza, fijar normas que regulen los comportamientos de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa a través del código de ética que supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio que permite establecer una línea de correcto comportamiento a través del cual puede el centro educativo incidir en la formación ética de los alumnos ,no curricularmente sino como una consecuencia del comportamiento ético de toda la comunidad educativa en conjunto.

Se debe promover la participación de los estudiantes, motivarlos precisamente con la práctica de la gestión en liderazgo en valores, las autoridades educativas deben asumir esta competencia.

8. PROPUESTA DE MEJORA

8.1. Título de la propuesta.

“Programa de Capacitación a través del desarrollo de estrategias de Gestión en Liderazgo y Valores para el fortalecimiento de competencias en los docentes del Centro Educativo Colegio Provincia de Pastaza, para la Formación Profesional de Calidad y Pertinencia a partir del 2º Semestre del Año Académico 2012”.

8.2. Justificación.

La investigación realizada en el Centro Educativo Colegio Provincia de Pastaza señala que el 100% de los estudiantes ven en los docentes la falta de compromiso con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y así mismo la falta de ejemplo con ética y los valores, lo cual determina la insuficiencia de conocimientos de estructura pedagógica y metodológica.

Por otro lado, se busca a nivel de docentes el aprender a ser docentes, líderes en el ejercicio de sus tareas, lo cual coincide con el enunciado del Proyecto Alfa Tuning para América Latina, en la necesidad de propiciar un aprendizaje permanente y la construcción de las competencias para poder contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad de la información, partiendo del individuo en razón de su propio crecimiento como persona, lo cual exige una estrecha relación con la ética y de un proyecto de vida que vincule activamente líderes y comunidad para alcanzar las metas.

La administración y liderazgo del centro educativo del colegio Pastaza promueve, la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, lo que demuestra la consideración humanística que forma personas ,líderes educacionales por lo que se observa el interés de mantener en alto el nivel de motivación de la comunidad educativa; existe sin embargo una debilidad en la vivencia

de valores institucionales y personales en el 50 % de los docentes y no existe la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

La investigación requiere entender que el liderazgo debe ser ejercido por cualquier miembro de la comunidad, la falta de formación pedagógica a través de estrategias de gestión de liderazgo y valores, requiere del compromiso de la comunidad educativa, se debe realzar la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula, inspirar niveles más altos de compromiso y capacidad entre los miembros del centro educativo, aumentar la sensibilidad hacia la justicia de una decisión, incrementar la participación de todos y todas en las decisiones con visión de liderazgo, para comprometer así el cumplimiento eficaz de tareas específicas por los miembros del centro educativo para de esta manera satisfacer las necesidades de los miembros de la comunidad educativa así se para alcanzar los objetivos de la comunidad educativa.

Es imperativo que se solucione el problema detectado, con la aplicación de la propuesta consistente en un “Programa de Capacitación a través del desarrollo de estrategias de Gestión en Liderazgo y Valores para el fortalecimiento de competencias a los docentes del Centro Educativo Colegio Provincia de Pastaza, para la Formación Profesional de Calidad y Pertinencia a partir del 2º Semestre del Año Académico 2012”.

Se espera que con el desarrollo del programa de capacitación se pueda lograr un cambio de actitud de los participantes (integradora e interactiva), liderazgo en la práctica de los valores individuales y los institucionales establecidos en el PEI: sentido de pertenencia, actitud dialogal, sentido de servicio, responsabilidad; que el aprendizaje sea el resultado de la acción individual añadida la acción de los demás integrantes del equipo de trabajo, conforme a las actividades pedagógicas en el aula.

Posteriormente, como competencias adquiridas, se espera que los docentes tomen a los valores como ejes transversales en el proceso del aprendizaje; que la planificación y organización de las asignatura, contemple la vinculación directa de cada uno de ellos con los estudiantes, en las actividades respectivas, esto es atender a las inquietudes que se estima deben ser resueltas en el aula, como resultado de las experiencias.

8.3. Objetivos de la propuesta.

8.3.1. Objetivo General

Capacitar a la comunidad educativa del colegio técnico Provincia de Pastaza, para contribuir en el manejo de una cultura educativa en valores y liderazgo educativo.

8.3.2. Objetivos Específicos

- Contribuir en la conceptualización del liderazgo en la comunidad educativa del colegio Provincia de Pastaza.
- Mejorar el desenvolvimiento institucional en las autoridades, jefes de área con el conocimiento e implantación de la gestión educativa en base a valores.
- Lograr que en el año lectivo correspondiente a 2012-2013, se institucionalice la gestión educativa en base al liderazgo y valores.
- Presentar estrategias encaminadas hacia el aprendizaje significativo que permitan la cualificación de los procesos docentes.
- Lograr la práctica y el ejercicio de las competencias del liderazgo.
- Determinar la importancia de la relación del aprendizaje en el aula con la exigencia laboral dentro de un mundo globalizado.

8.4. Actividades

Diseñar un Programa de Capacitación a través del desarrollo de estrategias de Gestión en Liderazgo y Valores para el fortalecimiento de competencias a los docentes del Centro Educativo Colegio Provincia de Pastaza, para contribuir en una cultura educativa de calidad a partir del Año Académico 2012-2013”.

N° Actividades	Tema
1	Pedagogía y Didáctica Formación permanente
2	Estilos de Liderazgo
3	Clasificación de las competencias

8.4.1. Esta propuesta busca mejorar las condiciones de la educación, con una exigente socialización y creación del conocimiento sobre pedagogía y didáctica para la formación permanente en gestión de liderazgo y valores con aplicación a las necesidades de 39 docentes del Centro Educativo Provincia de Pastaza; de cuyo número el 65% a veces se caracterizan por utilizar en su método de enseñanza la motivación, la variedad de participación y la interacción con los estudiantes por ende no tienen formación de docente y que deben enfrentar el reto de aprender a aprender y de aprender a enseñar.

Se estima como logro inicial del proceso, que el docente asiste, regresa a la docencia, aplica los aprendizajes y en la próxima sesión socializa los resultados de sus experiencias, se hace la reflexión pertinente y se sistematiza la experiencia para conocimiento pedagógico.

La importancia de la presente propuesta pretende potenciar a los docentes para que desde la posición en que se encuentre actualmente, ya sea como transmisor de conocimientos, como actor del proceso clase, coordinador, director y hasta como investigador, sirva como apoyo del alumno a construir el conocimiento, a crecer como persona y a ubicarse como actor crítico de su entorno, mediante:

- Conocimiento teórico suficientemente profundo y pertinente acerca del aprendizaje, el desarrollo y el comportamiento humano.
- Despliegue de valores y actitudes que fomenten el aprendizaje y las relaciones humanas genuinas.
- Dominio de los contenidos o materias que enseña.

- Control de estrategias de enseñanza que faciliten el aprendizaje del alumno y lo hagan motivante.
- Conocimiento personal práctico sobre la enseñanza”.

Es necesario fortalecer el proceso de aprendizaje en las organizaciones educativas, dándoles un criterio del mañana, por ello se precisan siete aspectos que mejor caracterizan a los líderes que en Estados Unidos alcanzan éxito en su gestión. Estos aspectos son:

1. “Espíritu proactivo y precursor, capaz de intuir el futuro y saber hacer frente a sus retos y desafíos.
2. Personalidad con atractivo: sinceridad, competencia y credibilidad.
3. Sentido de orientación y visión de futuro.
4. Capacidad para compartir valores representativos de la voluntad colectiva.
5. Implicación y apoyo activo de los colaboradores.
6. Estimulación de la colaboración no de la competencia.
7. Credibilidad, hacer lo que se dice o promete”.

Se debe reflexionar en que la cultura de las organizaciones educativas se constituye en un modo de vida y configura la relación multidimensional entre los individuos que las conforman.

Esto obliga a que tanto los docentes como los estudiantes, sean dotados de directrices claras para que ni unos ni otros sean transmisores de ciencia, sino captadores de conocimientos, habilidades, estrategias, destrezas y empleen la investigación para el mejoramiento de su formación.

Aquí aparece tradicionalmente, de manera soslayada, el docente líder, que ahora debe entenderse como el que tenga “La capacidad de influir en un grupo para que logren las metas”.

8.4.2. Los estilos de liderazgo estudiados con mayor intensidad son el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal. En los últimos años se ha desarrollado una corriente antropológica humanista que mantiene la imagen de tres tipos de liderazgo: transaccional, transformador y trascendental, poniendo énfasis en la

relación que existe entre el líder y sus colaboradores. El estilo frecuente en las organizaciones educativas es el transaccional, en sentido vertical de funciones y atribuciones, este cambio está en proceso en el Colegio Técnico Provincia de Pastaza sin embargo ante la actitud del 40% de profesores que no lo entienden a los estudiantes no les queda sino el recurso de cumplir y obedecer, la primera y última palabra es la del supuesto líder, si tomamos la situación del estudiante, éste se mantiene como elemento pasivo dentro del proceso de aprendizaje. La tarea educativa es rutinaria, no hay opción para la innovación. Desde el punto de vista curricular, el docente no interviene en la formulación de objetivos, selección de contenidos, definición de actividades tanto para el docente como para el estudiante.

De allí, la propuesta de capacitar a los docentes del Centro Educativo Provincia de Pastaza en tomar la decisión de transformarse en líderes del proceso de formación con el tipo de líder transformacional, ya que tampoco cabe el liderazgo trascendental, por ser demasiado permisivo en la gestión.

El liderazgo transformacional se fortalece con la conciencia de los colaboradores, quienes aceptan y se comprometen al logro de las metas establecidas en la misión organizacional, dejando de lado sus intereses individuales, a cambio de los intereses colectivos, de esta manera propicia los cambios, en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

Además, por medio de las excelentes relaciones interpersonales que caracterizan al líder transformacional, influyen en el grupo hacia los cambios de visión.

Desde el punto de vista de la eficacia organizacional, entendida por ésta como “la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos óptimas formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema, con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita”.

La eficacia del líder transformacional es vista desde cuatro ángulos:

Por el logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores.

Por el conocimiento de las necesidades de los colaboradores en individual, en los altos niveles administrativos.

Por la contribución de los colaboradores al desempeño de la organización.

Por el desempeño del líder como miembro del equipo de trabajo.

Así visto, el liderazgo transformacional impacta en los miembros de la organización debido a que éstos se identifican con el líder, sus objetivos, creencias y valores, se transforma en un modelo a imitar por los empleados.

Son características de los líderes transformacionales:

Carisma: Visión, misión, orgullo, obtiene respeto y confianza.

Inspiración: Comunica altas expectativas, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.

Estímulo intelectual: Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.

Consideración individualizada. Atiende y trata a cada empleado de manera individual, capacita y aconseja.

8.4.3. Clasificación de las competencias

Las competencias pueden agruparse y desagruparse y formar parte de clasificaciones, no obstante, por la proyección que tiene, se citan las siguientes:

Competencias básicas: asociadas a conocimientos fundamentales que se adquieren en la formación general.

Competencias genéricas: guardan relación con los comportamientos y actitudes de labores propias de cada ámbito de trabajo.

Competencias específicas: son vinculadas al campo laboral, son no transferibles a otros contextos.

Sin embargo, cabe referirse a los comportamientos, actitudes y valores que ponen de manifiesto los egresados de pregrado y que deben demostrar en el momento de incorporarse al mundo laboral.

Competencias de formación personal: capacidad de actuar con autonomía en los planos físico, intelectual, afectivo y espiritual.

Competencias de formación para el trabajo y la producción: generan productividad y/o servicios, con cumplimiento, desempeño laboral, reflexivo y activo. Competencias de formación social: son las de comportamiento familiar, de participación social, solidario, ciudadano y participativo en equipo. Además, podemos ubicar las de cada profesión. En sí, se sujetan a la recomendación de la UNESCO al referirse al soporte de la educación en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser; y se espera involucrar transversalmente en cada una de las competencias la gestión de liderazgo y valores.

8.5. Localización y cobertura espacial

Esta propuesta de capacitación del Centro Educativo Provincia de Pastaza, con el tema “liderazgo y valores en el centro educativo Colegio Provincia de Pastaza”, se realizará en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, en las instalaciones del colegio.

8.6. Población Objetivo

Los docentes de la comunidad educativa del “CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO PROVINCIA DE PASTAZA” de la ciudad de Puyo, durante el periodo 2011-2012, cuya población total es de 40 docentes.

8.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta son:

7.7.1. Humanos.- se necesita la asistencia de los involucrados todos los docentes de la comunidad educativa del colegio Provincia de Pastaza, así como de los instructores.

La sostenibilidad de la propuesta depende de la necesidad y oportunidad que tienen los docentes de recibir una formación que les permitirá ser competentes en el aula, con rasgos de liderazgo con el conocimiento, habilidades y destrezas metodológicas, pedagógicas y didácticas, convertidas en competencias.

Así mismo de la organización y la planificación institucional que contempla en su estructura dos unidades: la de formación continua; y la de Formación, donde se aplica el Programa de Capacitación.

Para la ejecución se integran cuatro docentes con formación pedagógica especializada. Se espera que las autoridades, dispongan su inclusión como un proyecto prioritario.

7.7.2. Tecnológicos.- El uso de los audiovisuales facilita el desarrollo de los talleres por lo que es importante el uso de los mismos, el Centro Educativo cuenta con aulas implementadas tecnológicamente, tiene conexión de internet en las aulas y laboratorios.

7.7.3. Materiales.- los materiales a usar son los de información: anillados, carpetas, esteros, paleógrafos, libros. Todas las aulas, laboratorios y talleres cuentan con proyectores y ventiladores instalados permanentemente, con la autorización del rector, se pueden utilizar para la aplicación de la propuesta.

7.7.4. Económicos.- El financiamiento debemos realizar gestiones ante operadoras de la SETEC para capacitación, presentar la propuesta.

7.7.5. Organizacionales.- el apoyo total de las autoridades del centro educativo para poder facilitar el proceso, considerando que el recurso humano es el gestor de los cambios y transformaciones a través de la formación, la capacitación y pondría en agenda la ejecución de esta propuesta, como gestión de los integrantes de la Unidad ; y, el cálculo del presupuesto se considerará en términos de números presupuestarios y como contraparte a la SETEC.

7.7.6. Físicos.- El Centro Educativo cuenta con un espacio cubierto, actualmente se ha creído conveniente utilizarlo, porque es apto para realizar el programa de capacitación, pues tiene la capacidad para 300 personas, este sería el lugar ideal para desarrollar las actividades previstas.

Además, existen equipos de amplificación con micrófonos fijos y móviles que podrían ser utilizados, en caso de ser necesarios.

7.8. Presupuesto:

Item	cantidad	Valor unitario	Valor total
fotocopias	1750	0,03	52,5
papelería	70	3	270
audiovisuales	16	1	16
honorarios	16	15	240
refrigerio	140	1	140
subtotal	140	160	718
imprevistos			71,80
TOTAL			\$790,30

7.9. Cronograma

Cronograma tentativo:

Fecha: Septiembre – Octubre del 2012

Actividades	1ra. Semana Septiembre	2da. Semana	3ra. semana	4ta. Semana	1ra. Semana Octubre	2da. semana	3ra. semana
Pedagogía y Didáctica Formación permanente	x	x					
Estilos de			x	x			

Liderazgo							
Clasificación de las competencias					x		

Bibliografía

- Barriga Frida y Hernández Gerardo. Docente del Siglo XXI. 2003
- Bernard J. Estrategias de Estudio en la Universidad. Síntesis. 1995
- Kozulin A. Instrumentos Psicológicos. 2000.
- Niguidula D. Un panorama más rico de los trabajos escolares. 2000

9. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Alvarez, L. (2011). *Toma de decisiones*. Loja, Loja, Ecuador: Universidad Tecnica Particular de Loja.

Argudin, Y. (2009). Desarrollo de Competencias de los Docentes y que Fortalezcan el PEA. Santo Domingo: Pontificia Universidad Cat'olica del Ecuador.

Córdova, U. N. (23 de 12 de 2007). *Régimen de carrera y gestión docente*. Obtenido de <http://www.faudi.unc.edu.ar/areas/institucional/secacad/gestiondoc.htm>

Covey, S. (1998). los 7 hábitos de las familias altamente afectivas. En S. Covey. México D.F: Editorial Grijalvo,S.A de C.V.

Deal, B. y. (1994). Liderazgo Educativo. *Liderazgo Eficaz*. USA: Editorial del Centro Nacional para el liderazgo Educativo.

Elme, C. (octubre de 2005). *lagestióneducativa.blogspot.com*.

española, d. d. (1992). *Gestión* . España.

G, C. L. (22 de 09 de 2007). *La administración educacional y gestión educacional*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml>

Garcia. (22 de 12 de 2007). *La Gestión Educativa*. Obtenido de Portal Educativo: <http://www.prismaseducativos.com>

Gonzalez, M. T., Nieto, J. M., & Portela, A. (2008). Organizacion y Gestion en Centros Educativos. En M. T. Gonzalez, J. M. Nieto, & A. Portela, *Organizacion y Gestion en Centros Educativos* (pág. 192). Mexico: PEARSON.

Jomtien. (20 de 03 de 1990). Plan de Satisfacción de las Necesidades Básicas de Aprendizaje. *Calidad Total* .

Lutz, C. (22 de 09 de 2007). *La Administración educacional y gestión educacional*. Obtenido de <http://www.monografias.com>

Marianita, B. M. (2012). Instructivo Proyecto de Tesis . En B. M. Marianita, *Proyecto de Tesis II*. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Martínez, R. G. (2000). Valores humanos y Desarrollo Personal. En R. G. Martínez, *Valores humanos y Desarrollo Personal* (pág. 7). España: CISS PRAXIS educación .

Martinez, R. (1990). Planeacion Educativa. En R. Martinez, *Planeacion Educativa* . Mexico: UNAM.

Medina. Liderazgo en Educación. Madrid: UNED.

Münch. (2011). La Administración Educativa. En Münch.

Münch. (2011). La Administración Educativa. En Münch.

Munch, L., Galicia, E., Jimenez, S., Patino, F., & Pedroni, F. (2011). Administracion y Planeacion de Instituciones ducativas. En L. Munch, E. Galicia, S. Jimenez, F. Patino, & F. Pedroni, *Administracion y Planeacion de Instituciones ducativas* (pág. 52). Mexico: Trillas.

Portal de la Educación Inicial. (23 de 12 de 2007). Obtenido de <http://www.educacioninicial.com>

Rivera, G. (16 de agosto de 1997). *Cultura Organizacional nueva tendencia de gerencia de recursos a la competitividad*. Obtenido de <http://www.rieoei.org/de los lectores/1507Maranon.pdf>:
<http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>

UNESCO. (04 de 1981). Programa Regional de Desarrollo Educativo. *II Proyecto Principal de Educación para América Latina* . Quito, Pichincha, Ecuador.

UNESCO/OREALC/REPLAD. (1994). Planificación Educativa. *UNESCO* , 7.

Zaleznik. (20 de Diciembre de 2004).

<http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Formacion/Formacion/%20dic%2004/Directivos.htm>. Obtenido de <http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Formacion/Formacion/%20dic%2004/Directivos.htm>.

10. APÉNDICES

Anexo Nro.1

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años ()
41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años ()
61 y más()

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

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

- a. El 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	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios engerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

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

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

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

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

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

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

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

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

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Si () No ()

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

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

Anexo Nro.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 uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

estudiante.

11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros

13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

11.

Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

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

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

14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera

15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

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

Anexo Nro.3

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

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

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

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

14. La ética y los valores se enseñan con ejemplo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo Nro.4

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Estudiante:

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- f. Fiscal. ()
- g. Fiscomisional. ()
- h. Municipal. ()
- i. Particular laico. ()
- j. Particular religioso. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES

Siempre A veces Nunca

1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia.
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo
15. Participa usted en las actividades del centro educativo
16. Conoce a los directivos y maestros de sus hijos

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo Nro.5

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

Rector/Vicerrector/Director/Supervisor

NOMBRE Y APELLIDOS:

CARGO QUE DESEMPEÑA:

INSTITUCIÓN:

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

Ab.Verónica Massón Fiallos

ALUMNA

Anexo Nro.6
FOTOGRAFÍAS

**1. Fotografías de la Infraestructura física del Colegio Técnico Provincia de Pastaza
Área Administrativa**



Aula – Taller (cocina, restaurante)



Acceso Principal



Estudiante del Centro Educativo



2. Fotografías de Personal Docente del Plantel



3. Toma de encuestas

