



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Técnico Agropecuario “26 de febrero” sección diurna del cantón Paute provincia del Azuay durante el periodo académico 2011 - 2012”.**

**Tesis de grado.**

**AUTOR:**

**Peralta Orellana, José Francisco**

**DIRECTORA:**

**Andrade Carrera, Gloria María, Mgs.**

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Magister.

Gloria María Andrade Carrera

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Técnico Agropecuario “26 de febrero” sección diurna del cantón Paute provincia del Azuay durante el periodo académico 2011 - 2012” realizado por el profesional en formación: José Francisco Peralta Orellana, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja; tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, 12 de septiembre del 2012

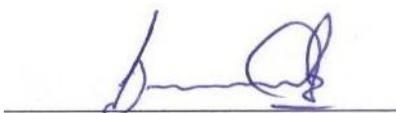
f) \_\_\_\_\_

Mgs. Gloria María Andrade Carrera

DIRECTORA DE TESIS.

## AUTORIA

Yo, José Francisco Peralta Orellana, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.



José Francisco Peralta Orellana

C.I.:0102376886

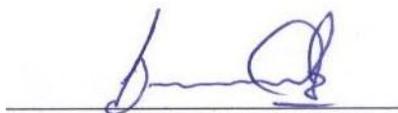
## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

### CESIÓN DE DERECHOS

Yo, José Francisco Peralta Orellana, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 12 de septiembre del 2012



José Francisco Peralta Orellana  
C.I.:0102376886

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo, que representa todos los esfuerzos y sacrificios para cumplirlo, lo dedico a todas las personas que se sienten y actúan como corresponsables y protagonistas en la construcción de una sociedad justa, pacífica y solidaria.

José Francisco Peralta Orellana.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar la inmensa gratitud que Dios me ha otorgado por darme la oportunidad de alcanzar una meta más propuesta en mí desarrollo personal y profesional.

De igual manera a un genuino líder que me enseñó que con esfuerzo, dedicación y perseverancia se alcanzan los ideales y fomentó valores en mí pero que por situaciones de la vida solo queda el recuerdo de su presencia en este mundo, a la memoria de mi querido y estimado papá Alberto Melchor Peralta Ochoa (+).

Mi eterna gratitud a quienes me han apoyado en esta etapa de crecimiento en mí formación personal y profesional, a mí abnegada mamá Rosa F. Orellana Robles, mis hermanos, Mónica y Alberto Melchor Peralta, como también a toda la comunidad educativa del Colegio Técnico Agropecuario “26 de febrero” y de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Autor

José Francisco Peralta Orellana

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

En la provincia del Azuay, cantón de Paute el 06 de septiembre del 2011, él Sr. Vicente Abril López Rector del Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” conjuntamente con él Lic. José Francisco Peralta Orellana con NC: 0102376886, docente de esta Institución Educativa y actualmente estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja en una maestría en la especialidad de Gerencia y liderazgo Educativo y que está matriculado en el tercer ciclo, en el cual existe un módulo de Proyecto de Investigación 1 que para su estudio y elaboración del trabajo a distancia solicita de la manera más comedida a usted la autorización para realizar un análisis exhaustivo de los documentos de gestión educativa, el Manual de la Organización, el Código de Ética, el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Anual, el Plan de Transformación Institucional, el Reglamento Interno, así como también la realización de encuestas a 25 docentes, 5 directivos, 25 estudiantes y 25 padres de familia seleccionados previamente y una entrevista al Supervisor, Rector, Vicerrector y 2 miembros del Consejo Directivo, una vez recolectada toda la información se aplicará el método descriptivo para el análisis de cada documento de gestión educativa, la estructura de la organización, el organigrama y los resultados de las encuestas y entrevistas, además se realizará una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), una matriz de problemáticas (puntos críticos) y se elaborará una propuesta de manera teórica para el mejoramiento y la implementación en la Institución Educativa cuyo título será: **“PRÁCTICA DE VALORES EN EL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “26 DE FEBRERO””**.

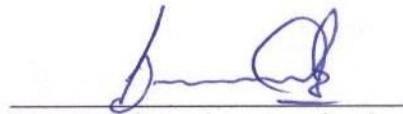
Después de su presentación, análisis, revisión y si es factible realizar con un compromiso de todos los miembros de la Comunidad Educativa con esta propuesta, las autoridades de la Institución Educativa brindarán todo el apoyo y cooperación para su ejecución.

Con esta acta se pone a disposición de toda la Institución Educativa el compromiso asumido por cada parte, conociendo que sin esta manifestación escrita no se puede presentar ni ejecutar la propuesta.

Para constancia de esta autorización firman:



Sr. Vicente Abril López.  
RECTOR DEL COLEGIO.



Lic. José Francisco Peralta O.  
DOCENTE - ESTUDIANTE

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	páginas
PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
AUTORÍA .....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS .....	iv
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	Vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL .....	Vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	Viii
ÍNDICE DE MATRICES Y TABLAS .....	X
RESUMEN .....	Xii
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 La gestión educativa .....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Concepto de la gestión educativa .....	5
2.1.2 Importancia de la gestión educativa .....	7
2.1.3 Tipos de gestión educativa .....	8
2.1.3.1 Gestión escolar .....	8
2.1.3.2 Gestión educativa estratégica .....	9
<b>2.2 Líder - Liderazgo .....</b>	<b>10</b>
2.2.1 Importancia del liderazgo .....	11
2.2.2 Liderazgo educacional concepto .....	12
2.2.3 Tipos de liderazgo educacional .....	13
2.2.4 Características del liderazgo educacional .....	15
2.2.4.1 Rasgos de un liderazgo mal orientado .....	15
2.2.4.2 Rasgos de los líderes efectivos .....	16
<b>2.3 Diferencia entre directivo y líder .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 Los valores y la educación .....</b>	<b>21</b>
2.4.1 Incidencia de la educación en valores .....	23
2.4.2 Padres de familia la base de todo .....	24

<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	26
<b>3.1 Participantes</b> .....	26
<b>3.2 Materiales e Instrumentos</b> .....	31
<b>3.3 Métodos y procedimientos</b> .....	33
<b>4. RESULTADOS</b> .....	36
<b>4.1 Diagnóstico</b> .....	36
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores .....	36
4.1.2 La estructura organizativa de la Institución Educativa .....	47
4.1.3 Análisis FODA .....	62
<b>4.2 Resultados en encuestas y entrevistas</b> .....	64
4.2.1 De los directivos .....	64
4.2.2 De los docentes .....	75
4.2.3 De los estudiantes .....	77
4.2.4 De los padres de familia .....	78
4.2.5 Entrevistas a directivos .....	80
4.2.6 Matriz de problemáticas .....	83
<b>5. DISCUSIÓN</b> .....	84
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	89
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	91
<b>7.1 Título de la propuesta</b> .....	91
<b>7.2 Justificación</b> .....	91
<b>7.3 Objetivos de la propuesta</b> .....	93
<b>7.4 Actividades</b> .....	94
<b>7.5 Localización y cobertura espacial</b> .....	96
<b>7.6 Población objetivo</b> .....	96
<b>7.7 Recursos</b> .....	97
<b>7.8 Sostenibilidad</b> .....	98
<b>7.9 Presupuesto</b> .....	98
<b>7.10 Cronograma</b> .....	99
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	100
<b>9. ANEXOS</b> .....	103

## ÍNDICE DE MATRICES Y TABLAS

<b>MATRIZ NÚMERO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Páginas</b>
<b>MATRIZ Nro. 1</b>	FODA .....	63
<b>MATRIZ Nro. 2</b>	RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS .....	80
<b>MATRIZ Nro. 3</b>	PROBLEMATICAS .....	83
<b>MATRIZ Nro. 4</b>	ACTIVIDADES .....	94
<b>MATRIZ Nro. 5</b>	BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA .....	97
<b>MATRIZ Nro. 6</b>	PRESUPUESTO .....	98
<b>MATRIZ Nro. 7</b>	CRONOGRAMA PARA DESARROLLAR LA PROPUESTA..	99
<b>TABLA NÚMERO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Páginas</b>
<b>TABLA Nro. 1</b>	DOCENTES CLASIFICADOS POR EDAD .....	27
<b>TABLA Nro. 2</b>	DOCENTES CLASIFICADOS POR SEXO .....	27
<b>TABLA Nro. 3</b>	DOCENTES CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO..	28
<b>TABLA Nro. 4</b>	ALUMNOS CLASIFICADOS POR SEXO SECCIÓN MATUTINA .....	29
<b>TABLA Nro. 5</b>	ALUMNOS CLASIFICADOS POR AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y BACHILLERATO SECCIÓN MATUTINA .....	29
<b>TABLA Nro. 6</b>	PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	30
<b>TABLA Nro. 7</b>	FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	64
<b>TABLA Nro. 8</b>	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN .....	65
<b>TABLA Nro. 9</b>	FORMULACIÓN DE TAREAS EN MANUAL DE NORMAS..	66
<b>TABLA Nro. 10</b>	LIDERAZGO EN CLIMA DE RESPETO Y TOMA DE DECISIONES .....	66
<b>TABLA Nro. 11</b>	PRESENCIA DE DELEGACIÓN DE TOMA DE DECISIONES .....	67
<b>TABLA Nro. 12</b>	SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO	

	EDUCATIVO PROMUEVE .....	68
<b>TABLA Nro. 13</b>	HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN .....	69
<b>TABLA Nro. 14</b>	PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	70
<b>TABLA Nro. 15</b>	ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN .....	71
<b>TABLA Nro. 16</b>	ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES .....	72
<b>TABLA Nro. 17</b>	LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	73
<b>TABLA Nro. 18</b>	LA GESTIÓN PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES .....	74
<b>TABLA Nro. 19</b>	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA .....	74
<b>TABLA Nro. 20</b>	RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES .....	75
<b>TABLA Nro. 21</b>	RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES .....	77
<b>TABLA Nro. 22</b>	RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA	78

## 1. RESUMEN

La investigación sobre “gestión, liderazgo y valores” fue realizada en el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” sección diurna, del cantón Paute de la provincia del Azuay, su objetivo general fue analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Institución promoviendo cambios en la actitud de todos los miembros.

Se aplicó diferentes métodos para la obtención, análisis y descripción de datos, con la participación y colaboración de toda la Comunidad Educativa, aportando información mediante diferentes instrumentos, también se analizó los documentos de gestión educativa existentes.

Los resultados obtenidos determinaron que la gestión, liderazgo del personal docente y directivo es aceptable pero la práctica de los valores institucionales y los ejes transversales en el aula es limitada debido a la falta de consenso y socialización, ha esto se anexa la resistencia al cambio, cooperación y participación de algunos docentes.

Se desarrolló la propuesta de “PRÁCTICA DE VALORES” que se implantará en el periodo académico 2012 - 2013.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” sección diurna es la Institución Educativa pública más antigua del cantón Paute, de la provincia del Azuay, su ubicación geográfica es eminentemente agrícola, por lo cual se optimiza todos estos recursos económicos a través de sus especialidades que brinda: Agropecuaria, Agro Industria de los Alimentos, Contabilidad y Químico Biólogo, actualmente la Institución Educativa cuenta aproximadamente con 759 estudiantes, 25 paralelos y 40 docentes.

El programa educativo establecido con la Institución Educativa cada año se está innovando de acuerdo a los nuevos lineamientos Educativos emanados por el Ministerio de Educación del Ecuador, pero priorizando los recursos existentes en el medio por ser una zona eminentemente agrícola, específicamente en el campo florícola y frutícola, de tal forma, que los bachilleres estarán en capacidad de crear, manejar su propia microempresa o continuar sus estudios.

En esta línea es prioritario elaborar, reestructurar y ser socializado a todo el personal involucrado con el Colegio los documentos de gestión educativa donde estén expresadas normas para la convivencia armónica, mediante la enseñanza y práctica adecuada de valores que mejore el clima institucional, las relaciones interpersonales de confianza, amistad, cooperación, colaboración, comunicación, trabajo en equipo, equidad de género, con docentes con vocación de servicio, padres de familia participativos y una sociedad que aprecie el valor de la Educación.

Pues la Educación es un proceso de enseñanza - aprendizaje dirigido, gradual y programado tanto de construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, lo que exige en la actualidad una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa con un personal directivo que impulse la innovación, el cambio permanente, que aproveche el recurso humano de la institución, que participe en los diferentes roles en los cuales debe laborar para lograr los objetivos propuestos, buscando adaptarse a las situaciones cambiantes para alcanzar una Educación de Calidad.

Mediante este enfoque es importante destacar que en la actualidad las Instituciones Educativas, deben ser administradas por personas cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y el mejoramiento del autoestima dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas esto describe la necesidad de que el personal directivo de una institución cumpla a cabalidad sus funciones destacando entre ellas el liderazgo como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayude a planificar su trabajo y a la vez le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas en el funcionamiento y dedicadas hacia una transformación social y educativa, tomando en consideración que el éxito de una Institución depende de los miembros que lo integran.

El personal directivo es el eje principal, los líderes, los promotores de que las cosas sucedan, de que todos estén encaminados hacia la consecución de las metas propuestas, de lo contrario cada quien seguirá un rumbo diferente e intereses distintos. Aunque en la actualidad el docente debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la educación y la comunicación a fin de interactuar permanentemente con todos los miembros de la sociedad que está involucrada con el funcionamiento de la Institución Educativa, que se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentre los líderes de la organización.

El propósito de este trabajo de gestión, liderazgo y valores radica en conocer todos los puntos críticos que impiden el logro de una Educación de Calidad en el Colegio Técnico Agropecuario “26 de febrero” para lo cual con la autorización del Rector se analizó previamente todos los documentos de gestión educativa, también se ha visto conveniente proceder a realizar entrevistas al personal directivo, Supervisora, Rector, Vicerrector, Consejo Directivo y encuestas a docentes, alumnos y padres de familia sobre aspectos relacionados con valores, gestión y liderazgo y lograr ser partícipe de este proceso de investigación.

También se consideró como un aspecto prioritario para la realización de este trabajo de investigación la participación activa y decidida de la comunidad educativa, con una apertura del personal administrativo para la dotación de los documentos de gestión educativa existentes en el plantel. El Rector fue la persona indicada para dar inicio al proceso investigativo por medio de un acta de compromiso, los docentes, docentes y padres de familia seleccionados respondieron todas las preguntas de la encuesta realizada.

Los medios que posibilitaron el desarrollo de este trabajo fueron humanos, técnicos y económicos. Para la elaboración del Marco Teórico se utilizó distintos medios bibliográficos y tecnológicos tales como textos, enciclopedias, libros e internet, relacionados con temas de gestión, liderazgo y valores.

El objetivo principal de esta investigación fue 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 la Institución Educativa promoviendo cambios en la actitud de todos los miembros, generando una propuesta alternativa de incluir valores morales y éticos en el aprendizaje de los estudiantes y su relación directa con la sociedad.

Para lo cual se investigó los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores para determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Institución Educativa.

Con una actitud crítica para descubrir, seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Institución Educativa, asumiendo la responsabilidad de elaborar el diagnóstico institucional en los diferentes escenarios que fortalezca el liderazgo en la toma de decisiones e identifique técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir sus dificultades.

En el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” se ha observado la falta de compromiso, cooperación y desarrollo de un trabajo en equipo para el cumplimiento de

los planes, programas y proyectos educativos que únicamente quedan en archivos y muchas de las veces no se ejecutan por la falta de lo económico o actualización de los conocimientos de los docentes. Los miembros de las comisiones encargadas de elaborar estos documentos no cumplen a cabalidad sus funciones de acuerdo a las normas establecidas. El conformismo, la resistencia al cambio y la falta de trabajo en equipo son algunos factores que influyen.

Para lo cual se plantea una propuesta alternativa al final de este proceso investigativo que mejore la práctica de gestión, liderazgo y valores en la Institución Educativa.

Hago una extensiva invitación al lector para que revise y analice este trabajo de investigación sobre: Gestión, Liderazgo y Valores en la administración institucional del Colegio Técnico Agropecuario "26 de Febrero". En donde se hará una descripción de la problemática existente y se dará una alternativa de solución a través de una propuesta.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 GESTIÓN EDUCATIVA

#### 2.1.1 CONCEPTO DE GESTIÓN EDUCATIVA

En este nuevo contexto socio cultural en el cual habitamos con un avance acelerado de la tecnología, comunicación e información las Instituciones Educativas tiene una prioridad en el desafío de ofertar una educación de calidad que involucre a todos los sectores sociales implicados en este proceso con un nuevo rol siendo: motivadores, orientadores del proceso de enseñanza aprendizaje, mediadores de aprendizaje activos, significativos y funcionales, incentivando a la comunidad educativa para el debate, facilitando los recursos y promoviendo la investigación y solución de problemas, como agentes de desarrollo social.

*“Gestión educativa es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción fortalecimiento y desarrollo de una nueva comunidad educativa, caracterizada por el compromiso, la participación e innovación permanente” (Rodriguez Riera Ruth, 2003).*

En esta definición se prioriza la participación de manera colectiva de todas las personas que están relacionadas con la actividad educativa a través del compromiso, colaboración y cooperación, considerando a la gestión educativa como un conjunto articulado de acciones de dirección en la cual influye de manera eficiente y eficaz el liderazgo de los directivos para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados en los documentos de gestión educativa que la Institución dispone, estas acciones de dirección deben ser planificadas identificando las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidad generando procesos de previsión, ejecución, verificación y capacitación. En este contexto, la gestión educativa está caracterizada por:

- Un liderazgo, basado en principios y normas para el mejoramiento e innovación.
- Trabajo en equipos, para optimizar el recurso humano que la Institución Educativa dispone y desarrollar los documentos de gestión educativa, mejorando

las relaciones interpersonales, la colaboración, la comunicación efectiva, el pensamiento sistemático, la participación proactiva, prevención y resolución de conflictos.

- Mejoramiento de la Educación, infraestructura y tecnología a través de equipos de gestión.
- Desarrollo y cumplimiento de documentos de gestión educativa que mejoren la Calidad de Educación que la Institución Educativa brinda a la comunidad.

Todos estos factores determinan las funciones gerenciales de una Institución Educativa en busca de una mayor competitividad, eficiencia y eficacia que según MÜNCH LOURDES (2011, 18 – 20) son:

- **Administración**, es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con un propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.
- **La planeación**, que consiste en un análisis de la realidad actual en que se ubica una Institución Educativa y su proyección a futuro, determinando los objetivos y metas en la dirección de los resultados que se pretende obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la Institución Educativa con una mayor probabilidad de éxito.
- **La organización**, es el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones, responsabilidades estableciendo métodos para la aplicación de técnicas tendientes a optimizar el trabajo y los recursos humanos, materiales y económicos que dispone la Institución Educativa.
- **La dirección**, es el avance hacia el objetivo planteado con una optimización de los recursos disponibles y el ejercicio de habilidades y destrezas que genere experiencia en la gestión educativa y liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la Institución Educativa.
- **La coordinación**, es una acción común armónica y sincronizada de las diferentes tareas en una Institución Educativa.

- **El control**, es el proceso administrativo para verificar el cumplimiento del trabajo docente realizado considerando los códigos y normas a través del cual se establecen los estándares para evaluar los resultados obtenidos.

### 2.1.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

*“La concepción, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de todo aquello que comprende la gestión educativa, debe estar impregnado del sello de calidad, en sus parámetros de relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.*

*La gestión educativa tendrá relevancia, cuando a través de ella se generen aprendizajes para la vida presente y futura de los estudiantes.” (Rodríguez Riera Ruth, 2003).*

La gestión educativa es una nueva forma de optimizar los recursos humanos, materiales y económicos para el desarrollo educativo. Tratando de obtener una educación de calidad, para lo cual se debe desarrollar procesos cooperativos y colaborativos que despierten el interés de cada uno de los actores internos para la búsqueda del desarrollo institucional.

La gestión educativa se enmarca en el proceso del proyecto educativo institucional de forma íntegra, coherente y estable considerando los objetivos, acciones y prioridades que deben cumplir todos los miembros del Colegio de acuerdo a sus características y políticas centrada en las necesidades y posibilidades de los estudiantes y construida como un proceso alternativo, flexible, democrático y participativo.

Todas estas acciones deben estar previamente planificadas para identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado en realidad con una coordinación ágil y oportuna considerando el servicio educativo que brinda la Institución Educativa a la comunidad, con una jerarquía y autoridad del Rector y Vicerrector, quienes son los encargados de administrar, planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

El personal docente debe ser ubicado estratégicamente en las comisiones o equipos de trabajo dependiendo de su capacidad intelectual, habilidades y destrezas de cada

persona, cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que ésta debe tener con los objetivos institucionales, su responsabilidad en la toma de decisiones y sus resultados contribuirá a optimizar el funcionamiento de la Institución Educativa. Por lo que las acciones que se realicen a nivel Institucional deben ser conocidos por todos los miembros de la comunidad de ahí la necesidad de contar con mecanismos ágiles y adecuados de comunicación, esto contribuirá a tener un clima favorable de relaciones interpersonales.

### **2.1.3 TIPOS DE GESTIÓN EDUCATIVA**

#### **2.1.3.1 GESTIÓN ESCOLAR**

Es la manera o forma de administrar, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar una Institución Educativa, sus principios básicos son la eficiencia en las diferentes secciones, comisiones y departamentos cuyas estrategias para el mejoramiento de la Calidad de la Educación se basan en: la autoridad y disciplina, la comunicación con todos sus integrantes donde el liderazgo, orden, equidad, estabilidad e iniciativa de todo el personal docente y administrativo influya en la consecución y logro de la misión y visión de la Institución Educativa a través de la eficiencia y calidad de la educación que brinda a la sociedad.

*“La gestión escolar se puede definir como el gobierno o la dirección participativa de la educación, ya que por las características específicas de los procesos educativos la toma de decisiones en el nivel correspondiente es una tarea colectiva que implica muchas personas, las cuales deben tener una meta común y debe de existir una excelente comunicación entre ellas”. (Carrillo Vargas Lourdes Elizabeth, 2008).*

La gestión escolar prioriza la forma de organizar y descubrir los talentos personales existentes en la organización, para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia que la sociedad aspira de la educación enfocada principalmente en capacitar formalmente al estudiante, de educarlo e incorporar a las nuevas generaciones los valores, costumbres y conocimientos de nuestra cultura. En el sector educativo la

gestión educativa se puede dividir en tres categorías según CARRILLO VARGAS, L.E. (2008,6)

- **La gestión normativa** que es definir y hacer cumplir determinadas funciones plasmadas en los documentos curriculares.
- **La gestión participativa** es incorporar al Rector y docentes como parte de un mismo equipo en el que se propicie la participación con un sentido humanístico y social.
- **La gestión administrativa** que está centrada en la realización de trámites como medio de relación entre las autoridades, los docentes y la Institución Educativa.

### 2.1.3.2. GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATEGICA

La gestión educativa estratégica de una Institución Educativa está enfocada en desarrollar el conocimiento, la práctica de actitudes interpersonales con una convivencia equitativa en la sociedad, teniendo como eje sustentable la educación, el aprendizaje activo y significativo, la administración proyectada a la planeación, organización, coordinación, control y dirección, hacia el futuro, creando adecuadas condiciones para el desarrollo de la actividad educativa, para que se concrete la misión y visión de la Institución.

Entonces la gestión educativa son las adecuadas condiciones para alcanzar a consolidar el futuro educativo que deseamos lograr para lo cual se debe contar con un proyecto estructurado por docentes competentes (Directivos y docentes) que se planifique, ejecuten, solucionen problemas, se tome las mejores decisiones y se genere recursos en beneficio de la Institución Educativa con una administración eficiente.

*“La gestión educativa estratégica es, entonces, una forma de comprender, organizar y conducir, tanto el sistema educativo como a la organización escolar, pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y solo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza llega a ser un*

*proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas”.* (Escalante Álvarez J. Cruz, 2009).

Las principales características de la gestión educativa estratégica según ESCALANTE ÁLVAREZ, J. C. (2009,44) son:

- El servicio que brinda las Instituciones Educativas consiste en la generación de aprendizajes para todos los estudiantes.
- Los diversos actores educativos deben poseer los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, oportunidades y soluciones a las diferentes situaciones.
- Trabajo en equipo que facilite la comprensión, planificación, acción, reflexión conjunta acerca de que se quiere hacer y cómo.
- Implementar nuevas ideas para el logro de los objetivos propuestos.
- Circulo de estudio entre docentes que genere espacios de reflexión, para identificar áreas de oportunidad y generar intercambio de experiencias.
- Priorizar los objetivos institucionales para generar una visión del futuro.
- Elaborar estrategias para lograr los objetivos y metas que se planteen a partir de la situación educativa.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación.

## 2.2 LÍDER – LIDERAZGO

Alguien se convierte en líder de un grupo cuando hay una mayoría de personas dispuestas a seguirlo y cumplir su labor con responsabilidad, respeto, comunicación, comprensión y confianza, un **líder** siempre cuenta con habilidad de influir sobre los demás, es un catalizador de recursos, talentos y esfuerzos hacia una meta común. Su principal misión es la de guiar al equipo hacia una visión compartida evaluando desempeño, corrigiendo errores y reforzando aciertos. Sus principales recursos están estrechamente ligados a sus virtudes personales, especialmente a su credibilidad como persona y como profesional.

Un **seguidor** es alguien que recibe la influencia de un líder, los buenos seguidores no son los que acatan o cumplen a toda situación y siguen a ciegas al líder sin aportar algo que pueda influir en él. En suma, los líderes competentes influyen en los seguidores y estos en aquellos.

Las cualidades para un liderazgo eficaz son idénticas a las que se requieren para ser un buen seguidor, la **influencia** es entonces el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es parte medular del liderazgo.

*“Liderazgo.- es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”. (Lussier Robert N., 2002).*

Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuando seguir por ello con frecuencia estos y aquellos intercambian papeles en el proceso de influencia. El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten el influjo de hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Aprovecharse de los subordinados en beneficio personal no forma parte del liderazgo. Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores, un porvenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado. Los líderes tienen que dar un nuevo rumbo a la organización y con la aportación de los seguidores fijar objetivos que supongan retos y anteponer la responsabilidad para lograrlos.

Influir y establecer objetivos son temas indisolubles del cambio y el mejoramiento constante. Las organizaciones necesitan modificarse de continuo, adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez. Los líderes y seguidores capaces disfrutan del trabajo con las personas y de coadyuvar a que estas tengan éxito.

### **2.2.1 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

- La habilidad de liderazgo es importante al dirigir una organización en crecimiento.

- La motivación y el liderazgo son la clave para formar Rectores y Gerentes competentes. Esta habilidad es la llave del recurso intangible que afincará ventajas competitivas sustentables.
- Existe una estrecha relación entre un liderazgo de orientación humana y la satisfacción en el trabajo. La capacidad de liderazgo que tenga el Rector o Vicerrector influirá en forma directa en que tan bien se sienta usted en el trabajo y con qué motivación lo realiza.
- Las Instituciones Educativas se centran en las destrezas tecnológicas en lugar de las habilidades humanas, descuidar este último factor perjudica al liderazgo. Siempre debemos recordar que son las personas las que inventan y usan la tecnología, sin aquellas esta no existiría.
- El liderazgo es importante por ser la capacidad de un Rector o Gerente para guiar o dirigir, además para obtener un equilibrio a nivel de las Instituciones Educativas en el contexto socio – cultural en el cual brinda sus servicios.
- Una Institución Educativa puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no permanecer en el ámbito socio – cultural debido a la falta de un líder apropiado para su correcto funcionamiento.
- Las personas son la clave para el desarrollo económico.

Los líderes eficaces no solo nacen con cierta capacidad de liderazgo sino además lo cultivan, los investigadores señalan que muchas habilidades cognoscitivas y rasgos de personalidad son innatas al menos en parte la mayoría de estas se forman con mucho esfuerzo y un trabajo arduo. Todos somos líderes y poseemos capacidades potenciales para ello, cualquiera que sea la condición de su habilidad de liderazgo natural en este momento, usted puede decidir invertir en el desarrollo de sus destrezas o dejar que permanezca como están. Así, cierta habilidad natural puede presentar ciertas ventajas o desventajas a un líder.

### **2.2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL CONCEPTO**

El líder dirige, inspira confianza, crea expectativas, genera nuevas estrategias a partir de su propia iniciativa y experiencia, los líderes no nacen, se hacen, el liderazgo es algo

susceptible de ser aprendido, es una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer alguna actividad de manera eficiente y creativa. Según este análisis el personal administrativo y docente de una Institución Educativa son personas con habilidades de liderazgo que aplican métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de los estudiantes.

*“El liderazgo educativo debe proponer el desarrollo de todos aquellos a quienes involucra, ya sea de los educadores como de los estudiantes o colaboradores, el líder pedagógico por su parte debe ser fuente de inspiración que no limite su papel en mandar, sino crear expectativas posibles formando iniciativas y creando caminos para que todos aprovechen las distintas experiencias interactuando juntos entre sí”. (Under Filed, 2011).*

En definitiva el liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, eliminando conflictos, obstáculos y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en las personas que integran la Institución Educativa. El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo que influye en sus seguidores para propiciar un ambiente de desarrollo personal dentro del ámbito curricular con un control y evaluación de su rendimiento que garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

En conclusión el liderazgo educacional está referido a un docente que tiene la capacidad de liderar, crear capacidades, lograr objetivos, adquirir experiencia en las funciones y tareas de cada puesto de trabajo que desempeñan las personas, demostrando su competencia profesional y su interés por mejorar la educación a través de un cambio permanente.

### **2.2.3 TIPOS DE LIDERAZGO EDUCACIONAL**

El rol del docente implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción con un grupo de estudiantes, padres de familia, colegas o con los miembros de su comunidad. El líder es una persona que influye en un grupo, un orientador que contribuye con eficacia las metas y objetivos que

se plantea, sus atributos pueden ser: inteligencia, confianza, seguridad, personalidad bien integrada, fuerza de voluntad, perseverancia y capacidad de dirigir a las personas. Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo y sus distintos estilos de conducción de grupos podemos clasificar los siguientes tipos según MÜNCH LOURDES (2011, 152 - 153):

**a. Liderazgo autocrático**, se caracteriza por qué:

- El líder toma las decisiones iniciales respecto a los principales aspectos de la actividad educativa, determina toda política por lo que existe rivalidad de los docentes a todos los deseos que tiene el líder dentro de lo laboral.
- El líder explica los parámetros que deben cumplir en el trabajo y él mismo se encarga de evaluar, unilateralmente, en la forma en que se ha ejecutado.
- El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de los demás miembros de la Institución Educativa, manteniéndose alejado de toda participación de grupo, excepto en los conflictos.

**b. Liderazgo democrático**, se caracteriza por qué:

- El líder democrático desea que todo el personal de la Institución Educativa tome parte activa en su funcionamiento.
- Los profesores son los principales agentes de la educación pues su trabajo está en relación directa con los estudiantes.
- Existe un apoyo mutuo a los docentes, decide de modo cooperativo cuáles son sus tareas principales y permite llevar a la práctica cada cual por su lado.
- El líder propicia un manejo franco y objetivo en los conflictos.
- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, apoyado por el líder.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen y el grupo divide las tareas.

**c. Liderazgo paternalista**, se caracteriza por qué:

- Hace un gran énfasis en la gente proporcionando incentivos al personal para motivarlos e incrementar la productividad y obtiene poco en los resultados.

- Los miembros de la Institución Educativa están satisfechos y tranquilos pero la productividad se descuida y los resultados son muy escasos.
- Considera las necesidades de la gente para tener relaciones satisfactorias.
- Conduce a un ritmo de trabajo amistoso y confortable dentro de la organización.

**d. Liderazgo transformador**, se caracteriza por qué:

- Dispone de un alto grado de interés por los resultados y por la gente.
- Los desacuerdos y problemas se analizan y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso de todos los miembros de la Institución Educativa.
- Promueve una cultura organizacional mediante un trabajo significativo que lo compromete a lograr la misión y los objetivos de la organización.
- Se desenvuelve en el campo educativo mediante la capacidad de influenciar y ejercer poder en sus estudiantes, en forma positiva y compartida para el desarrollo de éstos como personas.
- Genera cambios en su interacción con los miembros de la comunidad educativa, actuando eficazmente como promotor, desarrollando equipos de trabajo y fomentando la iniciativa y la participación en la toma de decisiones.
- El líder tiene confianza en las capacidades del grupo y de sus miembros, para resolver sus propios conflictos y mejorar adecuadamente los resultados.
- Apertura, tolerancia y disponibilidad a los seguidores, a sus sentimientos, sugerencias e ideas, que conllevarían un esfuerzo para no juzgar a las personas desde nuestros propios esquemas de referencia.

## **2.2.4 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO EDUCACIONAL**

### **2.2.4.1 RASGOS DE UN LIDERAZGO MAL ORIENTADO**

A continuación se describe los principales factores de fracaso de un Rector o Director:

- Cuando su estilo es intimidatorio y se consideran como insensibles y bruscos.
- Cuando no generan confianza son distantes y arrogantes.

- Defraudan la confianza personal depositada en ellos.
- Son egocéntricos y parecen ambiciosos en exceso y siempre concentrados en el trabajo siguiente. Tienen problemas de desempeño específicos con la publicidad de la Institución Educativa.
- Administran en exceso y son incapaces de delegar responsabilidades o formar equipos de trabajo.

## CARACTERÍSTICAS DE UN MAL LIDER

- **Autocrático:** dominante, autosuficiente, absorbente, conflictivo, peleador y autoritario.
- **Paternalista:** quiere quedar bien con todo el mundo, no tener conflictos con el grupo, es el protector, quiere hacerlo todo, menosprecia al equipo, puede hacer perder la orientación.
- **Suele no tener normas:** líder sin iniciativas, no dirige ni coordina, es inseguro, no muestra interés por el grupo, lo que se haga está bien.

### 2.2.4.2 RASGOS DE LOS LÍDERES EFECTIVOS

Existe algunos atributos que diferencian a los líderes de los demás y ello es general para todos los líderes. Sin embargo debemos considerar que no hay una lista de rasgos aceptada por todos los investigadores y que no todos los líderes eficaces poseen todos estos atributos a continuación se describe algunos de ellos según LUSSIER ROBERT N. Y ACHUA CHRISTOPHER F. (2002,35 - 39):

- **DOMINIO.-** Los buenos líderes asumen responsabilidades, aunque no son demasiado autoritarios ni usan un estilo intimidatorio. Por tanto, el rasgo de dominio influye en todos los demás atributos relacionados con los buenos líderes.
- **GRAN ENERGÍA.-** Tienen empuje y trabajan arduamente para lograr objetivos. Son resistentes y toleran la tensión, son entusiastas y no claudican, enfrentan, pero no se derrotan ante la adversidad. Además nadie los percibe como prepotentes ni

odiosos, tienen una gran tolerancia a la frustración, pues se esfuerzan por superar los obstáculos merced a su preparación. No hay que decirles lo que deben hacer.

- **CONFIANZA EN SÍ MISMO.-** Los líderes manifiestan seguridad en sus capacidades y fomentan la confianza en sus seguidores y a medida que se ganan su respeto, también influyen en ellos. La confianza en sí mismos influye en las metas, las tareas y la persistencia del individuo. Sin ella, hay menos probabilidades de que los líderes traten de influir en sus seguidores, asuman tareas difíciles y se marquen objetivos que representen retos para ellos y sus seguidores.
- **LOCUS DE CONTROL.-** Los que asumen el control de su destino (los líderes) controlan su suerte y opinan que su comportamiento influye en forma directa en su desempeño. Los líderes asumen su responsabilidad en lo que son, de su conducta y productividad. Tienen confianza en ellos mismos y aprenden de sus errores, en lugar de culpar de éstos a los demás.
- **ESTABILIDAD.-** Los líderes estables controlan sus emociones, son seguros y positivos pero también existen los inseguros que hacen mal uso de su poder. Los líderes efectivos entienden muy bien sus puntos fuertes y débiles, y se orientan hacia el mejoramiento personal en lugar de ponerse a la defensiva. Esto se asocia con los buenos líderes que saben cuándo dirigir y cuándo seguir, compensan sus debilidades dejando que otros lleven la iniciativa en ámbitos en los que ellos no son tan competentes.
- **INTEGRIDAD.-** Es un comportamiento regido por la honestidad y la ética, lo que hace a una persona digna de confianza. La honestidad se refiere a la sinceridad, casi siempre es la mejor norma y es un elemento importante del éxito. La capacidad para influir se basa en la integridad. Los seguidores deben confiar en su líder. Si usted no lo consideran alguien digno de confianza, le será difícil conservar la lealtad de sus seguidores u obtener la cooperación y el apoyo de sus colegas y superiores.
- **INTELIGENCIA.-** Es la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones. Las empresas invierten mucho en cultivar su capital intelectual y para tal efecto capacitan a los empleados a fin de que piensen en forma

crítica y creativa. Sin embargo, la intuición, llamada también inteligencia encubierta, es importante para la buena marcha del liderazgo.

- **FLEXIBILIDAD.-** Es la capacidad para ajustarse a diferentes situaciones. Los líderes necesitan mantenerse a la vanguardia en cuanto a las enormes modificaciones del mundo. Por lo tanto los buenos líderes son flexibles y se adaptan a las circunstancias. La flexibilidad entra en la dimensión de apertura a la experiencia del modelo de las cinco grandes dimensiones.
- **SENSIBILIDAD HACIA LOS DEMÁS.-** Consiste en considerar a los integrantes del grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. Para esto se requiere de empatía, es decir la capacidad para ponerse en el lugar del otro, ver las cosas desde la óptica ajena.

Los líderes triunfadores tienen rasgos que hacen que estén más acentuadas y otras estén más débiles del modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad según LUSSIER ROBERT N. Y ACHUA CHRISTOPHER F. (2002,33). Que son:

**Emocional.** Dentro de esta dimensión de la personalidad están los rasgos de liderazgo y extroversión, 1) Las personas con marcados rasgos de emocionalidad llamadas de manera más común dominantes quieren siempre hacerse cargo de la situación, su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir, competir e influir. Quienes no poseen una acentuada emocionalidad prefieren ser seguidores y no rivalizar o ejercer su influencia en ninguna persona, 2) Lo emocional se halla en un continuo entre la extroversión y la introversión. Si bien los extrovertidos son sociables y les gusta conocer a otras personas, los introvertidos son tímidos.

**Empatía.** La empatía es una destreza básica de la comunicación interpersonal, ella permite un entendimiento sólido entre dos personas, en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un diálogo. Esta habilidad de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura. La empatía es el rasgo característico de las relaciones interpersonales exitosas.

**Ajuste.** Comprende rasgos de estabilidad emocional. El ajuste se sitúa entre la constancia y el cambio emocional. Con la palabra estable nos referimos al autocontrol, la tranquilidad, resistir la presión, estar tranquilo, seguro, ser positivo y la tendencia a elogiar a los demás y con la palabra inestable aludimos a quien no tiene control no resiste la presión, se muestra nervioso, inseguro, negativo y critica a los demás.

**Escrupulosidad.** Se sitúa entre ser responsable y digno de confianza, e irresponsable e informal. Otros rasgos de escrupulosidad acentuada son la credibilidad, la accesibilidad y la organización. La gente con este rasgo se caracteriza por estar dispuesta a trabajar bastante, destinar tiempo y esfuerzo adicional para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados.

**Apertura a la experiencia.** Son rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas. Quienes muestran una marcada apertura a nuevas experiencias buscan el cambio, mientras que quienes tienen una disposición baja a la apertura evitan toda modificación y novedad.

## **CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN LÍDER**

- Participativo y exigente al mismo tiempo, es quien valora las ideas y las iniciativas del equipo, valora el tiempo y las capacidades, no manipula el grupo, facilita el proceso de la organización, supera las dificultades en forma productiva, fomenta la participación, lleva a lograr objetivos.
- El líder debe poseer un objetivo, un ideal y el carisma para conducir y guiar a un grupo hacia la consecución de ciertas metas.
- La autoridad del líder emana de sus conocimientos, cualidades y competencias.
- En lo referente a los conocimientos todo sobre el área educativa y el nivel que va a desarrollar así como también de una sólida formación humanística y la capacidad de administrar.
- En cualidades debe tener un amor y compromiso real hacia la educación con un espíritu y vocación de servicio, con credibilidad e iniciativas que propicien y faciliten la satisfacción de las expectativas de la sociedad, con una visión o ideal

bien definido y orientado hacia el futuro, con optimismo que implica alegría, gentileza y amabilidad.

## **2.3 DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

### **¿Qué es un directivo?**

Es una persona quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina pero siempre considerando un propósito final de alcanzar las metas de la organización.

Es un directivo cuando se dispone de las siguientes características que según el punto de vista de VALDÉS NACHO. (2011,1 - 2) son:

- Pone énfasis en la estabilidad, la competencia, el trabajo y la uniformidad.
- Es un directivo cuando ejerce autoridad institucional, siempre visible con un desarrollo de funciones administrativas como la planeación, organización, dirección, coordinación y control.
- Ponen énfasis en los recursos físicos, materiales y se orientan a la gestión.
- Al directivo se le exige eficacia, dirige o conduce el trabajo en vez de realizarlo.
- El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo.
- El directivo exige capacidades técnicas de experto.
- El directivo provee de consistencia, control, eficacia a la organización y afronta la complejidad de la gestión, consigue que el sistema funcione.

### **¿Qué es un líder?**

La función de líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas estrategias de actuación. Es un líder cuando se dispone de las siguientes características que según el punto de vista de VALDÉS NACHO. (2011,1 - 2) son:

- El líder pone énfasis en los recursos espirituales, emocionales de la organización y se orienta al cambio.
- El líder exige integridad, fidelidad a principios y valores que comparte con sus seguidores, también de experiencia, madurez personal y profesional.
- El líder distingue entre situaciones técnicas y adaptativas, afronta el cambio.
- El líder decide donde quiere llegar o alcanzar para lo cual requiere imaginación, integración y misión compartida.
- El líder irradia confianza por su carisma o entusiasmo.
- El líder está comprometido con las acciones colectivas de todo el equipo lo cual conducirá al cumplimiento de la misión.
- Los líderes saben que el cambio es progreso, son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.
- El líder es un portador de lo nuevo, creador incesante, apasionado por el cambio.
- El líder es una persona que sabe intuir, prever los problemas, hábil en la toma de decisiones, genera directrices y estrategias necesarias para su logro.
- El líder es una persona que se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- Pone énfasis en el cambio, la delegación de funciones, la colaboración, las personas y la diversidad.

## **2.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

Los valores son una parte fundamental del desarrollo del ser humano, una persona, además de disponer de conocimientos de diversas disciplinas del quehacer humano, necesita conocer y aprender valores como normas para la convivencia entre personas y su actuar diario y de esta manera inspirar confianza en sus semejantes.

El valor es algo que está relacionado con el bien que posee esas características, algo que se impone por sí mismo. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien, los valores valen por sí mismos, se les conozca o no, van más allá de las personas, es decir, trascienden por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

*“Los valores son ideas o comportamientos generalizados que un individuo o un grupo consideran importantes”. (Lussier Robert N., 2002).*

Existen muchos valores morales y éticos que se pueden promover en la formación humana de los adolescentes, pero cada Institución Educativa según sus características y de la sociedad que lo rodea concibe la forma de implementar los valores que se quiere promover y la forma concreta de cumplirlos en el actuar diario, pues los valores son valiosos por sí mismos y se descubren con la práctica diaria y su implicación con la experiencia. La tarea de los docentes como líderes formadores de nuevas generaciones es de disponer de conocimientos basados en valores éticos y morales que reflejen en su actuar diario, con un alto grado de confianza, respeto y sean el ejemplo que asimilen a través de la observación sus estudiantes.

Pues los valores éticos y morales de un docente provienen de su educación familiar, de sus colegas, de su religión, de su experiencia y de su relación con la sociedad, al involucrarse en una Institución Educativa estos valores se hacen explícitos en los documentos de gestión educativa que están presentes como políticas en cada institución y deben ser practicados diariamente por todos los miembros de la organización, sean asimilados por las nuevas generaciones y trasciendan.

*“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, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.*

*Educación en valores es también educar al estudiante 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”. (Garay Rosas, 2004).*

El desarrollo de la personalidad de un niño, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida en su relación directa con sus padres y posteriormente con sus hermanos, familiares, amigos y en las Instituciones Educativas con sus docentes donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

Como uno de los factores también importantes en la formación de los niños y jóvenes es la comunicación familiar lo cual mejorara a través de su crecimiento, a esto se debe incrementar la práctica de valores morales y éticos que ayudaran a insertarse eficazmente en la vida social, siendo una parte la tarea de enseñar valores en las Instituciones Educativas a través de su personal docente quienes deben priorizar los conocimientos científicos de cada asignatura y promover los valores más importantes a través de su labor diaria mediante los ejes transversales que lo hace explícito en su planificación curricular.

Los estudiantes interiorizan los valores los cuales 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, las Instituciones Educativas deben ayudar al estudiante en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar.

Los estudiantes requieren de algún factor que despierte su motivación e interés por aprender los valores mediante la práctica y formar una vida adecuada, creciendo como persona y relacionándose con la sociedad para lo cual los docentes y padres de familia son los encargados de generar una cultura donde se practique los valores para el buen vivir.

Cuando se estructura el FODA en una Institución Educativa también se busca la manera de mejorar algunos factores a través del desarrollo de frases emotivas llamadas ejes transversales que los docentes de las diferentes asignaturas lo ubican en sus planificaciones por bloques curriculares estos ejes son propiciados por los docentes que conjuntamente con los padres de familia y toda la sociedad son los promotores de la formación en valores en las nuevas generaciones.

#### **2.4.1 INCIDENCIA DE LA EDUCACIÓN EN VALORES**

Los valores son los componentes de la personalidad que desarrolla la capacidad valorativa, la capacidad transformadora, participativa del bien común de la sociedad, la espiritualidad y la personalidad hacia la integridad y el perfeccionamiento con lo cual se

adquiere la práctica y su relación con la sociedad sus contenidos y formas de expresión se da mediante las conductas y comportamientos, su transmisión se da por medio de la comunicación y en las Instituciones Educativas a través de la enseñanza - aprendizaje que desarrolla conocimientos, habilidades de valoración – reflexión y experiencia.

*“Los jóvenes necesitan valores que den sentido a su existencia y que vayan guiando sus pasos por los caminos de la plena realización. Casi todas las culturas han aceptado los conceptos de amistad, amor, justicia, paz, solidaridad, buen entendimiento, fraternidad. El beneficio autentico nos habla del bien, de perfección, de dignidad. Es como ideal, un proyecto, una guía, un camino de auténtica felicidad. El mejor camino del descubrimiento de los valores estimables es la cultura y el medio más adecuado, la educación”. (Capelo Tatiana, 2008).*

Las Instituciones Educativas deben priorizar en sus estudiantes los ideales y las normas que guíen y orienten a una vida más justa donde se practique los valores adquiridos en nuestros hogares y que los jóvenes busquen modelos referenciales que sean auténticos transmisores de valores en nuestra sociedad. Los adolescentes van aprendiendo los valores referenciales del entorno especialmente del de la familia y de la educación que adquiere en cada nivel.

Los valores impuestos a la fuerza suelen ser rechazados, los intereses surgidos suelen ser libremente asumidos. Los adolescentes disponen de una capacidad mental con suficiente madurez para aprender, asimilar y practicar los valores que pueden dar, que dan sentido a su vida.

#### **2.4.2 PADRES DE FAMILIA LA BASE DE TODO**

La globalización de la información ha generado muchos cambios en todo nivel a esto se anexa la tecnología que también influye de manera positiva o negativa en las diferentes familias, un efecto positivo podría ser el hecho de no observar otras realidades o contextos sociales de otros países sino más bien ser la referencia para alcanzar un nivel similar, los efectos negativos se podría mencionar la programación que transmite la radio y la televisión pues ponen en contacto con otras formas de ver y entender el

manejo de la vida afectiva y social a esto se anexa la tecnología del celular e internet, que es accesible para cualquier familia sin ninguna restricción del contenido que se disponga, sin ninguna censura en su utilización e influencia que provoca en los estudiantes y en especial en los adolescentes, quienes no cuentan con un criterio como para filtrar la información y poder rescatar únicamente aquello que sea beneficioso para su propia calidad de vida, además sin la suficiente fuerza moral para decidir su uso adecuado o inadecuado.

*“La Dra. Elisa Gutiérrez Baró manifiesta que el valor de la familia depende de la calidad de sus miembros, de los sentimientos que los mantienen unidos, la organización que exista, el nivel cultural, la integración social y los valores morales de todos y cada uno de sus integrantes, todo este conjunto de particularidades constituyen el armazón en el cual se forman o se deforman personalidades”. (Capelo Tatiana, 2008).*

Una crisis en valores está viviendo la familia pues la desintegración, la migración, la falta de empleo, la tecnología son algunos factores que están presentes en nuestra sociedad y sus consecuencias la falta de una orientación y formación de los jóvenes para su desarrollo armónico de su personalidad. Bajo este esquema las Instituciones Educativas son las llamadas en brindar una educación integral a los jóvenes, no solo en contenidos científicos sino también en algunos preceptos morales y éticos que les sea útiles en el futuro, por lo cual mediante esta investigación se pretende aportar con una alternativa viable para implementar los valores a través de imágenes impresas que contengan el significado del valor moral que se desea transmitir y que se lo ubicara en lugares visibles del Colegio, su respectiva sociabilización mediante talleres y su concientización con campañas donde se utilizara brazaletes con cada valor.

### **3. METODOLOGÍA**

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” inició sus actividades pedagógicas un día 26 de Octubre de 1963, en su antiguo local ubicado entre las calles Bolívar y Rodríguez Parra (esquina), local que años más tarde fue utilizado en sus comienzos por el Colegio Ciudad de Paute y luego la Escuela Francisco Alvarado Cobos, posteriormente se compran dos hectáreas de terreno, cerca del cementerio municipal donde actualmente funciona la Institución Educativa.

Desde su creación hasta nuestros días el Colegio ha ido creciendo paulatinamente al inicio comenzó con 30 alumnos (1963 – 1964), actualmente dispone de 992 estudiantes (2011 – 2012) cuenta además con dos secciones una matutina en la cual se educan la mayor parte de estudiantes con tres especialidades, Contabilidad, Agro industria de los Alimentos y Agropecuaria y una sección nocturna con la especialidad de Químico-Biólogo, esta investigación se lo realizó en la sección matutina.

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” es una institución pública que brinda sus servicios educativos al cantón de Paute y sus alrededores con un modelo pedagógico cognitivo que se enmarca en incorporar nuevos conocimientos considerando los anteriores para que se organice la información y se aprenda mediante la práctica con un desarrollo constante de la experiencia.

#### **3.1 PARTICIPANTES**

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero”, actualmente dispone de todos los servicios básicos, con aulas grandes y cómodas, espacios verdes, laboratorios, terrenos para las prácticas agropecuarias, es la institución más grande del cantón Paute, que brinda sus servicios educativos a todos los estudiantes que habitan en este panorámico sector del Austro Ecuatoriano.

A continuación se hace una descripción de la población de la Institución Educativa considerando algunos factores relacionados con los docentes y discentes.

**TABLA Nro. 1**

**DOCENTES CLASIFICADOS POR EDAD**

Edad en años	20 - 30		31 - 40		41 - 50		51 - 60		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Personal docente</b>	6	15	10	25	17	42,5	7	17,5	40	100

**Fuente:** Colecturía del Colegio.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

Según la tabla se puede observar que la mayor parte de docentes está en la edad comprendida entre 41 – 50 años, además existe un grupo de docentes jóvenes comprendidos entre 20 – 40 años, lo que implica que la Institución Educativa cuenta con docentes actualizados con título profesional docente y dispuestos a trabajar por una Educación de Calidad, brindando sus servicios a la Comunidad.

**TABLA Nro. 2**

**DOCENTES CLASIFICADOS POR SEXO**

Docentes	f	%
<b>Hombres</b>	21	52,5
<b>Mujeres</b>	19	47,5
<b>Total</b>	40	100

**Fuente:** Colecturía del Colegio.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

La tabla estadística refleja una mayor parte de docentes hombres 52,5, aunque las docentes mujeres también están en un 47,5 estos factores determinan una mayor cooperación, comprensión y colaboración en el desarrollo de actividades en los equipos de trabajo, generando un clima de confianza y amistad entre todos los docentes que integramos la Institución Educativa.

**TABLA Nro. 3**

**DOCENTES CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO**

Título académico	Segundo nivel		Tercer nivel		Cuarto nivel		Otros		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Personal docente</b>	3	7,5	20	50	3	7,5	14	35	40	100

**Fuente:** Colecturía del Colegio.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

La Institución Educativa como formadora de nuevos bachilleres emprendedores posee una fortaleza que es disponer de un personal docente de alta calidad con título profesional docente especializados en cada área de aprendizaje, la mayor parte de docentes tienen experiencia en métodos y técnicas de enseñanza – aprendizaje lo cual es sociabilizado a los nuevos docentes y a los colegas que no disponen de título docente tales como: Ingenieros, Arquitectos, Doctores, optimizando de esta manera el recurso humano y la labor docente que es el factor principal para el funcionamiento de la Institución Educativa.

Como se puede observar mediante la siguiente tabla Nro. 4, casi existe una uniformidad de estudiantes considerando su género, la mayor parte de estudiantes provienen del sector rural lo que influye en su nivel cultural que es más solidario, responsable y dócil, cada estudiante que se educa en esta Institución tiene como prioridad obtener el título

de bachiller con esfuerzo y perseverancia aspirando proyectarse o insertarse en el campo laboral o profesional.

**TABLA Nro. 4**

**ALUMNOS CLASIFICADOS POR SEXO SECCIÓN MATUTINA**

<b>Alumnos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Hombres</b>	373	49,14
<b>Mujeres</b>	386	50,86
<b>Total</b>	759	100

Fuente: Secretaría del Colegio.

Elaboración: El autor José Francisco Peralta Orellana.

**TABLA Nro. 5**

**ALUMNOS CLASIFICADOS POR AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y BACHILLERATO SECCIÓN MATUTINA**

<b>Octavos A,B,C,D</b>		<b>Novenos A,B,C,D</b>		<b>Decimos A,B,C,D</b>		<b>1ros de bach. A,B,C,D</b>		<b>2do Agro.</b>	
<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
139	14,01	135	13,61	144	14,51	130	13,11	8	0,81
<b>2do A.I.A A, B</b>		<b>2do Cont. A,B</b>		<b>3ro Agro.</b>		<b>3ro A.I.A.</b>		<b>3ro Cont. A,B</b>	
<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
41	4,13	63	6,35	22	2,21	31	3,12	46	4,64

Fuente: Secretaría del Colegio.

Elaboración: El autor José Francisco Peralta Orellana.

Son 25 paralelos en la sección diurna, cada paralelo cuenta con un máximo de 40 alumnos y un mínimo de 8 alumnos, la infraestructura de la Institución Educativa es adecuada para el desarrollo de las actividades pedagógicas, las aulas son grandes y cómodas, existe 4 canchas deportivas, 4 laboratorios (Computación, Física, Agro Industria de los Alimentos, Química), amplios espacios verdes, terrenos para las prácticas agropecuarias, 2 invernaderos, 2 bares, 2 baterías sanitarias y un bosque de pinos, todo esto fomenta al desarrollo integral del estudiante. A continuación se hace una breve descripción de la muestra de los miembros de la comunidad educativa que facilitaron la información requerida para esta investigación sobre gestión, liderazgo y valores de manera coherente y ajustándose a la realidad.

**TABLA Nro. 6**

**PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

<b>PERSONAL DIRECTIVO</b>		
<b>Participantes</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Supervisor</b>	1	1,25
<b>Rector</b>	1	1,25
<b>Vicerrector</b>	1	1,25
<b>Consejo directivo</b>	2	2,5
<b>PERSONAL DOCENTE</b>		
<b>Docentes del plantel</b>	25	31,25
<b>ESTUDIANTES</b>		
<b>Estudiantes</b>	25	31,25
<b>PADRES DE FAMILIA</b>		
<b>Padres de familia</b>	25	31,25
<b>TOTAL</b>	80	100

**Fuente:** Selección de participantes por parte del investigador.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

Las encuestas a directivos y entrevistas fueron aplicadas a 5 personas que conforman el personal directivo de la Institución, considerando como parte de este grupo a la Supervisora del plantel, como la Institución cuenta con 40 docentes se seleccionaron a 25 docentes idóneos que facilitaron el desarrollo investigativo y la recolección de la información a través de la aplicación de una encuesta con preguntas referidas al tema de gestión, liderazgo y valores.

La aplicación de la encuesta a los estudiantes se la realizó en el tercer año de bachillerato especialidad Agropecuaria debido a su mayor conocimiento y permanencia en el plantel. La encuesta a los padres de familia se la realizó en el primer año de bachillerato especialidad de Agropecuaria, la entrevista y encuestas contienen diferentes preguntas pero siempre enfocadas al tema de gestión, liderazgo y valores.

### **3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS**

Los materiales e instrumentos utilizados en esta investigación fueron de gran importancia para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados y diseñar el perfil de una propuesta que fortalezca la gestión, liderazgo y valores en la Institución Educativa, considerando los siguientes objetivos:

#### **OBJETIVO GENERAL:**

- 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 el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero”.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Institución Educativa.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Institución Educativa.
- Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

**Los materiales** utilizados en el desarrollo de este proceso investigativo fueron varios tales como, computadora, cámara de fotos, papel, hojas, copias, etc.

**Los instrumentos** utilizados en el desarrollo de este proceso cualitativo (descripción) están referidos a como se realizó la colección de datos y a través de que procesos, lo cual permitió recopilar información confiable, válida y pertinente de la muestra investigada, proceso en el que se utilizó encuestas y entrevistas que estuvieron dirigidas a directivos, docentes, discentes y padres de familia.

- La entrevista a los directivos, incluyó ocho preguntas de tipo abierto que fueron aplicadas al Rector, Vicerrector, 2 miembros del Consejo Directivo y Supervisor, en el **ANEXO Nro. 1** se incluye el formato aplicado, estas preguntas al ser contestadas por los investigados proporcionaron aportes para el análisis de los resultados y el planteamiento de la propuesta de mejoramiento e innovación institucional.
- La encuesta a cinco directivos (Supervisor, Rector, Vicerrector y 2 miembros del Consejo Directivo), facilitó el conocimiento de los datos generales que identifican

a la Institución Educativa, las características organizacionales y de gestión, el clima institucional, funciones de las comisiones, áreas y departamentos institucionales y los rasgos predominantes del liderazgo institucional, en el **ANEXO Nro. 2** se incluye el formato aplicado.

- De igual forma la encuesta realizada a una muestra de 25 docentes, permitió identificar las problemáticas más relevantes relacionadas con la gestión, liderazgo y valores, en el **ANEXO Nro. 3** se incluye el formato aplicado.
- Con la encuesta a 25 estudiantes se recolectó diferentes datos relacionados con la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la Institución Educativa y sus percepciones sobre el clima institucional, en el **ANEXO Nro. 4** se incluye el formato aplicado.
- La encuesta realizada a 20 padres de familia recopiló información relacionada con su participación e integración en las diferentes actividades relacionadas con el plantel, además su colaboración en la elaboración de los documentos de gestión educativa, considerando el compromiso en las decisiones y siendo escuchadas sus opiniones y sugerencias, así como también se determinó el Liderazgo de los directivos, en el **ANEXO Nro. 5** se incluye el formato aplicado.

### 3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

#### 3.3.1 MÉTODOS

**Método descriptivo.-** La investigación realizada fue de tipo **exploratorio y descriptivo**, debido a que facilitó explicar y determinar en forma concisa la realidad de la gestión educativa, liderazgo educativo y la promoción de valores en el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero”, de tal manera, que hizo posible conocer el problema en estudio tal cual como se presentó en la realidad.

En el proceso de investigación se aplicó también el **método analítico – sintético**, que facilitó la desintegración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las

partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad.

**El método inductivo y el deductivo** ayudó a configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos.

**El método estadístico**, hizo factible organizar la información recolectada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

**El método hermenéutico**, permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y el análisis de la información empírica.

En esta investigación se aplicó el método descriptivo, analítico-sintético, deductivo-inductivo, estadístico y el hermenéutico de manera personalizada y con un análisis individual de los resultados obtenidos, considerando algunos factores como: tiempo, falta de colaboración, estado anímico de las personas que pudo generar sesgo en los resultados obtenidos.

### **3.3.2 PROCEDIMIENTO**

Para la realización de esta investigación sobre gestión, liderazgo y valores se siguió el siguiente procedimiento:

1. Autorización mediante un oficio al Señor Rector para acceder a investigar los documentos de gestión educativa existentes en el plantel.
2. Autorización mediante un oficio al Departamento de Colecturía del Colegio, para acceder a los archivos de documentos personales de cada docente.
3. Autorización mediante un oficio a la Secretaria del Colegio para obtener cuadros de los alumnos matriculados en los diferentes paralelos.
4. Autorización mediante una acta de compromiso al Señor Rector para la realización de la investigación en el Colegio.

5. Aplicación de la encuesta a cinco miembros del personal directivo del Colegio.
6. Aplicación de la encuesta a 25 docentes del Colegio, sección matutina.
7. Aplicación de la encuesta a 25 estudiantes del tercer año de bachillerato, especialidad de Agropecuaria, sección matutina.
8. Reunión de Padres de familia del primer año de bachillerato de la especialidad de Agropecuaria, sección matutina y aplicación de 20 encuestas.
9. Entrevista a 5 miembros del personal directivo del Colegio.
10. Investigación sobre gestión, liderazgo y valores en el internet y en diferentes fuentes bibliográficas.
11. Aplicación del método analítico – sintético para el análisis de los documentos de gestión educativa.
12. Aplicación de los métodos de investigación para la recolección, análisis, selección y descripción de la información obtenida, encuestas y entrevistas.
13. Elaboración de la Discusión, considerando los factores esenciales de los resultados de las encuestas y las entrevistas.
14. Elaboración de una matriz de problemáticas, conclusiones y recomendaciones.
15. Elaboración de una propuesta que fortalezca la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Técnico Agropecuario “26 de febrero”.
16. Presentación de la tesis.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 DIAGNÓSTICO**

#### **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.**

Organizar es la parte de la administración que comprende la asignación de roles para las personas que componen una Institución Educativa, se hace de una manera intencional para asegurar el logro de los objetivos propuestos: así la organización supone cuatro elementos para cumplir con esta función:

- Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Agrupar estas actividades en secciones o comisiones.
- Asignar y delegar la autoridad para llevarla a cabo.
- Proveer las actividades de coordinación, autoridad e información.

La organización ayuda a crear un ambiente propicio para el desempeño humano, se debe considerar como un medio y no un fin en sí mismo visto, así tendremos que considerar la organización como una empresa cooperativa donde cada persona tiene una responsabilidad para cumplir, para lograr el producto, pero esta tarea específica debe ser cumplida en forma efectiva y armoniosa de manera de lograr eficiencia. Quien organiza debe lograr que el grupo trabaje eficientemente como si fuera uno solo.

Una buena organización es indispensable en cualquier nivel administrativo, lo que permitirá lograr los objetivos planteados con menor esfuerzo y gasto económico e intelectual, de tal manera que cada miembro de la institución sepa con precisión las actividades que va a desarrollar que una definición de sus funciones le permitirá trabajar con eficiencia, simplificando o evitando confusiones e incomprendiones en relación con el trabajo que a cada quien le corresponda cumplir.

En el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” se incluye la suficiente delegación de autoridad en forma ordenada a las personas que conforman cada comisión o área, que se encuentra preestablecida, además a través del Vicerrectorado se coordina con cada jefe de área o comisión las actividades que se establecen previamente al inicio del año lectivo en el Plan Operativo Anual para su correcto y adecuado desarrollo, el trabajo docente se lo realiza en forma individual con responsabilidad cumpliendo las normas descritas en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el Reglamento Interno y el Manual de Convivencia y de esta manera se hace posible que cada persona realice sus respectivas actividades designadas.

En los diferentes eventos culturales, sociales y deportivos si se promueve algunos valores tales como el respeto, la responsabilidad, la disciplina, la puntualidad, la obediencia, la tolerancia, la prudencia, la honestidad, etc. pues estos programas son previamente planificados y designadas algunas actividades a diferentes miembros de la Institución Educativa para su desarrollo en forma adecuada, ordenada y eficiente.

#### **4.1.1.2 CÓDIGO DE ÉTICA**

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero”, consciente de su responsabilidad en el cumplimiento de su Proyecto Educativo Institucional y de los objetivos establecidos en su Misión, dispone actualmente del Código de Ética expresado como un documento de gestión educativa con el nombre de Manual de Convivencia, documento que se estructuró en el año 2009 con la finalidad de generar un mejor desenvolvimiento de los diferentes actores implicados en el proceso educativo.

El proceso formativo que se desea desarrollar en el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” trasciende las exigencias académicas de un plantel educativo que aspira a la excelencia, y se orienta fundamentalmente hacia la concreción y asimilación de un conjunto de valores humanos en cada uno de los actores que hacen vida en la institución. Por tanto, estas normas de convivencia y los procedimientos que las acompañan son manifestación explícita de lo establecido en el ideario institucional, con el objeto de favorecer la plena realización del ser humano como persona íntegra y encaminada hacia la búsqueda del bien común.

El establecimiento de las normas de convivencia va mucho más allá de ser un requisito formal establecido por las políticas educativas del Estado Ecuatoriano. Obedece a la necesidad de brindar una mejor orientación a las actitudes de las personas que hacen vida común en el colegio, sobre la base de principios de igualdad y respeto, aportando a un sano crecimiento y una convivencia solidaria dentro del plantel.

El planteamiento de la disciplina en el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” apunta al desarrollo de las conductas necesarias para el logro de nuestra misión, con un enfoque disciplinario de carácter formativo por encima de cualquier otro enfoque. Por tanto, el conocimiento, la reflexión y aplicación de las normas establecidas en el Manual de Convivencia debe hacerse connatural, integrándose como un elemento de cultura democrática de la institución. La meta común para todos y todas es la formación de sujetos de derecho, conscientes de sus deberes, libres y responsables.

En consecuencia a quienes corresponda la aplicación y control de estas normas (directivos, inspectores, docentes, entre otros) deberán tener presente en todo momento que se trata de una tarea esencialmente pedagógica en su doble función: formativa y correctiva, de orientación y control. En otras palabras, las llamadas de atención, los avisos y recordatorios, las amonestaciones y sanciones han de ser oportunidades de diálogo, comunicación y formación. La norma entendida y compartida proporciona la base para el juicio moral común y genera en los miembros de la comunidad el sentido de pertenencia al grupo y de identificación de la persona con la institución.

Para el logro de estos fines resulta de vital importancia el ejemplo y modelo actitudinal de los adultos frente a los adolescentes, recordando siempre que las normas de convivencia aquí definidas abarcan a todos y todas quienes integran la institución, sin excepciones, favoritismos ni prebendas.

Pero, como la disciplina es un valor que surge de una disposición interior, es decir, una actitud personal de respeto a las normas, para que ellas cumplan con su función es indispensable la existencia de coherencia entre los valores que se promueven en el hogar y los que se impulsan en la institución. En el caso del Colegio Técnico

Agropecuario “26 de Febrero”, los valores que se pretenden desarrollar están claramente definidos en el artículo 5 referido al marco axiológico del Manual de Convivencia y en ideario del P.E.I.

En cuanto a los y las estudiantes, deben tener consciencia que la autodisciplina es uno de sus retos fundamentales. De ellos se espera un comportamiento coherente con los valores y las normas de la institución, tanto dentro como fuera de ella. Los y las estudiantes, no solamente deben conocer las normas, sino también comprender las razones implícitas de ellas, aceptarlas y hacerse responsables de su cumplimiento.

La disciplina escolar, tal como la concebimos, está íntimamente ligada a la actividad del proceso de enseñanza - aprendizaje, a las metodologías de trabajo que se utilicen, a los sistemas de evaluación y a la motivación para el estudio.

Se considera que una persona es auto disciplinada cuando:

- Da una respuesta coherente a la formación que el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” trata de suscitar en él o en ella, como individuo y como integrante de la sociedad.
- Es capaz de desenvolverse en todos los órdenes de su vida por propia convicción.
- Sabe establecer la relación entre la libertad que se otorga, el compromiso y obligación que ésta genera.
- Responde con justicia a las oportunidades y recursos de los cuales dispone.
- Solventa la aparente contradicción que puede existir entre autodisciplina y orden por un lado y creatividad e iniciativa por el otro.

#### **4.1.1.3 EL PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, en el macro entorno y el micro entorno tiene una vigencia entre 1 y 5 años.

El macro entorno y el micro entorno contienen fuerzas que interactúan en forma dinámica, por lo tanto el proceso estratégico es dinámico. El Plan Estratégico no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, comprometer recursos y acciones destinadas a cumplir las metas y evaluar los resultados.

El Plan Estratégico es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones que permite visualizar el futuro de las organizaciones, ayuda a realizar los cambios organizacionales que permitan ajustarse a las demandas del entorno, con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.

Entonces podemos definir al Plan Estratégico como un proceso y un instrumento:

**Proceso:** es cuando se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización para establecer objetivos, estrategias y metas para la Institución Educativa.

**Instrumento:** es el marco conceptual que se orienta a la toma de decisiones, en ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de la Institución Educativa.

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” dispone de este documento de gestión educativa en el cual se hace una breve presentación, introducción y se describe de una forma técnica su misión y visión, además se hace un análisis de la situación en la cual la Institución Educativa se encontraba con una breve historia, su perfil, su estructura, su tendencia, seguidamente se lo ubica un diagnóstico situacional lo que da como resultado la estructuración del FODA.

En base de un análisis crítico de cada factor ubicado en el FODA y tratando de aprovechar todos los recursos económicos y humanos existentes en la Institución Educativa y su entorno, para solucionar algunas deficiencias detectadas se han elaborado los objetivos del Plan Estratégico Institucional.

Estos objetivos generan algunas estrategias y líneas de acción que con el tiempo y su desarrollo mejorará la eficiencia y eficacia del servicio educativo que brinda a la comunidad. En el Plan Estratégico Institucional también se ha incluido la formulación de proyectos enfocados a las especialidades que tiene la Institución Educativa, pues esto es uno de los principales factores que motivan el ingreso de la mayor parte de estudiantes del cantón así como también del mejoramiento constante de la infraestructura, tecnología y procesos de enseñanza - aprendizaje aspirando a alcanzar una Educación de Calidad.

#### **4.1.1.4 EL PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL (P.T.I.)**

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” tiene definida su misión, visión, sus valores, sus principios, sus objetivos y políticas de índole general y funcional. De estos elementos integrantes del Plan de Transformación Institucional estructurado en los años 2008 – 2009 y que se encuentra en vigencia, se resaltan otros aspectos como:

- **Principios institucionales de acuerdo a la Ley.**

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” opto como sus principios generales los contenidos en la Ley de Educación y su Reglamento, acuerdos ministeriales y demás normas, cuerpos legales conexos y disposiciones generales, está enmarcado dentro del proyecto de reforma educativa del bachillerato técnico, RETEC.

- **Objetivos institucionales.**

Cumplió con las normas establecidas por el Ministerio de Educación, fomentando la investigación científica y tecnológica en el campo de sus especialidades, Agropecuaria, Conservería, Contabilidad y priorizando la formación de bachilleres profesionales emprendedores de acuerdo al entorno social y cultural de la provincia.

- **Funciones institucionales.**

Se realizó actividades técnicas, de investigación y de servicio a la comunidad propiciando que el estudiante tenga un pensamiento crítico y una actitud científica frente a los problemas sociales y económicos de la sociedad, fortaleciendo el liderazgo y la orientación profesional, mejorando el nivel académico de los docentes para un mejor servicio educativo en beneficio de la comunidad.

- **Políticas institucionales.**

Se ofertó los servicios educativos técnicos que integraron a los estudiantes con la sociedad, mediante la investigación y una actitud permanente de reflexión que contribuyó a la construcción de un ser integral, vinculando a la Institución Educativa con el medio productivo que mejoró, actualizó y promovió nuevos procesos formativos con una modernización de la organización y su gestión.

- **Modelo administrativo.**

Se renovó, modernizó la estructura organizativa y el funcionamiento de la Institución Educativa siendo más flexible a los cambios y a la aplicación de técnicas modernas de gestión, incorporando los procesos de planeación, evaluación, control de desempeño y de los resultados, mejorando los programas y proyectos que constituyan la herramienta básica de la planeación.

- **Dirección por valores, planeación estratégica y administración por proyectos.**

- **Dirección por valores.-** El talento humano esencial en el desarrollo y funcionamiento del Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” para el mejoramiento constante del servicio educativo que brinda a la comunidad y su participación activa con una actitud positiva.
- **Planeación estratégica.-** Referida a estrategias y políticas enmarcadas en la Educación por valores, para propiciar el desarrollo integro de los estudiantes y su inserción en la sociedad mediante el desarrollo de nuevos conocimientos a través de la investigación y la práctica.

- **Administración por proyectos.-** Referida a la elaboración y ejecución de proyectos considerando las necesidades del Colegio, de acuerdo a su realidad y prioridades existentes en aquella época.

Para concluir se puede indicar que el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” no solo se basa en el proceso de enseñanza - aprendizaje de conocimientos que debe aprender los estudiantes, sino también en la investigación en cada área estratégica que dispone para el desarrollo intelectual de sus estudiantes, así como también de una práctica de valores aplicada a una sociedad cambiante con múltiples implicaciones.

#### **4.1.1.5 EL PLAN OPERATIVO ANUAL (P.O.A.)**

El Consejo Directivo del Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” en sesión ordinaria cada año lectivo selecciona al personal docente más idóneo, quienes serán jefes de las diferentes áreas y quienes integraran las diferentes comisiones establecidas para la planeación, organización, dirección, coordinación y control.

En el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” el plan operativo anual se elabora por áreas y comisiones en las cuales se planifica las actividades, proyectos, concursos, eventos culturales, sociales y cívicos que se desarrollaran durante el año lectivo considerando los recursos económicos existentes en el medio en el cual está ubicada la Institución Educativa, este plan operativo anual es presentado al Vicerrector del plantel mediante el cual se analiza su factibilidad, sostenibilidad y aplicabilidad o se sugiere modificaciones antes de ser aprobados y puestos en funcionamiento para lo cual se requiere del cumplimiento de todos los docentes implicados en las diferentes áreas o comisiones para el normal desarrollo de la Institución Educativa, además el compromiso no solo del personal docente, discente o administrativo sino de toda la Comunidad educativa que conforma el plantel para alcanzar la misión y visión.

#### **4.1.1.6 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (P.E.I.)**

*“El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de planificación, elaborado por la Institución Educativa, que integren los marcos: referencial, contextual, teórico y*

*operativo, de manera consensuada y participativa, optimizando los recursos disponibles, con la finalidad de lograr calidad en la educación y en procura de concretar la misión institucional.” (Rodríguez Riera Ruth, 2003).*

El Proyecto Educativo Institucional es un documento de gestión educativa que orienta la actividad educativa, se genera del conocimiento profundo de la realidad, del consenso y del compromiso de todos los miembros que conforman la Comunidad Educativa además debe contener en su estructura el marco referencial, contextual, teórico y operativo con todos sus componentes proyectando a la Institución Educativa a brindar una educación de calidad.

Sus características según RODRÍGUEZ RIERA R. (2003,39 – 58) son:

**Manejable.-** Con una presentación atractiva, motivadora y un lenguaje claro que dé a conocer la oferta educativa a través de sus especialidades que tiene la Institución Educativa y esté al alcance y disposición de todos los miembros que lo conforman.

**General.-** Toda la información que contenga será el principio para generar los planes, programas y proyectos operativos necesarios para impulsar la acción.

**Integral.-** Debe integrar todos los factores involucrados con la Institución Educativa, tales como las dimensiones institucionales, gestión, administrativo, clima institucional, gestión técnico pedagógica, relación con la comunidad.

**Participativo.-** Debe existir un compromiso afectivo y activo de todos quienes conforman la Comunidad Educativa, despertando el sentido de pertenencia y motivación con un intercambio de experiencias libre y democrática.

**Flexible.-** El P.E.I. no es un documento definitivo pues es necesario dejar lo suficientemente abierto, para generar cambios en su fondo y forma, introducir otros elementos que se consideren necesarios en cada etapa de evaluación que se lo realice.

**Marco referencial.-** Consta de datos informativos que identifican a la Institución Educativa, los antecedentes y la justificación de la elaboración del P.E.I.

**Marco contextual.-** Consta del estudio del contexto, considerando la ubicación geográfica, el entorno socio económico y cultural además se incluirá en este apartado el diagnóstico institucional, los nudos críticos, las estrategias y líneas de acción.

**Marco teórico.-** Aquí se debe estructurar la oferta educativa en reuniones de Junta General de Directivos y Profesores del establecimiento para que exista conocimiento de causa, compromiso y la participación de toda la comunidad educativa, aquí se debe elaborar los siguientes instrumentos: organización del año lectivo, periodos semanales de aprendizaje, pensum de estudios, fundamentación que involucra los siguientes aspectos legal, sociológico, filosófico, epistemológico y psicopedagógico, objetivos, perfiles, estrategias, metodología, recursos y evaluación.

**Marco operativo.-** Aquí se debe incluir la organización administrativa, lo orgánico estructural, el reglamento interno, el manual de convivencia, el diseño curricular, el modelo pedagógico, el plan curricular institucional (P.C.I.), la planificación de unidad didáctica (P.U.D.) y el proyecto pedagógico de aula.

En el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” se elaboró el P.E.I. en el año 2002 – 2003 en base a este proceso que se indicó anteriormente, todos estos factores se consideraron para su estructuración, además de las especialidades con que cuenta, del consenso y compromiso de todos quienes estuvieron involucrados directa o indirectamente con la Institución Educativa, en aquellos años.

Desde el año 2003 hasta el año 2010 no se ha conformado un equipo de docentes para la elaboración del P.E.I. lo que ha limitado conocer los diferentes parámetros descritos en este documento, en este año lectivo 2011 – 2012 se conformó un equipo de docentes para su elaboración, quienes deberán organizar la información y desarrollar varias propuestas con la participación activa de toda la comunidad educativa para alcanzar una Educación integral y de calidad, formando individuos críticos, reflexivos, participativos, honestos y emprendedores.

#### **4.1.1.7 REGLAMENTO INTERNO**

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” dispone de este documento analizado, corregido las recomendaciones y aprobado por el Consejo Directivo en sesión extraordinaria de fecha viernes 26 de Marzo del 2010, estuvo en vigencia en la Institución, cuya finalidad fue de coordinar y regular la actuación de la comunidad educativa en las diversas manifestaciones y ambientes propios de las relaciones estudiantiles considerando:

- Armonizar las normas sobre la educación de nivel medio con los principios constantes en la Ley de Educación, su Reglamento y la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional vigente en aquella época.
- Establecer un marco claro y mecanismos ágiles para el desenvolvimiento de la educación en este plantel, considerando sus características y en el ejercicio de la facultad contemplada en el literal c) del Artículo 107 del Reglamento General de la Ley de Educación vigente en aquella época.

El convivir diario de toda la Comunidad educativa está normado por un reglamento interno en el cual consta en forma precisa y clara la forma en que está organizada la Institución, los principios, fines y objetivos sobre los que fundamenta su accionar y lo que persigue lograr, las autoridades, organismos, comisiones y más aspectos, con sus respectivos deberes y derechos.

El reglamento interno fue consensuado, es justo, ágil y operativo, de tal forma que su aplicación genera un clima laboral adecuado entre los miembros que conforman la Institución Educativa posibilitando el accionar armónico, de toda la Comunidad Educativa para lograr los objetivos que constan en el Plan de Transformación Institucional (P.T.I.).

#### **4.1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “26 DE FEBRERO”**

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Rector
- Vicerrector
- Inspector General
- Consejo Directivo
- Junta general de profesores y directivos
- Personal de administración (Secretaría General, Colecturía, Biblioteca, Laboratorios, Conserjería)
- COBE, DOBE (Orientación, Médico General, Odontólogo)
- Inspectores profesores, profesores (Guías de curso, Juntas de curso)
- Departamentos (Bienestar estudiantil, Médico General, Odontólogo, Inspección, Cultura física)
- Comisiones (Disciplina, Socio- Cultural, Defensa Civil y Protección Ambiental, Finanzas y Control, Distributivo y Horarios, Deportiva, Técnico Pedagógica, Funcionamiento de los bares)
- Juntas de área (Lengua y literatura, Matemática, Ciencias Naturales, Estudios Sociales, Idioma Extranjero, Contabilidad, Cultura estética, Técnica, Cultura física)
- Estudiantes (Consejo estudiantil, comité de cada paralelo, clubes)
- Comité central de padres de familia

##### **4.1.2.1 MISIÓN Y VISIÓN**

###### **4.1.2.1.1 MISIÓN**

El Colegio Nacional Técnico Agropecuario “26 de Febrero”, es una Institución de educación secundaria que brinda una educación integral y de calidad, formando estudiantes: respetuosos, disciplinados, colaboradores, críticos, creativos, justos y

responsables, con un cuerpo docente profesional, capacitado, dinámico, predispuesto al servicio de los demás con actitud de cambio, con un grupo de Padres de Familia comprometidos con el proceso educativo de sus hijos, con un currículo de estudios adaptado a la realidad institucional. Ofreciendo bachilleres competitivos, capaces de laborar en cualquier empresa de acuerdo a su especialidad. (Tomado del P.T.I. 2008 del Colegio Nacional Técnico Agropecuario “26 de Febrero”)

### **ANÁLISIS:**

La misión del Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero”, definida por la comunidad educativa en diferentes plenaria, con la participación de todos sus miembros, indica su razón de ser e identifica claramente su quehacer. Con esta misión se ratifica la naturaleza jurídica de la institución al señalar claramente que es una institución de educación de carácter público, lo cual conlleva a la aplicación de una serie de normas, controles y ejecución de políticas que regulan su funcionamiento. Entendemos educación pública como un proceso, bajo la tutela o subsidio del estado, en el cual los miembros de una sociedad adquieren no solo conocimientos y habilidades sino que desarrollan un proyecto de vida donde sentimientos, esperanzas, ilusiones y metas adquieren un real significado.

Se hace especial énfasis en la formación de la persona, postulado que debe reflejarse en los planes de estudio y en las directrices que enmarcan en la planeación y vida cotidiana de la institución. Este acompañamiento al Ser se hace explícito cuando se señala en la misión la formación en valores tales como: respetuosos, disciplinados, colaboradores, críticos, creativos, justos y responsables, los cuales están presentes en cada una de las actuaciones de sus estudiantes.

Valores propios de un estado social de derecho y democrático, siendo coherentes así con el país donde se desarrolla la actividad educativa. Recuerda constantemente que son seres humanos los que se acercan al Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero”, los cuales se deben formar para la vida laboral, familiar y su participación en la sociedad. La intención es entregar a la sociedad un ser integral, con conocimientos de las ciencias que acompañan su área de formación, profesionales competitivos.

Señala también los niveles de desarrollo académico, que son consecuentes con la organización académica que se establece en la estructura interna de la institución y que permite la adscripción a las diferentes facultades de educación superior. La misión propuesta señala la necesidad de contribuir al desarrollo social entendido como el bienestar común alcanzado mediante la equidad e igualdad de oportunidades para todos quienes quieran acceder a la educación pública. Todos estos factores forman parte de la misión de la Institución Educativa y constan en el P.T.I. el cual se estructuró en el año 2008 y tiene una duración de tres años.

#### **4.1.2.1.2 VISIÓN**

El Colegio Nacional Técnico Agropecuario “26 de Febrero”, al ser un establecimiento de carácter público, que ha sobresalido por la excelente calidad educativa brindada en la zona, en los últimos años, ha consolidado su presencia brindando una formación integral de hombres y mujeres en los diferentes sectores sociales y económicos, orientando a través de sus programas académicos el desarrollo y dinamismo de los docentes, la proyección social y el fortalecimiento de la investigación.

Su gestión se basa en valores con un sistema estratégico y una administración por proyectos, que se basa en un ambiente de participación democrático, que responde a las necesidades de su entorno y de la colectividad, educando y formando alumnos competitivos, con altos valores de responsabilidad, disciplina, honestidad, prestos y capaces para insertarse en el mundo laboral, capacitados para crear una microempresa dentro de su especialidad y aptos para continuar con los estudios superiores orientados y apoyados por Padres de familia o representantes con un alto espíritu de colaboración y solidaridad con la institución y la sociedad Pauteña. (Tomado del P.T.I. 2008 del Colegio Nacional Técnico Agropecuario “26 de Febrero”)

#### **ANÁLISIS:**

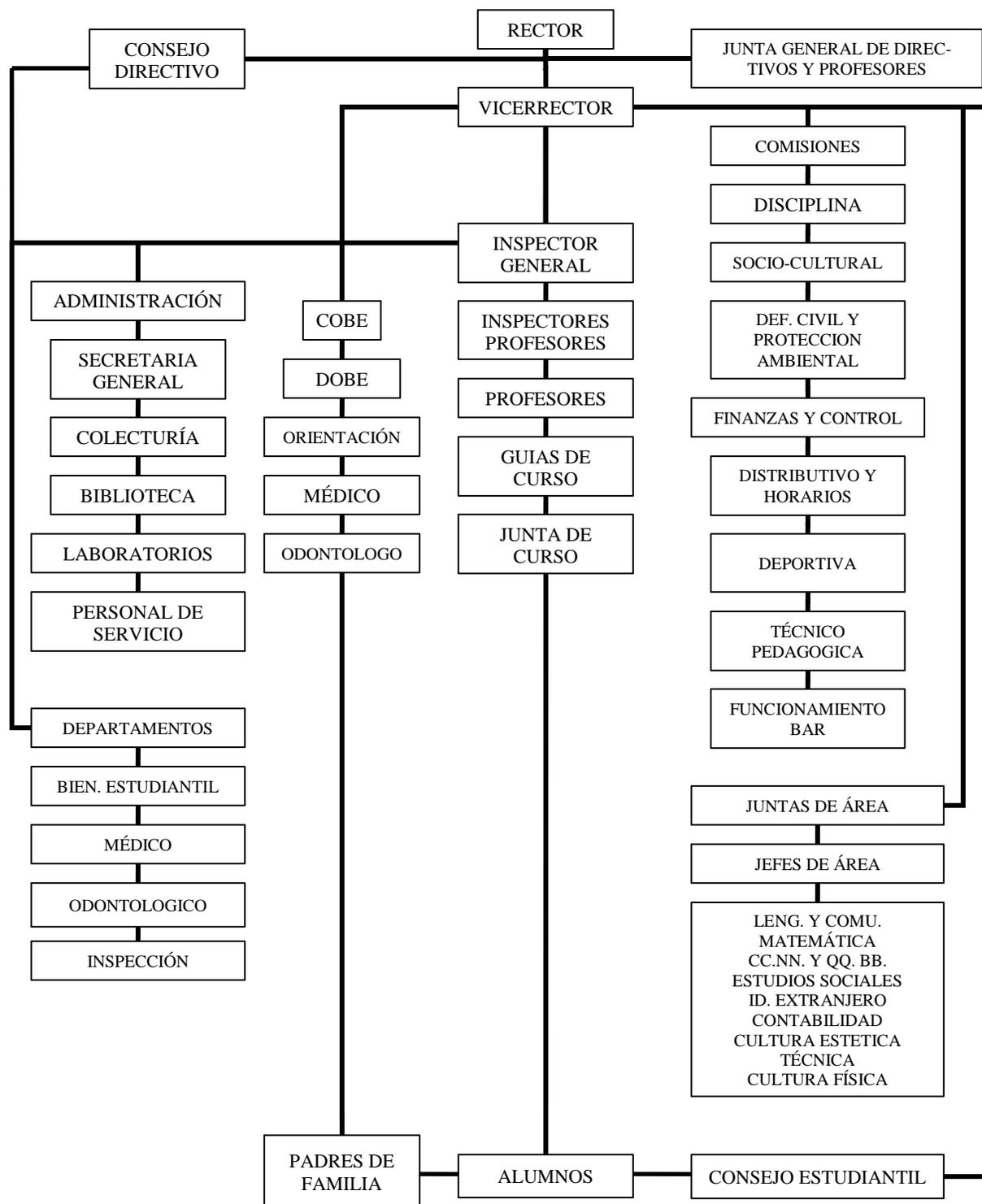
En la visión la calidad es una utopía, pues se traduce en autoevaluación permanente, en el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica, en la adopción de manuales de procedimientos, que permitan una planeación eficaz, una operación

eficiente y un control transparente de los procesos académicos y administrativos. También se puede interpretar que calidad es un sistema de investigaciones que se ajuste a los requerimientos de los medios y satisfaga las necesidades del entorno, es un programa de proyección social pertinente para la región, es aceptación y reconocimiento social.

La visión también expresa el compromiso institucional educativo con el desarrollo del cantón de Paute a través de la realización de proyectos de investigación que genere estudiantes competitivos capaces de implementar emprendimientos o continuar sus estudios en las diferentes modalidades del sistema de Educación Superior. Otro elemento de acercamiento a esta pretensión es la realización de trabajos de grado cuyo objetivo en su inmensa mayoría es contribuir al progreso y organización de los entes que integran la región y adicionalmente están los procesos de formación y capacitación en las diferentes especialidades que dispone el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero”.

En conclusión se puede indicar que la misión nos indica su razón de ser, la definición de su funcionamiento en el contexto socio - cultural, y la visión es una proyección que indica a donde se quiere llegar y que metas alcanzar. Todos estos factores señalarán el compromiso y demarcarán los objetivos que se pretenden alcanzar, siendo estos los lineamientos para el desarrollo de políticas, programas, proyectos, estrategias y en general para el cumplimiento del personal docente y administrativo de la Institución Educativa.

#### 4.1.2.2 EL ORGANIGRAMA DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “26 DE FEBRERO”



(Tomado del P.E.I. 2010 del Colegio Nacional Técnico Agropecuario “26 de Febrero”)

## **ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA.**

- Es una propuesta valiosa que representa la opinión de varios criterios, con responsabilidad compartida entre todos sus miembros.
- Se aprovecha al máximo los docentes con conocimientos especializados.
- Muestra la estructura general y las relaciones de trabajo, quién depende de quién, además sirve como medio de información al público.
- Indica algunos factores importantes de la estructura de la Institución Educativa.
- Se utiliza como una guía para planear una expansión al estudiar los cambios.
- La toma de decisiones son lentas, ya que las decisiones pasan varios procesos.
- Constituido las áreas, comisiones o departamentos es difícil disolver.
- Los directivos se deslindan de algunas responsabilidades debido a que existe varios jefes.

### **4.1.2.3 FUNCIONES POR ÁREAS, COMISIONES Y DEPARTAMENTOS**

El personal del Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” está integrado por el Rector, Vicerrector, Inspector General, personal docente, administrativo, de servicio, así como también de todos los estudiantes matriculados en el plantel y sus respectivos representantes, toda la comunidad educativa deberá regirse por la Ley Orgánica de Educación Intercultural y de los documentos de gestión educativa internos que dispone el plantel como el Reglamento Interno y el Manual de Convivencia, a continuación se analiza las funciones y atribuciones de algunos miembros de: áreas, comisiones o departamentos en base a estos documentos.

#### **4.1.2.3.1 FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL RECTOR**

El Rector es la primera autoridad y supervisor nato del mismo, dirigirá todas las actividades del plantel que estén orientadas a lograr los objetivos del ideario institucional y del Proyecto Educativo Institucional ejerciendo un liderazgo y gestión educativa para el normal desarrollo educativo e institucional esto lo describe el Manual de Convivencia en el Capítulo II y sus artículos 59 y 60 así como también el Reglamento Interno en su artículo 13.

#### **4.1.2.3.2 FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL VICERRECTOR**

El Vicerrector es quien colabora y comparte con el Rector las responsabilidades, especialmente en la orientación de las actividades del Colegio hacia los objetivos del Ideario y del Proyecto Educativo Institucional, ejerciendo un liderazgo en la parte pedagógica para el normal desarrollo educativo e institucional esto lo describe el Manual de Convivencia en el Capítulo III y sus artículos 61 y 62 así como también el Reglamento Interno en su artículo 14.

#### **4.1.2.3.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN GENERAL**

Al analizar las funciones y atribuciones del Departamento de Inspección General en el Reglamento Interno, artículo 15 donde se involucra un proceso de gestión educativa y de liderazgo que debe ejercer para cumplir su labor, considerando las características y funciones gerenciales referidas en el punto 2.1.1 del marco teórico.

#### **4.1.2.3.4 FUNCIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO**

El Consejo Directivo es el órgano del Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” cuyo objetivo principal está dirigido a garantizar el más alto nivel de calidad académica, el normal funcionamiento de la institución y la consecución de los objetivos del Ideario y del Proyecto Educativo Institucional, esto lo describe el Manual de Convivencia en el Capítulo IV y sus artículos 63, 64, 65 y 66 así como también el Reglamento Interno en sus artículos 16 y 17. Estará integrado por el Rector, el Vicerrector y los Miembros electos, cumpliendo su función de gestión educativa con una planeación, dirección, organización, coordinación y control, ejerciendo liderazgo cada miembro para el normal funcionamiento del plantel, su función debe ser de líder no de directivo, considerando las características de estos dos conceptos ubicadas en el punto 2.3 del marco teórico.

#### **4.1.2.3.5 FUNCIONES DE LA JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y DOCENTES**

Como se indica en el punto 2.2.2 del marco teórico, la función del docente al impartir sus clases con diversos estudiantes ubicados en los diferentes paralelos por niveles de

desarrollo cognitivo, social y afectivo debe ser de un liderazgo comprometido con la Educación, que influya en sus estudiantes de manera positiva, elevando el autoestima y la motivación para un aprendizaje activo y significativo que sea de utilidad en su vida futura, esto esta implícitamente descrito en el Reglamento Interno en su artículo 19.

#### **4.1.2.3.6 FUNCIONES DE LA JUNTA DE PROFESORES DE CURSO**

Se puede concluir que las funciones y atribuciones de la junta de profesores de curso en la que cada uno de sus miembros que lo conforma, como líderes de las diferentes asignaturas que se imparten a los estudiantes deben propender a optimizar el rendimiento del curso a través de ejercer un liderazgo efectivo con algunos rasgos característicos expresados en el punto 2.2.4.2 del marco teórico y no restringir únicamente a acatar los criterios de los demás colegas esto lo describe el Reglamento Interno en su artículo 20, 21, 22 y 23.

#### **4.1.2.3.7 FUNCIONES DE LA JUNTA DE DIRECTORES DE ÁREA**

En el artículo 24 del Reglamento Interno se indica que debe existir una gestión educativa estratégica para el mejoramiento del desarrollo profesional docente, la práctica de actividades interpersonales, una convivencia equitativa, un trabajo en equipo, etc. Considerando también lo referido, en el punto 2.1.3.2 del marco teórico.

#### **4.1.2.3.8 FUNCIONES DE LAS JUNTAS DE PROFESORES DE ÁREA**

En los artículos 25, 26 del Reglamento Interno y en el capítulo X del Manual de Convivencia en los artículos 86, 87 referido a las funciones de la junta de profesores de área se pone énfasis en las principales características de la gestión educativa estratégica que según ESCALANTE ÁLVAREZ, J. C. (2009,44), lo expresa en el punto 2.1.3.2 del marco teórico.

#### **4.1.2.3.9 FUNCIONES DE LA COMISIÓN TÉCNICO PEDAGÓGICA**

Las Comisión Técnico Pedagógica es la instancia administrativa y pedagógica responsable de: orientar, apoyar y supervisar el desarrollo de las actividades académicas del grupo de docentes y estudiantes en su proceso de aprendizaje, esto lo expresa el Manual de Convivencia en el Capítulo V y sus artículos 67 y 68 también se enuncia en el punto 2.1.3.1 del marco teórico referido a la gestión escolar.

#### **4.1.2.3.10 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL D.O.B.E.**

La persona encargada del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil debe ser un líder que influya en los estudiantes, docentes y padres de familia para mejorar el servicio educativo que el plantel brinda a la comunidad, además debe generar un proceso de gestión educativa que se caracterice por el compromiso, participación y cambio de actitud, que mejore el clima laboral y educativo en la Institución, también debe tener conocimiento en valores que motive a los estudiantes y eleve su autoestima cuando lo requieran, esto se enuncia en el Manual de Convivencia en el Capítulo VI y sus artículos 71, 72, 73 y 74.

#### **4.1.2.3.11 FUNCIONES DEL CONSEJO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL C.O.B.E**

Las funciones del C.O.B.E están destinadas a elaborar un programa de Orientación, identificando las estrategias necesarias para convertir lo deseado en realidad para lo cual se requiere de la coordinación del personal administrativo para su mantenimiento y realización, esto lo describe el Reglamento Interno en su artículo 27.

#### **4.1.2.3.12 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN**

El Departamento de Planificación y Evaluación es la instancia administrativa y pedagógica responsable de: Orientar la elaboración y desarrollo de los diferentes

instrumentos de planificación y evaluación que se utilizan en el plantel y supervisar las estrategias de evaluación que implementa cada docente con sus estudiantes en su proceso de aprendizaje, coordinando con el Vicerrector y con cada Director de Área, esto lo indica el Manual de Convivencia en el Capítulo VII y sus artículos 75 al 78.

#### **4.1.2.3.13 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ESTUDIOS**

El Departamento de Control de Estudios es la instancia administrativa responsable de: coordinar todas las actividades relacionadas con la organización de la matrícula escolar y los distintos tipos de documentos exigidos por el Ministerio de Educación y controlar los resultados académicos durante el año lectivo, esto se indica en el Manual de Convivencia en el Capítulo VIII y sus artículos 79 al 81.

#### **4.1.2.3.14 FUNCIONES DE LOS PROFESORES GUIAS**

Es un espacio de orientación personal y grupal, bajo la responsabilidad de un docente, para proponer estrategias y reflexiones que orienten la formación y desarrollo integral de los estudiantes, funcionando como elemento dinámico y humano del Proyecto Pedagógico, esto lo describe el Manual de Convivencia en el Capítulo XI y sus artículos 90 y 91 y el Reglamento Interno en sus artículos 28 y 29.

#### **4.1.2.3.15 FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE DISCIPLINA**

Se puede concluir que los artículos 36 y 37 del Reglamento Interno están referidos al liderazgo que las autoridades deben ejercer para el normal desarrollo del proceso educativo y la gestión que debe realizar esta comisión en base a un proyecto o programa que mejore las relaciones interpersonales entre estudiantes, docentes y todos los miembros de la comunidad que está involucrados con la Institución Educativa.

#### **4.1.2.3.16 FUNCIONES DE LA COMISIÓN SOCIO - CULTURAL**

La Comisión Socio Cultural es la encargada de ejercer un liderazgo eficaz para organizar eventos culturales y sociales en los cuales exista una participación activa de

todos los miembros de la Comunidad Educativa, esto lo expresa el artículo 38 del Reglamento Interno además se debe coordinar las diferentes actividades buscando recursos económicos mediante autogestión o colaboración de las personas implicadas, con una planificación previa de los programas a realizarse que mejore la comunicación, solidaridad y las relaciones interpersonales entre todos sus participantes esto lo expresa el punto 2.1.2 referido al liderazgo educacional del marco teórico.

#### **4.1.2.3.17 FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE DEFENSA CIVIL Y PROTECCIÓN AMBIENTAL**

Las funciones de esta Comisión están más orientadas a generar gestión para la realización de conferencias y el involucramiento de los estudiantes en otras instituciones de carácter social esto se enuncia en los artículos 39, 40 y 41 del Reglamento Interno, concientizando a las nuevas generaciones a preservar los recursos naturales, animales, ambientales para el buen vivir.

#### **4.1.2.3.18 FUNCIONES DE LA COMISIÓN DEPORTIVA**

La Comisión Deportiva es la encargada de integrar a todos los estudiantes a través de las jornadas deportivas que se realizan cada año lectivo para lo cual se requiere de un liderazgo comprometido con el desarrollo de esta actividad como lo indica los artículos 42 y 43 del Reglamento Interno, así como también se debe mantener el espíritu deportivo en la institución, para lo cual se requiere de la colaboración y cooperación de todos los miembros para implementar material didáctico deportivo, fomentar esta actividad y conservar todas las instalaciones del plantel en buen estado.

#### **4.1.2.3.19 FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE FINANZAS Y CONTROL**

La Comisión de Finanzas es la encargada de controlar mediante la solicitud de informes mensuales de los estados financieros a la sección de Colecturía del plantel, todo lo relacionado con los recursos económicos que se destinan para el normal desarrollo de la actividad educativa por parte del Ministerio de Finanzas, ejerciendo un liderazgo como lo indica los artículos 44 y 45 del Reglamento Interno.

#### **4.1.2.3.20 FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE FUNCIONAMIENTO DE LOS BARES**

Esta Comisión es la encargada de buscar nuevas estrategias con un liderazgo comprometido de sus miembros para la selección del personal que trabajará en los bares del plantel expidiendo productos de buena calidad, baratos y variados, coordinando con el Departamento Médico para generar programas de limpieza y aseo con la ubicación de todos los desechos sólidos, orgánicos y reciclables en lugares estratégicos esto se expresa en el Reglamento Interno.

#### **4.1.2.3.21 FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE HORARIOS Y DISTRIBUTIVOS**

Las funciones de los miembros de la Comisión de Horarios y Distributivos son básicamente de un liderazgo basado en el conocimiento profundo de la realidad del plantel, de una planeación, organización, dirección y control del recurso humano para el desarrollo adecuado y eficiente en las diferentes actividades que los docentes realizan durante la jornada de trabajo.

#### **4.1.2.4 EL CLIMA ESCOLAR Y LA CONVIVENCIA EN VALORES**

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” es una Institución Educativa pública regida por la Constitución de la República del Ecuador y demás leyes, especialmente la Ley Orgánica de Educación Intercultural, disposiciones y acuerdos que dicte el Ministerio de Educación o los restantes poderes públicos, Código de la Niñez y Adolescencia y los documentos de gestión educativa internos.

Todos los adolescentes y jóvenes son sujetos plenos de Derecho; en consecuencia, son titulares de todos los derechos, garantías, deberes y responsabilidades consagrados en favor de las personas en el ordenamiento jurídico, especialmente aquellos reconocidos en la Constitución de la República del Ecuador, en la Convención Internacional sobre los Derechos de los niños y jóvenes como también en el Código de la niñez y adolescencia. Se les reconoce a todos los jóvenes en el ejercicio personal de sus derechos y garantías, de manera progresiva y conforme a su capacidad evolutiva. De la misma forma, se le exigirá el cumplimiento de sus responsabilidades y deberes.

Los padres, madres y representantes legales tienen el deber y el derecho de orientarlos y orientarlas en el ejercicio progresivo de sus derechos y garantías, así como en el cumplimiento de sus deberes, de forma que contribuya a su desarrollo integral y a su incorporación a la ciudadanía activa. Las personas que integran el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” colaborarán y cooperarán con los padres, madres, y representantes legales en el ejercicio de este deber – derecho, fundamentalmente integrando los valores en la educación, como se lo describe en el punto 2.4 del marco teórico, considerando algunos valores que constituyen nuestro marco axiológico básico: Respeto a la diversidad, Responsabilidad, Solidaridad, Sentido crítico, Honestidad, Justicia, Tolerancia, Compañerismo, Igualdad, Libertad, Trabajo e identidad.

Cabe recalcar que para obtener un clima escolar adecuado donde se genere un aprendizaje significativo que forme al estudiante íntegramente no solo en lo cognitivo, afectivo o social se requiere de una disciplina como una actitud personal de respeto a las normas, que integre los valores que se promueven en el hogar y los que se impulsan en la Institución Educativa, en la cual los valores que se pretenden desarrollar están claramente definidos en los ejes transversales que se lo describe en las diferentes planificaciones realizadas por cada docente.

En cuanto a los y las estudiantes, deben tener consciencia que la autodisciplina es uno de sus retos fundamentales. De ellos se espera un comportamiento coherente con los valores y las normas de la institución, tanto dentro como fuera de ella. Los y las estudiantes, no solamente deben conocer las normas, sino también comprender las razones implícitas de ellas, aceptarlas y hacerse responsables de su cumplimiento.

#### **4.1.2.5 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA, CURRICULAR Y VALORES**

- La Institución Educativa se preocupa de generar una educación en la que prime una cultura de análisis, investigación y evaluación permanente, incentivando la innovación metodológica a través de un perfeccionamiento continuo, fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógico, revisando y adaptando el currículo de acuerdo a las características de los estudiantes.

- También promueve el desarrollo de proyectos que favorezcan y estimulen la participación de los estudiantes, que mejoren su aprendizaje con el fin de generar una mejor calidad en la educación. *(Información tomada del Manual de Convivencia. 2009 del Colegio Nacional Técnico Agropecuario “26 de Febrero”).*

Los valores están implícitamente presentes en el ámbito curricular de la Institución Educativa a través de los ejes transversales, los cuales son enseñados a las nuevas generaciones en las diferentes asignaturas y horas de clase generando una convivencia de armonía, paz y confianza con un trabajo en equipo, colaborativo y creativo.

#### **4.1.2.6 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES**

- El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” se preocupa de apoyar el trabajo estudiantil de las diferentes áreas productivas a través de proyectos que generen emprendimiento y liderazgo.
- Para fortalecer la institución y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos se incentiva el trabajo colaborativo, se apoya la labor de los jefes de área y de las diferentes comisiones, para establecer una mejor comunicación con las instancias superiores del Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero”.
- También se integra el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” con diferentes organizaciones de la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional. *(Información tomada del Manual de Convivencia. 2009 del Colegio Nacional Técnico Agropecuario “26 de Febrero”).*

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” impulsa su actividad educativa a través de sus diferentes especialidades las cuales son asimiladas por los estudiantes y puestas en práctica mediante emprendimientos o micro proyectos que beneficie a toda la comunidad para un buen vivir.

#### **4.1.2.7 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y VALORES**

- Se establecen criterios o mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando

además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

- Se ha implementado un sistema de becas para los estudiantes con problemas económicos y de buen rendimiento académico impulsando de esta manera su espíritu de superación.
- Nos interesa incentivar una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico. *(Información tomada del Manual de Convivencia. 2009 del Colegio Nacional Técnico Agropecuario “26 de Febrero”).*

El Colegio optimiza todos los recursos existentes en el plantel, implementando proyectos que beneficien a los estudiantes que provienen de hogares con escasos recursos económicos y con un buen rendimiento académico, otorgando becas para que se eduquen y mejoren su forma de vida.

#### **4.1.2.8 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES**

- Se busca motivar a los integrantes del plantel a participar activamente en los diferentes programas culturales que se organizan durante el año lectivo.
- Se estimula a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades culturales, recreativas, deportivas y sociales a nivel local, para incentivar la integración y compromiso con su Colegio y su comunidad.
- Es importante también la incorporación activa de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos, para contribuir a la formación de ellos.
- Se quiere que nuestros ex alumnos sean personas emprendedoras y con un alto grado de conciencia social, que generen fuentes de trabajo con satisfacción personal. *(Información tomada del Manual de Convivencia. 2009 del Colegio Nacional Técnico Agropecuario “26 de Febrero”).*

El Colegio forma al estudiante como una persona íntegra coordinando las diferentes actividades sociales, culturales, deportivas y educativas con los padres de familia, personal docentes y administrativos como lo indica el punto 2.4.2 del marco teórico.

### 4.1.3 ANÁLISIS FODA

En el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” se puso en práctica el análisis FODA, que es un diagnóstico que permite una visión del presente e involucra un gran compromiso de parte de toda la Comunidad Educativa, en donde se analizaron los problemas internos y externos ocasionados que afectaron directa o indirectamente a la Institución Educativa, además también se reconoció lo bueno que hay en este plantel y en la comunidad que lo rodea con el fin de que la matriz FODA sea práctica y se evidencie la gestión de liderazgo y valores. El resultado de este análisis permitió identificar los problemas estratégicos a través del análisis situacional que se refiere a la evaluación del medio ambiente externo e interno.

#### 4.1.3.1 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

- **Fortalezas.-** Para el funcionamiento de la Institución Educativa el personal directivo organiza y controla el recurso humano, material, financiero y tecnológico mediante la conformación de departamentos, comisiones y áreas, delegando autoridad necesaria, además el Colegio cuenta con un personal docente especializado y con vocación de servicio hacia la Educación.
- **Oportunidades.-** Existe una participación, colaboración y apoyo de los padres de familia, instituciones públicas y privadas para el mejoramiento de la infraestructura del plantel, con una transparencia en la información y considerando sus opiniones y sugerencias.
- **Debilidades.-** La Institución Educativa cuenta con documentos de gestión educativa que no han sido elaborados adecuadamente debido a la falta de compromiso y colaboración de algunos miembros por lo que no han sido socializados y han quedado archivados, también existe una limitada capacitación de los docentes en gerencia y liderazgo educativo con poca práctica de valores.
- **Amenazas.-** Falta de vivencia y práctica de valores morales y éticos en los estudiantes debido a múltiples factores sociales tales como: mal uso de la tecnología y del tiempo libre, padres paternalistas, pandillas juveniles, etc. lo cual influye directa e indirectamente en la Educación que brinda la Institución.

### 4.1.3.2 MATRIZ FODA

#### MATRIZ Nro. 1

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de actividades pedagógicas mediante equipos de trabajo, áreas.</li> <li>- El plantel está conformado por departamentos, comisiones y áreas para su funcionamiento.</li> <li>- Se delega autoridad a los jefes de área y presidentes de las comisiones.</li> <li>- Flexibilidad en el proceso de enseñanza – aprendizaje y en la evaluación a los estudiantes.</li> <li>- Pensum de estudio actualizado.</li> <li>- Liderazgo y gestión pedagógica eficiente de docentes y directivos.</li> <li>- Número de estudiantes adecuado.</li> <li>- Personal docente profesional y especializado en cada área de conocimiento.</li> <li>- Buen clima laboral y ambiente físico.</li> <li>- Buena relación docente/estudiante y participación en diversos eventos.</li> <li>- Liderazgo democrático de los directivos del plantel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los documentos de gestión educativa no siguen un proceso técnico en su estructuración.</li> <li>- Falta de actividades innovadoras que beneficie el aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>- Poca actualización de planificación educativa.</li> <li>- Poca comunicación entre directivos y docentes.</li> <li>- Docentes de diversas áreas conforman las comisiones establecidas en el Colegio.</li> <li>- Falta coordinación de autoridades para actualizar o elaborar planes, programas y proyectos.</li> <li>- Limitada capacitación de los docentes en gerencia y liderazgo educativo.</li> <li>- Poca información sobre la estructura curricular.</li> <li>- Falta de confianza y egoísmo de algunos docentes, ambiente tenso en el Colegio.</li> <li>- Limitada práctica y vivencia de valores entre directivos, docentes y estudiantes.</li> <li>- Resistencia al cambio de ciertos docentes.</li> <li>- Docentes y estudiantes con baja autoestima.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación y colaboración de los padres de familia en diferentes actividades sociales, culturales y cívicas.</li> <li>- Satisfacción de los padres de familia por el servicio educativo del Colegio.</li> <li>- Gestión adecuada de las autoridades con transparencia en la información.</li> <li>- Los directivos consideran las opiniones y sugerencias de los padres de familia.</li> <li>- Apoyo de todos los padres de familia, para el mejoramiento institucional.</li> <li>- Apoyo de Instituciones públicas y privadas para el desarrollo institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mal uso del tiempo libre (estudiantes).</li> <li>- Irresponsabilidad de los estudiantes en el cumplimiento de deberes y trabajos.</li> <li>- Falta de vivencia y práctica de valores morales y éticos en los estudiantes.</li> <li>- Mal uso de las nuevas tecnologías estudiantes.</li> <li>- Padres de familia paternalistas.</li> <li>- Irresponsabilidad de los padres de familia para verificar la formación de sus hijos.</li> <li>- Liderazgo poco eficiente en la realización de proyectos.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración a partir de la información obtenida.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

## 4.2 RESULTADO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1 DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

*“En la evaluación que se haga del personal directivo, el evaluador institucional puede encontrar información valiosa sobre el rumbo de la institución y la manera en que ésta está siendo dirigida. El director general actúa como líder y como máxima autoridad de la institución, por lo que es razonable que constituya una parte importante de un proyecto de evaluación institucional.” (Valenzuela González Jaime Ricardo, 2010).*

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” es una Institución Educativa pública que brinda sus servicios educativos al cantón Paute y sus alrededores, el funcionamiento y crecimiento de su infraestructura se debe a la gestión eficiente y eficaz del personal directivo que ha administrado en sus diferentes épocas, en la actualidad es el Colegio más grande del cantón, con la encuesta que se realizó al personal directivo se determinó la gestión, liderazgo y valores que se practica, además aportó información valiosa sobre su rumbo y proyección a futuro.

#### TABLA Nro. 7

#### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Forma de organización	f	%
a. El Rector organiza tareas en una junta general de docentes y directivos cada trimestre		
b. Coordinadores de área o jefes	4	80
c. Por grupos de trabajo	1	20
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

En el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” las autoridades delegan a cada jefe de las áreas, departamentos o presidentes de las diferentes comisiones la

autoridad necesaria para que su trabajo se desarrolle de manera adecuada cumpliendo con las normas establecidas en los documentos de gestión educativa, por lo que se evidencia en esta encuesta un 80% que las autoridades del plantel coordinan las diferentes actividades a desarrollar durante el año lectivo siempre considerando los deberes y atribuciones de cada miembro que conforma la Comunidad Educativa.

Es recomendable que el Rector, Vicerrector, Consejo Directivo, Jefes de área, departamentos y Presidentes de las diferentes comisiones consideren todos los parámetros descritos en los documentos de gestión educativa, para mejorar su capacidad administrativa y alcanzar la meta tan anhelada de toda Institución Educativa de brindar su servicio de una Educación de Calidad.

#### **TABLA Nro. 8**

#### **ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros en la institución	4	80
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	20
c. El valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

Para medir el tamaño de la organización se ha tomado en consideración el número de miembros de la Institución Educativa, pues en el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” existen 25 paralelos, con 759 estudiantes a quienes se educa íntegramente en diferentes asignaturas, para cubrir todas las áreas de conocimiento y cumplir con las 30 horas de clase actualmente dispuestas, se ha requerido de 40 docentes esto concuerda con la encuesta realizada al personal directivo, reflejando este análisis un 80% sin dejar de considerar que también es importante los resultados que se obtengan al finalizar el año lectivo en cuanto a estudiantes promovidos, nivel de aprendizaje alcanzado y el mejoramiento institucional.

**TABLA Nro. 9****FORMULACIÓN DE TAREAS EN MANUAL DE NORMAS**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	5	100
No		
Total	5	100

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” dispone de un Manual de la Organización, un Reglamento Interno, un Manual de Convivencia que son documentos que no se han sociabilizado con los miembros de la Comunidad Educativa debido a que no fueron aprobados, sin embargo existen estos documentos de gestión educativa, son reestructurados dependiendo su duración, la encuesta refleja un 100% su existencia lo cual conlleva a la Institución Educativa a un funcionamiento secuencial y ordenado, demostrando confiabilidad y transparencia en los servicios educativos que brinda a la Comunidad de Paute y sus alrededores.

Es recomendable que las autoridades den a conocer estos documentos de gestión educativa a los docentes, discentes y padres de familia, estén al alcance de todas las personas involucradas con la Comunidad Educativa, se reestructure dependiendo su periodo de duración, considerando las recomendaciones de la Dirección Provincial de Educación del Azuay, para su aprobación y aplicación en la Institución Educativa.

**TABLA Nro. 10****LIDERAZGO EN CLIMA DE RESPETO Y TOMA DE DECISIONES**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a) Rector	5	100
b) Consejo Directivo		
Total	5	100

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

Existen decisiones importantes que las autoridades de la Institución Educativa deben considerar para superar los problemas de manera eficiente pues las personas que toman decisiones sólo pueden ponderar y considerar mentalmente una cantidad limitada de información en un tiempo determinado su labor está destinada a otras actividades considerando únicamente sus principales preocupaciones mientras que el resto permanece latente. Es recomendable que el Rector primero busque alguna alternativa estratégica para decidir sobre determinada situación que se presente, dialogue con las partes implicadas, seguidamente ponga a disposición del Consejo Directivo para su análisis y aprobación.

Cabe indicar que en el Colegio el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector según la encuesta realizada, con un 100% entonces se podría concluir que los valores están directamente relacionados con las autoridades que deben reflejar en su práctica y aplicación diaria frente a la Comunidad Educativa además deben influir en los docentes, discentes para generar un buen clima laboral.

#### **TABLA Nro. 11**

#### **PRESENCIA DE DELEGACIÓN DE TOMA DE DECISIONES**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	3	60
No	2	40
Total	5	100

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

Para producir buenas decisiones en la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, es disponer de una información confiable, oportuna y bien considerada, una vez que se tiene este insumo algunas decisiones se toman por sí solas, las encuestas realizadas al personal directivo reflejan que en un 60% las decisiones son tomadas por la autoridad. Es recomendable en problemas o conflictos grandes que las decisiones sean tomadas por un grupo de colaboradores, pues estos podrían tomar mejores decisiones que cualquier persona por sí sola, optimizan el tiempo, disponen de mayor información, los conflictos y soluciones siempre deben ser

puestos a conocimiento de las partes implicadas: agresor y afectado buscando la solución más adecuada en el menor tiempo posible.

**TABLA Nro. 12**

**SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

ORDEN	NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	80	1	20		
b	El desarrollo profesional de los Docentes	5	100				
c	La capacitación continua de los Docentes	5	100				
d	Trabajo en equipo	3	60	2	40		
e	Vivencia de valores institucionales y personales			5	100		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	60	2	40		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	80	1	20		

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

La administración y liderazgo del personal directivo conjuntamente con el personal docente de la Institución Educativa promueve una excelencia académica en un 80%, el desarrollo profesional de los docentes se da mediante la flexibilidad de las autoridades en un 100%, la capacitación continua de los docentes a través de los cursos impartidos por el Ministerio de Educación se da en un 100%, el trabajo en equipo en un 60%, la participación de los padres de familia en las actividades programadas en un 60%, la delegación de autoridad a los grupos de decisión en un 80%, estos valores son los más altos en la encuesta realizada al personal directivo y promueve en toda la Institución Educativa una administración y liderazgo eficaz.

Finalmente se podría indicar que para ser líder e influir en sus seguidores y alcanzar los objetivos y metas propuestas con éxito se debe poseer mucha responsabilidad y perseverancia que motive a influir a las personas positivamente para que trabajen

conjuntamente con entusiasmo en el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes. Un factor que deben considerar las autoridades es la vivencia de valores institucionales y personales para generar una educación integral en las futuras generaciones, con proyectos enfocados a estos temas tan esenciales para la sociedad.

**TABLA Nro. 13**

**HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	2	40	3	60		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	80	1	20		
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	100				
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	60	2	40		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	100				

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

La seriedad en las autoridades al contestar en forma clara y concreta esta pregunta, se refleja en sus respuestas al considerar que las habilidades de liderazgo son a veces innatas en un 40%, un liderazgo eficiente y eficaz se logra con esfuerzo, dedicación y perseverancia estudiando temas y teorías contemporáneas sobre liderazgo en un 80%, a través de un trabajo arduo, en diferentes ámbitos e instituciones educativas o empresas en las cuales se adquiere experiencia en un 100%, combinando el trabajo que se realiza diariamente con estudios en gerencia y liderazgo educativo en un 60%, con una capacitación continua, que combine la práctica, la teoría y la reflexión en un 100%.

Se sugiere que todos los miembros que conforman la Institución Educativa en especial los directivos deben estar en constante capacitación para enfrentarse a los nuevos retos que la educación requiere actualmente, en un mundo globalizado tanto en la comunicación, información, tecnología y cuando se tenga la oportunidad de ejercer el

papel de líder demostrar todas las cualidades intelectuales e influir en los demás, estableciendo vínculos afectivos que permitan tomar decisiones efectivas.

**TABLA Nro. 14**

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	80	1	20		
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	60			2	40
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	60	2	40		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	100				

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

Para mejorar el desempeño docente y la calidad del servicio educativo que brinda a la comunidad, las autoridades del Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” consideran como un factor primordial, el uso de información de los resultados del desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber sus necesidades en un 80%, un número adecuado de estudiantes en cada paralelo con un 60%, los mecanismos de control en un 60% y la existencia de ambientes cordiales de trabajo en un 100% dando flexibilidad al personal docente y directivo de la Institución Educativa a que se capaciten y mejoren su trabajo en beneficio de los estudiantes.

El personal docente es el recurso más importante para el funcionamiento del plantel y su desarrollo local, brindando un proceso de enseñanza – aprendizaje adecuado a las nuevas generaciones y proyectando nuevos profesionales al servicio de la sociedad, es recomendable buscar mecanismos de control y ambientes adecuados, cooperativos, colaborativos, cordiales para su desarrollo y desempeño profesional

TABLA Nro. 15

## ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

ORDEN	PRESENCIA DE ORGANISMOS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección Rector, Consejo Directivo.	5	100				
b	De gestión (Secretario, Vicerrector, Comisión de finanzas, etc.)	4	80	1	20		
c	De coordinación (Jefe de área, Coordinador, etc.)	2	40	3	60		
d	Técnica (Departamentos, Equipo docente, etc.)	5	100				
e	Otros (¿cuáles?)						

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” es una Institución Educativa conformada por diferentes organismos: De dirección: Rector, Vicerrector, Inspector General, Consejo Directivo, De gestión: Secretaria, Vicerrector, Colectora, Comisión de finanzas, disciplina, socio – cultural, deportiva, etc. Esto lo ratifica la pregunta a y b de la encuesta realizada al personal directivo con un alto porcentaje de aseveración, las diferentes comisiones están precedidas por un miembro del Consejo Directivo y por docentes de diferentes áreas con un alto nivel intelectual coordinando todas sus actividades con el personal directivo.

Cada área está conformada por docentes especializados en diferentes asignaturas de entre los cuales se selecciona al jefe de área y quien a su vez integra la Comisión Técnico Pedagógica y coordina las diferentes actividades a realizar durante el año lectivo, en el ámbito pedagógico, cultural y deportivo, esto se refleja en el resultado obtenido en la pregunta d con un 100%.

Todos los departamentos, comisiones y áreas tienen sus funciones y atribuciones que se encuentran establecidos a través de normas en los diferentes documentos de gestión educativa, sus actividades lo coordinan con el personal directivo del plantel, generando una comunicación confiable y un buen clima laboral, la encuesta realizada al personal directivo reflejan estos valores en porcentajes de lo expuesto anteriormente.

TABLA Nro. 16

### ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

ORDEN	ACTIVIDADES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	80	1	20		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	80	1	20		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	80	1	20		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	100				

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

La junta de curso presidida por el dirigente y conformada por cada docente que imparte sus conocimientos en las diferentes asignaturas en el paralelo, la Orientadora Vocacional, el Vicerrector y el Inspector del paralelo son los encargados de llevar a cabo la evaluación, seguimiento, análisis, toma de decisiones en el proceso de enseñanza –aprendizaje y en la disciplina de cada estudiante, la encuesta refleja un 80% de afirmación de esta pregunta, también son los encargados de buscar alternativas y acciones necesarias que mejoren el clima de convivencia de los estudiantes, tratando de solucionar los problemas en forma coordinada con cada departamento, implementando las medidas oportunas para resolverlo.

Las actividades pedagógicas y curriculares están coordinadas por los jefes de cada una de las áreas establecidas en la Institución Educativa, además en cada área se analiza las deficiencias en los métodos y técnicas de enseñanza, los estudiantes con bajos rendimientos, los diferentes problemas y se busca la mejor alternativa de solución coordinando con el Vicerrector, Inspector del paralelo y la Orientadora Vocacional para optimizar el desarrollo cognitivo, afectivo y social de los estudiantes.

TABLA Nro. 17

## LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE:	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	2	40	3	60
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones	3	60	2	40
c	Elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	100		
d	Mantener actualizada la metodología	5	100		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	100		
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje	5	100		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	80	1	20
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	80	1	20
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	80	1	20
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100		

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

En la Institución Educativa los departamentos didácticos están referidos a cada una de las áreas de las diferentes asignaturas las cuales están dirigidas por un jefe quien a su vez integra la Comisión Técnico Pedagógica coordinando las diferentes actividades con el Vicerrector del plantel, las encuestas realizadas a los directivos reflejan un 60% cada miembro que integra las diferentes áreas trabaja en equipo, promoviendo la investigación educativa, actividades lúdicas y creativas, elaborando proyectos, planes de clase, por bloques curriculares y el plan operativo anual.

Cada docente, determina problemas de aprendizaje en los estudiantes de los diferentes paralelos y busca la mejor estrategia para solucionarlos coordinando sus actividades con los demás departamentos, todos estos factores tienen un porcentaje de un 100%, además las diferentes áreas formulan propuestas al Consejo Directivo a través de

proyectos nuevos y novedosos para un aprendizaje significativo en los estudiantes mediante la práctica, también se elabora la programación didáctica de cada asignatura manteniendo actualizada la metodología éstos factores reflejan en la encuesta un 80%.

**TABLA Nro. 18**

**LA GESTIÓN PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES**

ORDEN	ACCIONES:	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en la Institución Educativa, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	5	100		

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

Educación, tecnología e infraestructura son tres estrategias para lograr cambios significativos en las Instituciones Educativas y en la sociedad, la Educación es el eje de desarrollo sustentable, la Tecnología significa la renovación de paradigmas o la ciencia aplicada para la satisfacción de necesidades y la infraestructura nos lleva a una sociedad organizada con personas sensibles y eficientes que trabajan en equipo para construir un modelo de cambio y de calidad, todos estos factores se logra con una verdadera gestión pedagógica, con autoridades comprometidas con la educación, las encuestas reflejan un 100% de estas políticas aplicadas.

**TABLA Nro. 19**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN:	Si		No	
		f	%	f	%
a	Una reingeniería de procesos	2	40	3	60
b	Plan Estratégico Institucional	5	100		
c	Plan Operativo Anual	5	100		
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	3	60	2	40

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” está en un proceso de actualización permanente de acuerdo a los nuevos lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación del Ecuador con un 40%, en la encuesta realizada, este año lectivo 2011 – 2012 se ha estructurado equipos de docentes especializados en Gerencia Educativa para elaborar el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Anual, el Proyecto Educativo Institucional y el Manual de Convivencia, coordinando todas sus actividades con el Rector y Vicerrector con un compromiso, colaboración y cooperación de cada uno de los miembros para desarrollar estos documentos.

#### 4.2.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

**TABLA Nro. 20**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	40	10	40	5	20
2. El liderazgo en la Institución 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.	13	52	10	40	2	8
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	17	68	8	32		
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes, familias - asociación civil - padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas de la Institución Educativa.	10	40	15	60		
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	8	21	84	2	8
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	44	10	40	4	16
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	21	84	4	16		

8. Resistencia en los compañeros o Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	8	22	88	1	4
9. Sentirme poco integrado en el Colegio y entre los compañeros	3	12	16	64	6	24
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector de la Institución Educativa.	1	4	14	56	10	40
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	20	18	72	2	8
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector de la Institución Educativa.	7	28	16	64	2	8
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	13	52	9	36	3	12
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	7	28	17	68	1	4
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	28	14	56	4	16
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	24	16	64	3	12

**Fuente:** Encuesta directa a Docentes.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

*“Una definición aceptable de profesor ideal es aquella que lo describe como una persona que promueve que sus alumnos alcancen los objetivos de aprendizaje. Si bien esta definición es clara y precisa, no nos ayuda de manera práctica a determinar qué es lo que el profesor hace o cómo éste debe ser para facilitar en sus alumnos el logro de los objetivos de aprendizaje.” (Valenzuela González Jaime Ricardo, 2010).*

Al analizar los resultados de las encuestas a docentes se puede concluir que el 33,75% aplica los parámetros de gestión, liderazgo y valores, los niveles más altos están referidos a la búsqueda de innovación y cambio en la forma de enseñar las asignaturas, generando en el aula un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y motivador, aplicando algunos valores como ejes integradores esto se refleja en el buen desenvolvimiento del personal docente y administrativo en la Institución Educativa.

Entre docentes existe un clima laboral confiable por lo que su trabajo en el aula es eficiente. Las actividades sociales, deportivas, culturales y cívicas son las que integran a todos los miembros que conforma la Comunidad Educativa, predominando el orden, respeto y algunos valores que son asimilados de los docentes, aunque existe un 55% de indecisión en las encuestas realizadas al referirse a veces, estos factores son los

que demuestran la resistencia al cambio y las diferentes formas de pensar de los docentes y son las que impiden alcanzar una Educación de Calidad.

#### 4.2.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

**TABLA Nro. 21**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	3	12	17	68	5	20
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	1	4	19	76	5	20
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	20	20	80		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	16	20	80	1	4
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	3	12	14	56	8	32
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	32	15	60	2	8
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	16	15	60	6	24
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	24	17	68	2	8
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	8	17	68	6	24
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	56	11	44		
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	7	28	18	72		
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y la participación del docente.	10	40	15	60		
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	20	15	60	5	20
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	60	10	40		

**Fuente:** Encuesta directa a Estudiantes.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

*“El trabajo del profesor opera esencialmente como una red de integración con las autoridades, compañeros, padres de familia, por lo tanto, solo podrán obtener buenos resultados en su gestión aquellos maestros que logren infundir confianza en sus*

*interlocutores. El profesor debe estar dotado de cualidades y actitudes profesionales”.*  
(Rodríguez Riera Ruth, 2003).

Los resultados de la encuesta realizada a los estudiantes demuestra que existe poco liderazgo, gestión y valores en la Institución Educativa pues el 24,86% casi la cuarta parte del total, los niveles más altos están referidos a que los docentes inician sus clases con frases motivadoras, dando oportunidad a que los estudiantes expresen su opinión sobre alguna situación en común, además los valores y la ética se aprende mediante el ejemplo que observan los estudiantes a sus docentes, padres de familia y la sociedad que los rodea, el mayor porcentaje se da en la columna de a veces con un 63,71% es decir las autoridades y docentes aplican su liderazgo, gestión y valores en una mínima parte según la encuesta realizada y priorizan sus actividades al cumplimiento de los contenidos científicos que los estudiantes deben aprender en cada asignatura para ser promovidos.

Las horas de clases de 45 minutos limitan casi siempre a avanzar lo planificado por el docente a esto se debe considerar que durante el año lectivo existen varios eventos culturales, sociales, deportivos y cívicos, las autoridades administran la Institución que su liderazgo, gestión y valores están enfocados a otras áreas estratégicas que el Colegio necesita para funcionar adecuadamente, considerando una mínima parte el desarrollo individual del estudiante.

#### 4.2.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

**TABLA Nro. 22**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los padres de familia.	25	100				
2. El Rector, Vicerrector mantiene liderazgo institucional.	25	100				
3. Los docentes son lo suficientemente capaces para impartir conocimientos en el proceso de enseñanza – aprendizaje de sus hijos (as)	25	100				

4. Son tomados en cuenta las decisiones de los padres de familia en sesiones ordinarias y extraordinarias.	23	92	2	8		
5. Son participes los padres de familia en la elaboración del Manual de Convivencia.	21	84	4	16		
6. La gestión institucional se propaga con la participación de los padres de familia.	25	100				
7. Existe la participación actual de los padres de familia en proyectos extracurriculares de la Institución Educativa.	17	68	8	32		
8. Usted como padre de familia se siente integrado con las decisiones optadas por las autoridades de la Institución Educativa.	23	92	2	8		
9. Usted como padre de familia se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del Colegio.	21	84	4	16		
10. Como padre de familia, admira el liderazgo y gestión de las autoridades del Colegio.	23	92	2	8		

**Fuente:** Encuesta directa a Padres de familia.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

*“Los señores padres de familia son los responsables primigenios de sus hijos. La escuela y el colegio colaboran con su ineludible responsabilidad y para cumplir con su tarea, exige que el padre de familia sea poseedor de un perfil personal y humano mínimo, sin el cual la tarea de la Institución Educativa no podría lograr su cometido, el de formar al estudiante”. (Rodríguez Riera Ruth, 2003).*

La encuesta realizada a un grupo de 25 padres de familia demuestra que el Rector da la apertura adecuada a las opiniones y sugerencias de ellos, mantiene un liderazgo institucional, coordina con el Vicerrector y la Comisión Técnico Pedagógica en los procesos de enseñanza – aprendizaje que los docentes aplicaran en el aula y considera su participación tanto en eventos sociales, culturales, cívicos así como también para la elaboración de los documentos de gestión educativa y el mejoramiento de la Institución Educativa, estos factores tienen un valor de un 100%. En lo referente a la participación de los padres de familia para el desarrollo de proyectos extracurriculares donde sus hijos aprenderán nuevos conocimientos, se da en un 17%, además se debe puntualizar que los padres de familia mantienen una idoneidad en la participación y toma de decisiones en lo referente a gestión, liderazgo y valores dentro de la Institución Educativa, convirtiéndose en jueces críticos que determinan el grado de eficiencia educativa que imparten los docentes, el nivel de liderazgo educacional y los valores impartidos en la Comunidad Educativa.

## 4.2.5 RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

### MATRIZ Nro. 2

Nro.	PREGUNTAS.	RESPUESTA POSITIVA	f	RESPUESTA NEGATIVA	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	<p>-Es un proceso de transmisión de información acerca de alguna situación en cambio el mensaje que se desea transmitir es la información.</p> <p>-Es el dialogo entre 2 o más personas y la información es la forma de transmitir el mensaje.</p> <p>-Es un proceso de comunicación entre 2 o más personas y la información es la fuente de donde proviene el mensaje.</p>	3	<p>-Comunicación es la forma de relacionarse de las personas usando diferentes canales o medios y la información es el contenido que se transmite.</p> <p>-Es una forma de relacionarse de los seres humanos y la información proviene de fuentes.</p>	2
2	¿La Institución Educativa, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	<p>-La función docente es de un liderazgo comprometido con la educación en base a normas.</p> <p>-Todos los miembros ejercemos liderazgo en base a la aplicación de normas establecidas en los documentos de gestión educativa.</p> <p>-Todos quienes estamos involucrados con la educación debemos ejercer liderazgo para lo cual se requiere de la práctica diaria en el aula.</p>	3	<p>-No tiene porque todos ejercemos liderazgo.</p> <p>-Es un factor innato que dispone cada docente para realizar su función.</p>	2
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección del Colegio y el profesorado?	<p>-Por medio del diálogo, consenso y su solución en forma democrática.</p> <p>-Reunión, diálogo, debate, consenso y su resolución.</p> <p>-De forma democrática sin salir de la normativa legal, escuchando a todas las partes involucradas.</p> <p>-Análisis del problema, diálogo y consenso de las partes implicadas.</p>	4	<p>-Como mediador.</p>	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<p>-Carisma, visión, consideración individual, estimulación intelectual, capacidad de motivar, etc.</p> <p>-Justo, decidido, comunicativo, emprendedor, innovador, democrático.</p> <p>-Firmeza, seguridad, confianza, comunicación, responsabilidad, etc.</p>	5		

		-Vocación de servicio, práctica de valores y capacidad intelectual. - Creatividad, sentido común, práctica de valores y una visión de cambio.			
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	-Un Liderazgo democrático basado en exigir transparencia en la información y sus resultados. -Líder democrático de directivos y docentes a través de la colaboración, cooperación y participación activa. -Líder autocrático determinado por ejercer su individualismo y un alto interés por los resultados. -Líder democrático basado en que cada persona tome parte activa de sus tareas y responsabilidades. -Liderazgo transformador pues cada quien tiene una meta común.	5		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la Institución Educativa?	-Respeto, disciplina, responsabilidad, comprensión, justicia. -Cooperación, lealtad, participación, honestidad, confianza, respeto. -Disciplina, honestidad, creatividad, respeto, amistad, colaboración. -Obediencia, disciplina, prudencia, amistad, decencia, comprensión.	4	-Mejorar la imagen institucional a través del cumplimiento de actividades.	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	-Respeto, disciplina, responsabilidad, comprensión, honestidad. -Responsabilidad, tolerancia, firmeza. - Responsabilidad, amistad, respeto, obediencia, justicia, equidad. - Comprensión, confianza, sinceridad, respeto, responsabilidad, lealtad. - Creatividad, respeto, confianza, cooperación, amistad, sinceridad, comprensión.	5		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	-Irresponsabilidad, individualismo, arrogancia, negligencia. -Egocentrismo, negligencia, desacato. -Egoísmo, envidia, indisciplina. -Autocracia, envidia, injusticia. -Arrogancia, impuntualidad, irrespeto, egoísmo, indisciplina.	5		

**Fuente:** Elaboración a partir de la entrevista a Directivos.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

*“La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes, pues forma parte del estilo de liderazgo. Las investigaciones empíricas apoyan la creencia de que los buenos líderes también son comunicadores eficaces, por lo tanto, hay una relación positiva entre la capacidad de comunicación y el desempeño como líder”.* (Lussier Robert N., 2002).

Las entrevistas realizadas demuestran que las autoridades del Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” no tienen tan clara la diferencia entre comunicación e información pues la comunicación eficaz es una estrategia más valiosa de los líderes, los buenos líderes son también comunicadores eficaces, las habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación son el impulso de todo buen líder. Una parte importante de la comunicación es la forma de transmitir, la cual debe ser coherente, transparente y verídica, quienes estamos involucrados con la Institución Educativa, docentes, discentes y padres de familia debemos conocer la misión, visión, los principios y valores de la organización para saber lo que se pretende alcanzar.

Las autoridades del plantel si tienen establecido las normas a seguir en caso de algún conflicto o problema, también tienen muy claro lo referente a las características de un líder educativo y los valores institucionales que busca desarrollar la Institución Educativa. Las autoridades conocedoras de la realidad disponen de información clara y precisa que demuestra la eficiencia administrativa definiendo con sabiduría valores esenciales en los docentes, discentes y buscando la forma de que las nuevas generaciones adquieran estos valores, lo practiquen en sus hogares y reflexionen en su actuar en la sociedad.

## 4.2.6 MATRIZ DE PROBLEMATICAS

### MATRIZ Nro. 3

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
1 Los documentos de gestión educativa no siguen un proceso técnico en su estructuración.	Falta de compromiso y colaboración de los equipos de trabajo.	Documentos no aprobados
2 Poca comunicación entre directivos y docentes.	Limitado espacio para la interacción y flujo de comunicación.	Clima laboral tenso e individualismo.
3 Falta de actividades innovadoras que beneficie el aprendizaje de los estudiantes.	Bajas calificaciones, deserciones y pérdidas de año.	Efectos migratorios, problemas sociales.
4 Poca actualización de los docentes en planificación educativa.	Falta de información para su elaboración.	Cada docente presenta a su manera de pensar.
5 Limitada capacitación de los docentes en gerencia y liderazgo educativo.	Falta de iniciativa, tiempo y lo económico.	Desactualizados los conocimientos, conformismo y resistencia al cambio.
6 Limitada práctica y vivencia de valores entre directivos, docentes y estudiantes.	Falta de iniciativa y conocimiento de valores éticos y morales.	Práctica de antivalores, negligencia, irrespeto, egoísmo, desacato, etc.
7 Resistencia al cambio de algunos docentes y directivos.	Desacato, falta de confianza y egoísmo.	Facilismo y mediocridad.
8 Falta de vivencia y práctica de valores morales y éticos en los estudiantes.	Padres paternalistas, mal uso del tiempo y la tecnología, problemas sociales.	Práctica de antivalores, desorden social.

**Fuente:** Análisis de la información obtenida.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

El Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” brinda sus servicios educativos a jóvenes adolescentes aportando los miembros de la Institución Educativa con algunas normas de ética y valores en forma limitada ya que se debe cumplir con el programa curricular planificado, abarcando todos los contenidos científicos que el estudiante debe aprender, buscando las estrategias necesarias para el uso adecuado de la tecnología, aunque no se dispone de documentos de gestión educativa bien estructurados, se labora con la Ley de Educación y su Reglamento, los estudiantes provienen de múltiples hogares, algunos de ellos con muchos problemas sociales lo que incide en la educación.

También se debe acotar que existe poca comunicación entre directivos y docentes de la Institución Educativa lo que se refleja en una falta de actividades innovadoras en el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.

## 5. DISCUSIÓN

La gestión educativa es un conjunto articulado de acciones para el normal desempeño y administración del Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” con el fin de lograr los objetivos y metas plasmadas en los documentos de gestión educativa, previamente planificadas, en ellos se debe prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidades educativas. La gestión y administración educativa que realizan las autoridades del Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” concuerdan con el desarrollo social, económico y cultural optimizando todos los recursos existentes que coadyuve a obtener una educación de calidad.

El Rector y Vicerrector tienen la función primordial de administrador, organizador y para cumplir su función necesitan tener una autoridad legítima, su desafío es ser eficiente en la gestión y democrático en su administración. Estos factores son los que concretan, convocan, armonizan en otros momentos dirigen, orientan, hacen respetar y cumplir las normas, reglamentos y acuerdos establecidos que son sociabilizados previamente con los miembros que conforman la Institución Educativa.

Estas habilidades de liderazgo no son innatas, se logra con mucho esfuerzo, dedicación y perseverancia, estudiando teorías contemporáneas sobre liderazgo, combinando la práctica, la teoría y reflexión en diferentes ambientes educativos en los cuales se adquiere experiencia, estos resultados se reflejan en la tabla Nro. 13 referida a **“LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN”** aunque todos los miembros que conforman la Institución Educativa debemos propender a adquirir experiencia, actualizar los conocimientos en liderazgo, valores, educación y proyectarnos en el futuro a dirigir una Institución Educativa.

Las autoridades del Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” dan toda la apertura y flexibilidad para que los diferentes departamentos, áreas y comisiones cumplan a cabalidad todas las actividades propuestas y planificadas en el plan operativo anual, coordinando y verificando su cumplimiento esto lo demuestra la tabla Nro. 7 referida a la **“FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA**

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA”**, pues hoy en día las Instituciones Educativas más eficientes requieren del compromiso y la participación de todos los miembros que conforman la comunidad educativa, pero esto es posible cuando existe una dirección clara y definida, con un liderazgo comprometido, con actividades colectivas de todos los equipos de trabajo lo cual nos proyectara al cumplimiento de las metas propuestas.

El personal docente y administrativo que integra el Colegio labora en equipo en los diferentes departamentos, áreas y comisiones, cumpliendo con el rol específico que implica tener un propósito u objetivo definido, conocen como su objetivo de trabajo se adapta al esfuerzo del equipo y tienen la autoridad, las herramientas y la información necesaria para cumplir su labor de manera eficiente y eficaz.

Las autoridades influyen en los miembros de la Institución Educativa para el cumplimiento de las metas ofreciendo un clima laboral de confianza, coordinando y verificando las diferentes actividades pedagógicas que en la actualidad están estructuradas para cada docente de 30 horas de clases y 10 horas de actividades extra curriculares, cubriendo un mayor número de paralelos y materias este factor lo analiza la Comisión de Horarios y Distributivo de trabajo coordinando sus actividades con las autoridades del plantel, priorizando los recursos humanos, materiales, tecnológicos, con un número adecuado de alumnos por paralelo, para un eficiente desempeño de estudiantes, docentes y directivos en ambientes cordiales de trabajo, esto lo demuestra la tabla Nro. 14 referida a la **“PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”** y a su vez está directamente relacionada con la tabla Nro. 8 referida a **“LOS ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN”**.

La coordinación de los diferentes miembros que conforma el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” establece la armonía entre toda la actividad educativa, de manera que facilita el funcionamiento y el éxito, desempeñando su labor de forma segura y eficaz con transparencia y comunicación permanente de todas las actividades realizadas las cuales son conocidas por todos los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos ágiles de información que contribuyan a tener un

clima laboral favorable de relaciones interpersonales, garantizando un adecuado control en la administración, planeación, organización, dirección y coordinación.

La tabla Nro. 10 “**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**” de la encuesta realizada a los directivos nos demuestra que el 100% del clima de respeto y consenso está liderado por el Rector, aunque todos debemos ser partícipes de este proceso estableciendo ambientes adecuados y colaborativos de trabajo que sincronicen las diferentes ideas para mejorar las relaciones personales e institucionales, coordinando las diferentes actividades del proceso de enseñanza – aprendizaje con el desarrollo cognitivo, afectivo y social de los estudiantes.

En el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” predomina un ambiente escolar, definido como un conjunto de conocimientos, estados anímicos y el nivel de desarrollo alcanzado por todos los miembros que están relacionados con la comunidad educativa. El ambiente escolar se hace visible en las rutinas, costumbres, normas, estilo educativo, creencias, juicios, actitudes, valores, símbolos, relaciones, discursos y metas.

Este conjunto de significados y comportamientos condicionan claramente el tipo de vida que se desarrolla al interior del plantel y refuerza la vigencia de valores, expectativas y creencias ligadas a la vida social de los miembros que laboran. Es importante mencionar que la Institución Educativa posee su propia cultura escolar y depende de las personas que laboran en el plantel, proporcionando su identidad propia que está relacionado con el clima laboral, el compromiso y las actividades que se realizan, todos estos factores determinan la efectividad que promueve de forma duradera en el desarrollo integral de todos los estudiantes, considerando su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica, esto lo demuestra la tabla Nro. 21 de la **ENCUESTA REALIZADA A LOS ESTUDIANTES.**

Las autoridades del plantel motivan a todos los docentes a ejercer un liderazgo dentro de su aula de clases, contribuyendo de esta manera al crecimiento de los estudiantes, ya sea, desde espacios estructurados para el aprendizaje significativo e incorporando dimensiones biológicas, afectivas, cognoscitivas, sociales y morales. En la tabla Nro. 20 de la **ENCUESTA REALIZADA A LOS DOCENTES** se demuestra que existe un

compromiso con la tarea educativa por parte de los docentes especializados en cada área de conocimiento, con una responsabilidad en la gestión y evaluación del aprendizaje, con un trabajo en equipo y colaborativo con sus colegas en el ámbito del plantel, mejorando su desempeño profesional y la educación que brinda a la sociedad.

La educación no sería factible si no existiera una relación directa entre estudiantes, padres de familia e Institución Educativa aunque en la actualidad la desintegración familiar, la migración el paternalismo y la falta de práctica y transmisión de valores es notoria en nuestra sociedad, la falta de recursos económicos obliga a los padres de familia a descuidar lo máspreciado para las nuevas generaciones que son los valores. Por lo cual es necesario poner en práctica los valores institucionales descritos en los documentos de gestión educativa mediante una comunicación y visualización, utilizando carteles en las paredes y a través de la práctica docente diaria en las diferentes asignaturas que se imparte, mediante los ejes transversales.

Al analizar los documentos de gestión educativa que dispone el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero”, las encuestas realizadas, las entrevistas y la observación directa se podrían indicar que la situación no es tan favorable, lo que ha impulsado a diagnosticar la Matriz Nro. 1 del FODA institucional, donde existen muchos factores positivos como fortalezas en el interior del plantel y oportunidades como factores externos, los cuales se deberían aprovechar a través de un liderazgo eficaz de las autoridades y un mejoramiento de la comunicación y las relaciones interpersonales para optimizar todos los recursos en beneficio de la Institución y de su servicio educativo que brinda a la comunidad.

También existen factores negativos internos como debilidades los cuales se deberían superar mediante el compromiso, colaboración y participación de todos quienes conformamos el plantel, así también buscar nuevas estrategias de coordinación con otras entidades públicas y privadas que disminuyan los problemas sociales externos denominados amenazas con proyectos que fomenten los valores, las actividades recreativas y la formación integra de la personalidad de las nuevas generaciones.

Otro factor desde el punto de vista crítico se manifiesta en una administración limitada en la gestión de liderazgo y valores, lo que conlleva al desafío de muchas variantes negativas así como también la falta de ejecución práctica del Manual de Convivencia, Reglamento Interno, el P.E.I., el P.T.I. y su actualización, estos documentos están destinados a optimizar las relaciones humanas en la Institución Educativa ya que los problemas que enfrenta la sociedad son de carácter humano. Estos documentos de gestión educativa también priorizan las normas de aprendizaje a vivir en armonía con los que nos rodean, a respetarse y aceptarse mutuamente a fin de hacer de la Institución Educativa un lugar de vivencia democrático, de aprendizaje diario, de ciudadanía activa, que propenda al crecimiento personal permanente mediante la práctica de valores ético – moral.

Los documentos de gestión educativa son aquellos que regulan nuestro actuar y propenden a vivir en paz y armonía, entre docentes, padres de familia, estudiantes y toda la Comunidad Educativa. Las autoridades deben coordinar conjuntamente con cada presidente o jefe de cada área, departamento o comisión y otorgar el tiempo necesario para la elaboración de los diferentes documentos de gestión educativa, considerando la realidad educativa de la Institución y sociabilizando dichos documentos con todos los miembros, para su aplicación y verificación de resultados actualizando constantemente para el bienestar de toda la Comunidad Educativa.

Por ser de su competencia corresponde al Ministerio de Educación, velar por la buena marcha de la educación y por el cumplimiento de sus fines y objetivos, para lo cual se responsabiliza al Departamento correspondiente, la coordinación, organización, supervisión de la elaboración y aplicación de los documentos de gestión educativa tales como: el Manual de Convivencia, P.E.I., Reglamento Interno, etc.

Para concluir esta discusión se debe indicar que se ha realizado una crítica constructiva, analizando la capacidad de gestión y liderazgo de los diferentes miembros que conforma la comunidad educativa y dando nuevas perspectivas para alcanzar una administración eficaz, debiendo puntualizar que la Institución Educativa debe elaborar estos documentos de gestión educativa en beneficio de sí misma y de la Comunidad.

## 6. CONCLUSIONES

Una vez terminado con la investigación sobre gestión, liderazgo y valores en el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” se llegó a las siguientes conclusiones:

- La experiencia como docente ha permitido realizar un análisis de la gestión, liderazgo y valores de la sección diurna, sintetizando los puntos críticos. Pocos son los departamentos o comisiones que cumplen de manera eficiente y eficaz sus funciones, los docentes que conforman estas muchas de las veces se resisten al cambio o no cumplen a cabalidad sus funciones.
- El personal directivo practica un liderazgo democrático, considerando la opinión y sugerencia de los miembros del Consejo Directivo para determinar la alternativa más viable en la toma de decisiones en beneficio de la institución.
- Existe varios documentos de gestión educativa tales como: el Manual de la Organización, Manual de Convivencia, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, Plan de Transformación Institucional, Proyecto Educativo Institucional, Reglamento Interno, algunos de estos documentos han sido elaborados sin seguir un proceso técnico por lo cual no han sido aprobados por instancias superiores y como consecuencia han quedado archivados.
- En los documentos de gestión educativa (Plan Educativo Institucional, P.E.I., Plan de Transformación Institucional, P.T.I. y en el Manual de Convivencia) constan los valores institucionales que se deben practicar dentro de la Institución pero la mayor parte de miembros que conforman el Colegio desconocen su existencia ya que estos documentos no han sido sociabilizados.
- La mayor parte de jefes de área, comisiones y departamentos practican un liderazgo democrático caracterizado por considerar que cada miembro trabaje en equipo de modo cooperativo, colaborativo y tome parte activa en el funcionamiento de la Institución.
- Los documentos de gestión educativa si promueven la gestión, liderazgo y valores en cada asignatura existente en el pensum de estudios, lo negativo es que pocos docentes lo aplican en el aula.

## RECOMENDACIONES

- Al formar equipos de trabajo se debe buscar al personal más idóneo y capacitado en áreas de gestión educativa que elaboren y reestructuren el Manual de la Organización, Manual de Convivencia, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, Plan de Transformación Institucional, Proyecto Educativo Institucional, Reglamento Interno, para su aplicación, socialización y verificación de resultados en bienestar de toda la Comunidad Educativa.
- El personal directivo y docente debe adquirir conocimientos, cualidades y competencias para ser un líder educativo combinando la práctica, teoría y reflexión con una visión, vocación de servicio, creatividad, optimismo, humildad, conocimiento, sentido común, sinceridad, justicia, lealtad y amor a la educación.
- Para mejorar las decisiones en beneficio de la Institución Educativa, el personal directivo debe trabajar en equipo conjuntamente con los miembros del Consejo Directivo, convocando a reuniones periódicas y buscando optimizar todos los recursos (materiales, tecnológicos, humanos y financieros).
- Los valores institucionales expresados en los documentos de gestión educativa deben ser socializados a los docentes y puestos en práctica diariamente optimizando los recursos existentes en el medio, para mejorar el clima laboral.
- Todos los docentes y directivos del plantel deben practicar un liderazgo democrático y de servicio caracterizado por el compromiso con el desarrollo institucional, la práctica de valores con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio.
- Todos los docentes de manera coordinada con los jefes de área y con la Comisión Técnico Pedagógica deben laborar no solo en contenidos científicos referidos a las diferentes asignaturas sino también promoviendo la gestión a través de la investigación, el liderazgo en los diferentes programas culturales, sociales, deportivos y fomentando valores para la vivencia y práctica diaria.
- Antes de tomar una decisión en algún aspecto importante o conflicto, el personal directivo debe buscar información pertinente y confiable, convocar a los miembros del Consejo Directivo, escuchar a las partes implicadas en el caso de algún problema, asesorarse con personal experto y decidir la alternativa más viable en beneficio de la Institución Educativa.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

#### **PRÁCTICA DE VALORES EN EL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “26 DE FEBRERO”**

**PROBLEMA.-** Limitada práctica y vivencia de valores morales y éticos entre directivos, docentes y estudiantes.

### 7.2 JUSTIFICACIÓN

El alto número de estudiantes que se educan en el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” inciden en el incremento de problemas de disciplina y en consecuencia la necesidad de buscar nuevas estrategias para mantener un clima laboral estable donde los estudiantes armonicen sus aprendizajes con sus actitudes y vivencia de valores morales y éticos, por lo cual es necesario y oportuna la elaboración de este proyecto de gestión, liderazgo y valores denominado **“PRÁCTICA DE VALORES EN EL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO 26 DE FEBRERO”**.

Otro factor que incide en la educación son los problemas sociales como son la desintegración, desorganización familiar, proveniente de la migración y otras causas sociales, cuyos efectos son preocupantes en el desenvolvimiento escolar, sumando un alto número de jóvenes adolescentes sin normas de convivencia ciudadana que ocasionan conflictos interpersonales y problemas disciplinarios en los diferentes ambientes de aprendizaje. A esto se anexa la mala utilización del tiempo libre y la tecnología, información, comunicación, ante estos hechos de una realidad objetiva debemos priorizar los valores que son una estrategia para mejorar los servicios que la Institución Educativa brinda a la comunidad, a través de actividades enfocadas a la reconstrucción social y al desarrollo humano y personal. Considerando la educación como un proceso de formación científica y moral.

La educación y los valores son dos concepciones que se enlazan entre sí, para lo cual se necesita diferentes actores entre los cuales destacamos principalmente a la familia como formadora en normas y reglas para la convivencia ciudadana y el buen vivir, también como una parte esencial en su desarrollo cognitivo, afectivo, social y cultural las Instituciones Educativas, considerando que los valores están integrados a la educación, siempre han estado ahí donde vive, crea y se expresa el ser humano individual o colectivamente, son formas de actuar y pensar que están relacionadas con diversas concepciones y enfoques teóricos sobre el desarrollo humano.

Esta propuesta pretende aportar con una iniciativa diferente de práctica de valores en la Institución Educativa a través de carteles grandes con imágenes y frases emotivas que llevan el mensajes del valor que se quiere transmitir y serán ubicadas en partes visibles de la infraestructura del Colegio, su sociabilización se la realizará mediante talleres semanales con actividades referidas al valor, coordinando con los estudiantes para la creación de material didáctico que será expuesto en una cartelera del plantel, además se realizará campañas de concientización con la entrega de identificativos (brazaletes) de diferentes colores a los demás estudiantes para que vivan y practiquen el valor que les será útil cuando egresen del plantel y formen un criterio más ético y moral en su forma de pensar y actuar.

Pues es una tarea fundamental de la educación tratar de integrar los valores a las actividades pedagógicas y propender a que los estudiantes no solo adquieran conocimientos científicos en su permanencia con la Institución Educativa sino también la práctica y vivencia de valores con una participación activa de todos los miembros para mejorar la calidad de vida y el desarrollo integral de los adolescentes.

## **7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **7.3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Mejorar la convivencia de la comunidad educativa del Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” a través de la práctica de valores que ayude a formar ciudadanos del mundo que se desenvuelvan en el diario vivir respetando al ser con las particularidades de cada uno y a su naturaleza.

### **7.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Priorizar la práctica y vivencia de valores morales y éticos entre directivos, docentes y estudiantes que conforman el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” para establecer una convivencia abierta, democrática y solidaria.
- Elaborar material de apoyo, carteles y brazaletes de los diez valores (honestidad, respeto, confianza, sinceridad, disciplina, solidaridad, responsabilidad, justicia, tolerancia, amistad) que se va a transmitir mediante campañas de concientización.
- Fomentar la participación de los estudiantes a través de campañas de concientización de cada uno de los valores, de forma que desde sus inicios en el Colegio entiendan su potencial como ciudadanos(as) capaces de concebir la convivencia en un mundo complejo y dinámico, comprometidos en la construcción, práctica, vivencia de valores morales y éticos.

## 7.4 ACTIVIDADES

### MATRIZ Nro. 4

<p><b>Objetivo específico:</b> Priorizar la práctica y vivencia de valores morales y éticos entre directivos, docentes y estudiantes que conforman el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” para establecer una convivencia abierta, democrática y solidaria.</p>		
ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	METODOLOGÍA
1.- Presentación del proyecto a las autoridades del plantel.	- Investigador. - Autoridades.	- Elaboración de un oficio dirigido al Rector, adjuntando copia de este proyecto.
2.- Socialización de la propuesta a los docentes y padres de familia de uno de los paralelos seleccionados.	- Investigador. - Docentes. - Padres de familia.	-Elaboración de diapositivas y de trípticos con el contenido sintético del proyecto, fijación de una fecha para la socialización a los docentes y otra fecha para los padres de familia, representantes del paralelo seleccionado mediante sorteo.
3.- Presentación del proyecto, estructura y organización a los estudiantes seleccionados.	- Investigador. - Estudiantes seleccionados.	-Elaboración de diapositivas y de trípticos con el contenido sintético del proyecto, socialización de la estructura, organización, control y resultados esperados del proyecto.
<p><b>Objetivo específico:</b> Elaborar material de apoyo, carteles y brazaletes de los diez valores (honestidad, respeto, confianza, sinceridad, disciplina, solidaridad, responsabilidad, justicia, tolerancia, amistad) que se va a transmitir mediante campañas de concientización.</p>		
ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	METODOLOGÍA
4.- Diseñar la estructura de carteles Anexo Nro. 6 y brazaletes.	- Investigador. - Conserjes del plantel.	- Diseño de carteles de 1m x 0,80 cm y brazaletes, combinando imágenes, colores y frases del valor moral o ético que se va a transmitir, imprimir y ubicar en espacios visibles que observen todos los miembros de la Comunidad Educativa.
5.- Estructurar el formato para desarrollar los talleres Anexo Nro. 7.	- Investigador	- Elaborar el formato incluyendo varios parámetros adecuados a los valores que se desea transmitir, además considerando el tiempo necesario por semana para la realización de las campañas.
<p><b>Objetivo específico:</b> Fomentar la participación de los estudiantes a través de campañas de concientización de cada uno de los valores, de forma que desde sus inicios en el Colegio entiendan su potencial como ciudadanos(as) capaces de concebir la convivencia en un mundo complejo y dinámico, comprometidos en la construcción, práctica, vivencia de valores morales y éticos.</p>		

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	METODOLOGÍA
6.- Desarrollo de 10 talleres, uno por semana de cada valor (honestidad, respeto, confianza, sinceridad, disciplina, solidaridad, responsabilidad, justicia, tolerancia, amistad) que se desea transmitir, con la colaboración de los estudiantes seleccionados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigador.</li> <li>- Docentes</li> <li>- Estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el desarrollo de las sesiones se empleará una metodología participativa, basada en la realización de ejercicios que permitan a los participantes el análisis de sus experiencias en torno a cada uno de los valores.</li> <li>- Se utilizará además actividades recreativas para hacer de las sesiones de trabajo un momento agradable en el que los participantes tengan la oportunidad de interactuar y acercarse.</li> </ul>
7.- Elaboración de material didáctico que será expuesto en las carteleras del Colegio referido a cada valor que se va a transmitir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigador.</li> <li>- Docentes</li> <li>- Estudiantes.</li> </ul>	- Al final de cada sesión de trabajo los participantes asumirán compromisos y tareas que deberán realizarse dentro de la institución, para lo cual se tiene previsto un seguimiento y la elaboración de material didáctico que será expuesto en las carteleras del Colegio.
8.-Organización y realización de campañas para el fortalecimiento de la convivencia de la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigador.</li> <li>- Docentes.</li> <li>- Estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se empleará un lenguaje sencillo que induzca a las personas en la reflexión los valores propuestos y las motive a compartir sus ideas sobre sí mismas y sobre su forma de practicar.</li> <li>- Los temas seleccionados para el desarrollo de las campañas están relacionados con la definición de los valores y sus características propias de cada uno de ellos.</li> <li>- Se efectuarán 10 campañas (honestidad, respeto, confianza, sinceridad, disciplina, solidaridad, responsabilidad, justicia, tolerancia, amistad), cada una de ellas tendrá una duración de 20 min. por día.</li> <li>-En cada campaña se tiene previsto la entrega de brazaletes de diferentes colores y con un mensaje del valor que deben practicar y vivirlo diariamente los demás estudiantes.</li> </ul>
9.- Control y evaluación del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docentes.</li> <li>- Estudiantes.</li> <li>- Padres de familia.</li> </ul>	-Verificación de los talleres, elaboración de la cartelera en el Colegio, carteles ubicados en los edificios y entrega de brazaletes por parte de los estudiantes seleccionados.
10.-Elaboración de un informe del nivel de impacto, resultados y cumplimiento del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigador.</li> <li>- Autoridades.</li> </ul>	-Elaboración de una encuesta a una muestra de estudiantes de diferentes paralelos y de un informe con los resultados obtenidos.

**Fuente:** Actividades a realizarse para la práctica y vivencia de valores.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

## **7.5 LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

Esta propuesta de mejoramiento de la práctica y vivencia de valores morales y éticos será realizada en el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” del cantón de Paute, provincia del Azuay, con la participación de los alumnos que conforman el paralelo seleccionado, a quienes inicialmente se los formara en grupos de 4 o 5 personas, se sociabilizara los valores mediante talleres y la dotación de material didáctico (brazaletes) que serán repartidos a los demás estudiantes del Colegio mediante campañas para concientizar la práctica y vivencia de valores para el buen vivir.

Cada brazalete tendrá un color diferente y con un contenido de una frase emotiva del valor moral o ético que a su vez estará expuesto en el cartel ubicado en una parte visible de la infraestructura del plantel, con esta propuesta se pretende generar un cambio de actitud en los estudiantes y la práctica y vivencia de cada valor.

Se aspira generar cambios de actitud y comportamiento en la mayor parte de estudiantes que se educan en este Colegio desde los 8vo, 9no, 10mo años de educación básica, 1er, 2do y 3er año de bachillerato en las especialidades de Agropecuaria, Agro Industria de los Alimentos, Ciencias Básicas y Contabilidad.

Todos los miembros que conforman el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” directa e indirectamente se beneficiarán con esta propuesta, pues es la Institución Educativa más grande del cantón Paute, donde se educan la mayor parte de jóvenes y cuenta actualmente con todos los servicios básicos, brindando una nueva perspectiva en la educación con un enfoque social, laboral y empresarial.

## **7.6 POBLACIÓN OBJETIVO**

Con esta propuesta de práctica de valores en el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” donde se educan la mayor cantidad de estudiantes del cantón de Paute, el objetivo primordial será mejorar la convivencia a través de la práctica de valores para la formación de ciudadanos íntegros, mediante su socialización, concientización y desarrollo de campañas, conformando talleres, entregando identificativos (brazaletes) y

ubicando carteles con imágenes con frases emotivas referidas al valor que se desea transmitir para la práctica diaria y una convivencia armónica y participativa.

## BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA.

### MATRIZ Nro. 5

Beneficiarios.	Interés.	Percepciones.	Recursos.
<b>Directivos.</b>	Mejorar el aspecto estético de la Institución y priorizar la práctica de los valores.	Propuesta alternativa que se pondrá en práctica en la Institución Educativa y su incidencia en los hogares de los estudiantes.	Verificación y cumplimiento de la propuesta en beneficio de la Institución Educativa.
<b>Docentes.</b>	Disponer de un material investigativo y práctico que beneficie sus clases y a sus estudiantes.	Propuesta innovadora que motiva y eleva la autoestima a docentes y estudiantes.	Desarrollo de la tesis, carteles, brazaletes y de un formato para la realización de talleres.
<b>Estudiantes</b>	Observación, asimilación, socialización y práctica de los valores propuestos en la Institución Educativa.	Actividades interesantes, motivadoras, generadoras de un clima agradable y armónico de convivencia entre los estudiantes.	Carteles, brazaletes coloridos y con frases motivadoras a la práctica de valores morales y éticos.

**Fuente:** Beneficiarios de la propuesta.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

## 7.7 RECURSOS

En esta propuesta de práctica de valores, en el Colegio Técnico Agropecuario “26 de Febrero” se utilizará los siguientes recursos:

- **Humanos.-** Personal directivo, docente, discente y padres de familia.
- **Tecnológico.-** Computadora, Impresora, Internet, cámara digital y filmadora.
- **Materiales.-** Impresiones, carteles, identificativos (brazaletes), folletos, calendarios, lápices, borradores, libros, copias, fotos y transporte.
- **Físicos.-** Edificios, aulas y patios.
- **Económicos.-** Contribución de la Institución Educativa o autogestión.
- **Organizacionales.-** Autoridades del plantel, Directiva de Padres de Familia, Consejo Estudiantil y Consejo Directivo.

## 7.8 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Los valores morales y éticos que se transmitirá serán ubicados en las paredes de los edificios de la Institución Educativa, su socialización estará a cargo del investigador de esta propuesta mediante talleres, la creación de material didáctico estará a cargo de los estudiantes seleccionados que será expuesto en una cartelera del plantel, con la realización de campañas de cada valor y la entrega de identificativos (brazaletes) coloridos a los demás estudiantes, para su aplicación práctica en el futuro se lo realizará si es factible a través del D.O.B.E. para lo cual se dispondrá de este material investigativo en la biblioteca del plantel.

## 7.9 PRESUPUESTO

### MATRIZ Nro. 6

ACTIVIDAD	RECURSOS									
	INSTRUMENTAL			TECNOLOGICO			HUMANO			
	Material	Cantidad	P. aprox.	Equipo	Cantidad	P. aprox.	Nro. de talentos	Costo x hora	P. aprox.	
1				Imprimir	100u	10\$				
2				PC	25h	50\$	1	20h	40\$	
3	Hojas	100u	5\$	PC	5h	10\$	1	40h	80\$	
4	Imprimir Banner	10 carteles.	200\$	PC	10h	20\$	1	20h	40\$	
	brazaletes	500u	200\$				1	20h	40\$	
5	Copias	250u	12,5\$	Imprimir	40u	4\$	1	10h	20\$	
6	Copias	100u	5\$	Imprimir	80u	8\$	1	10h	20\$	
7				Imprimir	100u	10\$	1	10h	20\$	
8				Imprimir	20u	2\$	1	5h	10\$	
9				Imprimir	20u	2\$	1	5h	10\$	
10	Hojas	100u	5\$	PC	10h	20\$	1	10h	20\$	
	Esferos	25u	5\$							
	CDs	20u	20\$							
	Copias	250u	12,5\$							
TOTAL			465 \$	TOTAL			136 \$	TOTAL		300 \$
							TOTAL			901 \$

**Fuente:** Presupuesto para la realización de la propuesta.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

## 7.10 CRONOGRAMA PARA DESARROLLAR LA PROPUESTA.

### MATRIZ Nro. 7

ACTIVIDADES	Meses.															
	OCT.			NOV.			DIC.		ENERO		FEB.		MARZO		ABRIL	
1.- Presentación del proyecto a las autoridades del plantel.	■	■	■													
2.- Socialización de la propuesta a los docentes y padres de familia de uno de los paralelos seleccionados.				■	■	■										
3.- Presentación del proyecto, estructura y organización a los estudiantes seleccionados.				■	■	■										
4.- Diseñar la estructura de carteles Anexo Nro. 6 y brazaletes.							■	■								
5.- Estructurar el formato para desarrollar los talleres Anexo Nro. 7.							■	■								
6.- Desarrollo de 10 talleres, uno por semana de cada valor que se desea transmitir, con la colaboración de los estudiantes.									■							
7.- Elaboración de material didáctico que será expuesto en las carteleras del Colegio referido a cada valor que se va a transmitir.									■	■	■	■	■	■		
8.- Organización y realización de campañas para el fortalecimiento de la convivencia de la comunidad educativa.									■	■	■	■	■	■		
9.- Control y evaluación del proyecto.									■	■	■	■	■	■	■	■
10.-Elaboración de un informe del nivel de impacto, resultados y cumplimiento del proyecto.															■	■

**Fuente:** Cronograma para desarrollar la propuesta.

**Elaboración:** El autor José Francisco Peralta Orellana.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Capelo Tatiana. (2008). *Crisis de valores entre los jóvenes. Revista Boletín Salesiano* N° 349, Cuenca – Ecuador: LNS.
- Cobos O. Víctor Hugo. (Ed). (2006). *Paute y su historia*. Cuenca – Ecuador: Servigraf.
- Escalante Álvarez J. Cruz, Mejía Reyna Jorge Abraham, Ramos Sánchez Jorge, Villa Benítez María Angélica, Aranda María Teresa, Gallegos Mariano Segundo, (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. (Programa escuelas de calidad). Argentina: Secretaría de Educación Pública.
- García L. Joaquín. (Ed). (2006). *Educando con valores, virtudes, ejemplos y más*. Lima – Perú: Ediciones Mirbet.
- Guillen Parra Manuel. (Ed). (2008). *Ética en las organizaciones*. Madrid – España: Pearson Prentice hall.
- Gonzáles G. María Teresa. (Ed). (2009). *Organización y Gestión de centros escolares*. Madrid – España: Pearson Prentice hall.
- Huber George P. (Ed). (2011). *Toma de decisiones en la gerencia*. México: Trillas.
- Lussier Robert N. y Achua Christopher F. (Ed). (2002). *Liderazgo Teoría, Aplicación, Desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.
- McMillan James H., Schumacher Rally. (Ed). (2007). *Investigación educativa*. Madrid – España: Pearson Addison Wesley.
- Moreno Aura, Alfaro Jorge. (1997). *Módulo de Administración educativa*. (Ministerio de Educación y Cultura). Quito – Ecuador: DINAMEP.
- Münch Lourdes, Galicia Emma, Jiménez Susana, Patiño Félix, Pedronni Francisco. (Ed). (2010). *Administración y planeación de Instituciones Educativas*. México, trillas.
- Rodríguez Riera Ruth, Castro Ordoñez Matilde, Zhunio Zhunio José, Colcha Nárea Fausto, Escandón Álvarez José, Guamán Zarumeño Manuel, Teodoro Naula Jorge, Valdez Toral Sixto, Culcay Siavichay Manuel, Uday S. Carlos, Reyes Gonzalo, Arévalo Bolívar. (2003). *Gestión Educativa Institucional*. (Ministerio de Educación y Cultura). Cuenca – Ecuador: DPECA.
- Valenzuela González Jaime Ricardo. (Ed). (2010). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.

## REFERENCIAS DE LA BUSQUEDA EN EL INTERNET

- Aponte Eustiquio (2011). Punto de vista, *Liderazgo educativo* (En línea). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos69/liderazgo-educativo/liderazgo-educativo5.shtml#gerenciaya>
- Carrillo Vargas Lourdes Elizabeth (2008). *La Gestión Escolar en las Instituciones Educativas/Facultad de Filosofía y Letras Universidad Autónoma de Chihuahua*. (En línea). México. Disponible en [http://www.uach.mx/extensión\\_y\\_difusion/síntesis20081110Gestios\\_escolar.pdf.pdf](http://www.uach.mx/extensión_y_difusion/síntesis20081110Gestios_escolar.pdf.pdf)
- Espinosa Arenas Jenny Andrea (1996). Punto de vista, *Liderazgo* (En línea). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos16/liderazgo/liderazgo.shtml>
- Garay Rosas, Lizano Z. Luis Francisco, Marañón G. Magaly Lourdes, Morales T. Sonia Esther, Palacios L. Luis Felipe, Roger Manuel. (2004). Punto de vista, *Educación en valores* (En línea). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos21/educación-en-valores/educación-en-valores.shtml>
- García Malo Pedro Alfonso (2005). Punto de vista, *Plan estratégico educativo* (En línea). Disponible en <http://www.observtorio.org/colaboraciones/2005/Manual%20Plan%20Estrategico>
- Macha Velasco Ruperto (2011). Punto de vista, *La gerencia educativa eficaz* (En línea). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos33/gerencia-educativa/gerencia-educativa.shtml>
- Ortiz Ocaña Alexander Luis (2008). Punto de vista, *Liderazgo Educativo* (Universidad pedagógica “José de la Luz y Caballero Holguín). (En línea). Disponible en [http://www.elplan.org/liderazgo\\_educacional.html](http://www.elplan.org/liderazgo_educacional.html)
- Pozner Pilar (2000). Redacción, *Gestión Educativa Estratégica* (Ministerio de Educación de la nación). (En línea). México. Disponible en <http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner-MZ.pdf>
- Reglad (2011). Punto de vista, *La Educación en Valores* (En línea). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestión-educativa/administracion-y-gestión-educativa2.shtm1#gestióneda>
- Santizo Rodall Claudia A. (2009). Reporte del contexto Mexicano. *Mejorar el liderazgo escolar* (OCDE). (En línea). México. Disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>
- Terán Olguín Rito. (2011). Punto de vista, *La importancia de la gestión en la escuela* (UNAM). (En línea). México. Disponible en [http:// www.foros.anvies.mx/media-](http://www.foros.anvies.mx/media-)

superior/pdf/La-importancia-gestión-escuela.pdf

- Under Filed (2011). Desarrollo personal, *Liderazgo Educativo: El papel del líder educativo*. (En línea). Disponible en <http://www.elmundodelexito.com/liderazgo-educativo>
- Valdés Nacho (2011). Punto de vista, *Directivo o Líder*, (En línea). Disponible en <http://www.ebs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivoolider.htm>
- Vázquez María Inés (2007). Compiladora, *La Gestión Educativa en Acción* (Universidad ORT). (En línea). Uruguay. Disponible en <http://www.ort.edu.uy/ie/pdf/lametodologiadecasos.pdf>
- Villasmil Jonathan (2011). Punto de vista, *Gerencia y Liderazgo* (En línea). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajo3/gerenylider/gerenylider.shtml>

## 9.- ANEXOS

### ANEXO Nro. 1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

### **ENTREVISTA A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Consejo Directivo/Supervisor.**

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

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿La Institución Educativa, 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?

**ANEXO Nro. 2****UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA***La Universidad Católica de Loja***MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN****MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL****ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS).**

Sr.(a) Gestores Educativo

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.

**Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.****1.- Tipo de establecimiento:**

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

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

- a. El 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. Formulación de tareas en manual de normas

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

#### 5. Liderazgo en clima de respeto y toma de decisiones está liderado por el:

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

#### 9. Presencia de delegación de toma de decisiones

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

#### 10. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

ORDEN	NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES	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			

#### 11. 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 en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

**12.- 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.			

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

ORDEN	PRESENCIA DE ORGANISMOS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	De dirección Rector, Consejo Directivo.			
b	De gestión (Secretario, Vicerrector, Comisión de finanzas, etc.)			
c	De coordinación (Jefe de área, Coordinador, etc.)			
d	Técnica (Departamentos, Equipo Docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

**14.- El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:**

ORDEN	ACTIVIDADES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

**La pregunta 15, 16 y 17 debe ser respondida con términos sí o no**

**15. 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.

**16. La gestión pedagógica en la Institución Educativa, 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 ( )

**17. En la Institución Educativa que usted dirige se ha realizado:**

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

## ANEXO Nro. 3

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA***La Universidad Católica de Loja***MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN****MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL****ENCUESTA A DOCENTES:****Sr. Profesor:**

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

1. SIEMPRE

2. A VECES

3. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la Institución Educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto			

de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes, familias - asociación civil - padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas de la Institución Educativa.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en el Colegio y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector de la Institución Educativa.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector de la Institución Educativa.			
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. 4

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA***La Universidad Católica de Loja***MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN****MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL****ENCUESTA A ESTUDIANTES****Sr. Estudiante:**

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

1. SIEMPRE                      2. A VECES                      3. NUNCA

**Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.  
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El 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 la 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			

#### ANEXO Nro. 5



#### UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

#### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

**Sr. Padre de familia:**

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

1. SIEMPRE                      2. A VECES                      3. NUNCA

**Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.**  
**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los padres de familia.			

2. El Rector, Vicerrector mantiene liderazgo institucional.			
3. Los docentes son lo suficientemente capaces para impartir conocimientos en el proceso de enseñanza –aprendizaje de sus hijos (as)			
4. Son tomados en cuenta las decisiones de los padres de familia en sesiones ordinarias y extraordinarias.			
5. Son participes los padres de familia en la elaboración del Manual de Convivencia.			
6. La gestión institucional se propaga con la participación de los padres de familia.			
7. Existe la participación actual de los padres de familia en proyectos extracurriculares de la Institución Educativa.			
8. Usted como padre de familia se siente integrado con las decisiones optadas por las autoridades de la Institución Educativa.			
9. Usted como padre de familia se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del Colegio.			
10. Como padre de familia, admira el liderazgo y gestión de las autoridades del Colegio.			

## **ANEXO Nro. 6**

### **CONTENIDO DE LOS CARTELES QUE SE PROPONE UBICAR EN EL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “26 DE FEBRERO”**

## HONESTIDAD



**ES LA CONCIENCIA CLARA “ANTE MÍ Y ANTE LOS DEMÁS”  
SIGNIFICA QUE NO HAY CONTRADICCIONES NI DISCREPANCIAS  
ENTRE LOS PENSAMIENTOS, PALABRAS O ACCIONES.**

## RESPECTO



**ES EL RECONOCIMIENTO DEL VALOR  
INHERENTE Y LOS DERECHOS INNATOS  
DE LOS INDIVIDUOS Y DE LA SOCIEDAD.**







**Inteligencias múltiples**

**ES EL RESPETO ACTIVO QUE POSIBILITA LA CONVIVENCIA Y EL DESCUBRIMIENTO DE NUEVOS HORIZONTES.**

**TOLERANCIA**

**AMISTAD**

**HONESTIDAD**

**COMPROMISO**

**cooperación**

**RESPECTO**

**CREATIVIDAD**

**SOLIDARIDAD**

**tolerancia**

**PENSAMIENTO POSITIVO**

**EMPATIA**

**RESPONSABILIDAD**

**CONSISTE EN LA RELACIÓN QUE SE ESTABLECE ENTRE DOS O MÁS PERSONAS QUE TRATAN DE CONOCERSE Y COMPRENDERSE PASANDO POR EL CONOCERSE ASIMISMO.**

**DISEÑO: FRANCISCO PERALTA O.**

