



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

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

**TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA  
ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO NACIONAL MACHALA DE  
LA CIUDAD DE MACHALA, DURANTE EL PERIODO 2011 –  
2012”**

**Tesis de grado previa a la  
obtención del Título de  
Magíster en Gerencia de  
Liderazgo Educacional.**

**AUTORA:**

Lic. Zaine Alexandra Carrión Zúñiga

**DIRECTOR DE TESIS:**

Mgs. Richard Ruiz Ordoñez

**CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA**

2011

## **CERTIFICACION**

**Mgs**  
**Richard Ruiz Ordoñez**  
**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe de investigación que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja, por tanto autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Loja, 01 de febrero del 2011

.....  
Mgs. Richard Ruiz Ordoñez

# AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, es de exclusiva responsabilidad de su autora.

f.....  
**Lcda. Zaine Alexandra Carrión Zúñiga**  
**CI. 0702772252**

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

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

Loja, octubre, 1 del 20011

## **AGRADECIMIENTO**

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Mis sinceros agradecimientos a quienes con su ayuda desinteresada, me brindaron información relevante, próxima, pero muy cercana a la realidad de nuestras necesidades. A mi familia por siempre brindarme su apoyo y quienes a lo largo de toda mi vida me han motivado a mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

Gracias Dios, gracias padres y hermanos, y en especial gracias, a una gran persona muy especial.

**Zaine Alexandra Carrión Zúñiga.**

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Y a alguien muy especial que ha sido fuente de inspiración, por su apoyo incondicional, por confiar y creer en mí, gracias.

Zaine Alexandra Carrión Zúñiga.

## CERTIFICACION INSTITUCIONAL

MACHALA,

**LIC. VICTOR BARZALLO PAREDES**  
**RECTOR DEL COLEGIO NACIONAL MACHALA**

A petición Verbal de la parte interesada, en debida y legal forma

CERTIFICA:

Que la Srta., Lcda. Zaine Carrión Zuñiga, portadora de la cédula de identidad N0. 0702772252, egresado de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional. De la Universidad Técnica Particular de Loja, ha realizado la investigación e campo, desarrollo de la tesis y la aplicación de la propuesta de tesis titulada **GESTION DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADIMINSTRACION DEL COLEGIO NACIONAL “MACHALA” DE LA CIUDAD DE MACHALA, DURANTE EL PERIODO 2010 - 2011**, propuesta que ha contribuido al fortalecimiento del liderazgo y la integración de los valores en la administración de la institución, aporte imprescindible que va en beneficio de la comunidad educativa

Certifico en honor a la verdad y los fines legales pertinentes de ley

Lcdo. Víctor Barzallo Paredes.  
RECTOR

# INDICE DE CONTENIDOS

|   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| PORTADA   | I             |
| CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR  | II            |
| AUTORÍA   | III           |
| ACTA DE SESIÓN  | IV            |
| AGRADECIMIENTO  | V             |
| DEDICATORIA   | VI            |
| CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)  | VII           |
| ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS   | VIII          |
| RESUMEN   |               |
| <br>  |               |
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b>  |               |
| <br>  |               |
| <b>2. MARCOTEÓRICO</b>  | 5             |
| <b>2.1. La gestión Educativa</b>  | 5             |
| 2.1.1. Concepto   | 5             |
| 2.1.2. Importancia  | 7             |
| 2.1.3. Tipos de Gestión   | 8             |
| <b>2.1.4. Liderazgo Educativo</b>   | 10            |
| 2.1.5. Concepto   | 10            |
| 2.1.6. Tipos  | 11            |
| <b>2.1.7. Características</b>   | 14            |
| <b>2.1.8. 2.3. Diferencias entre directivo y líder</b>                                | 16            |
| <b>2.4. Los valores y la educación</b>  | 18            |
| <br>  |               |
| <b>3. METODOLOGIA</b>   |               |
| <br>  |               |
| 3.1 Participantes (población total de docentes y<br>estudiantes Muestra seleccionada) | 23            |



|  |           |
|--|-----------|
| Población Estudiantil por edad, sexo y especialidad  | 24        |
| Personal directivo por sexo y edad   | 25        |
| Personal docente por sexo y edad   | 26        |
| Personal docente por títulos   | 27        |
| Personal administrativo y de servicios   | 28        |
| 3.2 Materiales e Instrumentos  | 28        |
| 3.3 Métodos y procedimientos   | 29        |
| <b>4. RESULTADOS</b>   | <b>30</b> |
| <b>4.1 DIAGNOSTICO</b>   | <b>30</b> |
| 4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores. | 30        |
| 4.1.1.1 El manual de la organización   | 30        |
| 4.1.1.2 El Código de Ética   | 31        |
| 4.1.1.3 El Plan estratégico  | 32        |
| 4.1.1.4 El plan operativo anual  | 33        |
| 4.1.1.5 El proyecto Educativo Institucional  | 35        |
| 4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones  | 36        |
| 4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa  |           |
| 4.1.2.1 Misión y Visión  | 37        |
| 4.1.2.2 El Organigrama   | 38        |
| 4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos  | 38        |
| 4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores   | 39        |
| 4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores  | 39        |
| 4.1.2.6 Dimensiona organizativa operacional y valores  | 39        |

|   |    |
|---|----|
| 4.1.2.7 Dimensión administrativa financiera y valores | 40 |
| 4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores               | 40 |
| <b>4.1.3. Análisis FODA</b>                           | 41 |
| 4.1.3.1 Fortalezas y debilidades                      | 41 |
| 4.1.3.2 Oportunidades y amenazas                      | 41 |
| 4.1.3.3 Matriz FODA                                   | 41 |
| <b>4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA</b>      | 45 |
| 4.2.1. De los directivos                              | 45 |
| 4.2.2. De los docentes                                | 54 |
| 4.2.3. De los estudiantes                             | 61 |
| 4.2.4. De Los Padres de Familia                       | 67 |
| <b>5. Discusión</b>                                   | 76 |
| <b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>              | 85 |
| <b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>                         | 87 |
| <b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>                                | 96 |
| <b>9. APÉNDICES</b>                                   | 97 |

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación dentro del campo educativo, cuyo tema es **“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO NACIONAL MACHALA”** de la ciudad de Machala, provincia de El Oro reviste de vital importancia, para la comunidad educativa de este plantel, ya que su objetivo fundamental es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrando a los valores personales institucionales y fundamentalmente ayudar a contribuir, a elevar la capacidad y la calidad de la institución educativa en lo que se aplicaron encuestas y entrevistas a las autoridades del plantel, docentes, estudiantes, y padres de familia, a fin de conocer la capacidad de gestión y liderazgo integrando a los valores personales e institucionales, a fin de contribuir a elevar la capacidad de los directivos del plantel, para lograr mejorar los servicios educativos que oferta la institución en los aspectos administrativos y pedagógicos así como fortalecer los procesos de gestión internos y externos, buscando estrategias para superar las debilidades, eliminar las amenazas y fortalecer las oportunidades y fortalezas en la búsqueda de alcanzar el desarrollo institucional, para impartir una educación de calidad y calidez, para garantizar el buen servicio de todas las personas.

Como resultado del análisis de los instrumentos aplicados a las personas mencionadas anteriormente se puede concluir que existen falencias en el desempeño del rol que cada uno debe cumplir, especialmente en el personal docente que es la falta del control y seguimiento de su desempeño en el aula o en el cumplimiento de las demás actividades inherentes a sus funciones demuestran cierto quemi-importismo e incumplir sus obligaciones; así como también se evidencio una concentración de trabajo, debido a la falta de obligación de funciones por parte del rector como también la falta de gestión en el ámbito pedagógico por parte de quien actualmente ostenta el cargo de vicerrector del establecimiento, para superar estas limitaciones es necesario que los actores en quehacer educativo tengan pleno conocimiento de sus funciones y de sus limitaciones, puesto que, estas obstaculizan el desarrollo del plantel, por lo que es imprescindible elaborar un plan de mejora que permita el cambio requerido.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la gestión curricular en el colegio Nacional Machala, Institución Educativa en la que se realiza la presente investigación, se caracteriza por responder a los lineamientos curriculares clásicos con ligeras modificaciones más de carácter normativo y forma, lo cual ha generado que esté presente una serie de inconsistencias; así pues, la visión, misión y objetivos institucionales no constan en las planificaciones que presentan los docentes. Los objetivos no son redactados de forma contextual, una gran mayoría de docentes utilizan los mismos métodos y técnicas tradicionales para todos los contenidos, no se plantean experiencias educativas, tampoco todos los docentes aplican el modelo pedagógico implantado en el plantel, todo esto, como consecuencia de la falta de actualización y formación docente en estrategias metodológicas constructivistas, que es el modelo pedagógico institucional. En cuanto a los valores estos son impartidos como ejes transversales en cada una de las áreas, asignaturas o módulos; así como también en las momentos cívicos que toda la semana se realizan, si bien en los últimos tres años, se han realizado innovaciones en lo que respecta a las mallas curriculares, contenidos programáticos y se ha capacitado al personal docente, todavía no se ha logrado mejorar significativamente esta gestión.

En cuanto a investigaciones realizadas en torno a la Gestión Curricular Liderazgo y Valores que se realizan en el Colegio Nacional Machala, en particular, y del resto de planteles de la localidad, no existen investigaciones en este ámbito, y tampoco en el ámbito nacional se ha encontrado una investigación referente al tema, en lo concerniente a otros países existen temas parecidos pero que no abordan en su totalidad, por lo que bien vale la pena que se investigue sobre esta problemática por considerar que ello nos permitirá mejorar la gestión curricular como administrativa para mejorar la calidad educativa de las instituciones.

Con la realización de un diagnóstico de la gestión del liderazgo y valores en el colegio Nacional Machala, se establece limitaciones que posee actualmente los directivos, autoridades, docentes del plantel, lo que nos va a permitir reorientar el proceso administrativo y pedagógico, mediante la ejecución de acciones y estrategia tendiente al fortalecimiento de una gestión y un liderazgo eficiente en todos sus aspectos de tal suerte que responden a las exigencias de la comunidad educativa y al avance científico y tecnológico, aspectos que justifican

plenamente y ejecutan su investigación para la toma de decisiones, plasmando un plan de mejoras para superar sus deficiencias.

Por formar parte de la problemática de investigación, tengo el acceso necesario a cada una de las instancias institucionales, cuento con los recursos económicos, técnicos y materiales que demanda la investigación en su conjunto, poseo la formación de tercer y cuarto nivel que acreditan la solvencia teórica y técnica, y con los fuentes bibliográfico necesarias; además es una aspiración personal analizar la gestión del liderazgo y valores de quienes dirigen la institución en la que desempeño mi función como docente, a fin de contribuir a su permanente mejoramiento en beneficio de todo la comunidad educativa.

En cuanto a los objetivos planteados, que se desarrollaron a lo largo de la investigación, tenemos las siguientes:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en cuestión de posgrado.
- Asumir son responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Los objetivos de las propuestas se caracterizan en:

- se logró que los docentes tomen consciencia que para impartir conocimientos significativos primero debemos conocer los problemas que tiene nuestros estudiantes.

- se motivo a los padres de familia para que se integren a todas las actividades que ejecuta el plantel y a la activa participación en toma de decisiones para impulsar su desarrollo.
- Mejorar la gestión del liderazgo, valores de sus directores y autoridades en beneficio de los docentes, padres de familia y estudiantes.
- Lograr una comunicación fluida entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Elaborar y ejecutar el plan de mejora para superar las limitaciones de la investigación y mejorar los procesos administrativos y pedagógicos y por ende los servicios educativos.

Después de todo el análisis de la aplicación de encuestas y entrevistas a una muestra de padres de familia, estudiantes, docentes, directivos y autoridades se obtienen las siguientes conclusiones.

- Limitado liderazgo y gestión de los directivos y autoridades del plantel.
- Incumplimiento de los docentes entre lo planificado y lo ejecutado en el aula.
- Limitado compromiso e identidad de los docentes con la institución.
- Los docentes y más miembros de la comunidad educativa no contribuyen al desarrollo física y material del plantel, demostrando poco interés por su desarrollo.
- Deficiente comunicación entre estudiantes y autoridades del plantel.
- Desinterés de los docentes por conocer los problemas de los estudiantes.
- Limitada integración de los padres de familia, estudiantes y docentes en las actividades deportivas y socio-culturales.
- No existe coordinación y ejecución de actividades entre las autoridades y los padres de familia del plantel.

- Desinterés de las autoridades por dar soluciones a los problemas de los estudiantes.

Este tema de investigación reviste de significativa trascendencia e importancia en el ámbito educativo por lo que hago la cordial invitación a las autoridades, directivos y personal docente y administrativo para que disfruten de la lectura de esta tesis de grado de maestría en gerencia y liderazgo educativo ya que siempre encontrarán aspectos que van a despertar su atención.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 GESTIÓN: DEFINICIÓN, TIPOS DE GESTIÓN

#### 2.1.1 DEFINICIÓN

Gestión es un conjunto de actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal empleado que toda empresa necesita para su éxito. Teniendo todo esto en cuenta, podemos decir que la gestión se desprende de la intervención de los miembros activos correspondientes a la empresa, comprendiéndose la dirección general y los representantes de la gestión del personal. Por otro lado también debemos tener en cuenta que la definición de gestión en este caso requiere definir por su parte todas las políticas utilizadas por el personal para que así el mismo pueda ponerse en funcionamiento articulando las funciones sociales teniendo en cuenta las metas que posee la empresa. Considerando la definición de gestión, se requieren de métodos para conseguir, desarrollar y conservar dichos recursos, y esto es algo que no podrá ser llevado a cabo sin el apoyo de instrumentos administrativos. Todos estos puntos señalados, conforman el procedimiento habitual en el cual la definición de gestión de recursos nos indica su funcionamiento.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la **gestión educativa** y la **gestión escolar**. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La **gestión educativa** involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el



gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor. Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido. Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo. [*Las instituciones educativas, Cara y ceca. G. Frigerio, M. Poggi, y otras. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina. 1992*]

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo -tal como señala Inés Aguerrondo – “todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.”

La **gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, por lo que resultan necesarios los saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares. En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano. [Aguerrondo, Inés, *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*, Buenos Aires, Troquel, 1990]

En general, un ámbito institucional es una dimensión de la realidad constituida por normas, valores, pautas y rutinas que determinan el "territorio" de acciones legítimas y no legítimas en una organización de cualquier tipo. En el terreno de la educación, cuando se habla del ámbito institucional no se está haciendo mención a aspectos propios del nivel físico o concreto, sino a los aspectos que constituyen los símbolos culturales propios de una institución educativa como marco regulatorio del

comportamiento individual de sus miembros y de las actividades llevadas a cabo en la escuela

*Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.[\* Descripción tomada de un documento trabajado a través la SECAB con la participación de representantes de 8 países]*

Hace unos días un empresario comentaba “la mejor herramienta de gestión continúa siendo el sentido común”. Estoy totalmente de acuerdo, pero lo primero la gestión debe ser **una parte más de nuestra actividad** y hay que dedicarle tanto tiempo como a la estrategia comercial, a la producción o a la innovación.

El termino gestión, implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. Hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. La gestión también es la dirección o administración de una empresa o un negocio

#### **4.1.2 IMPORTANCIA**

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

Por lo tanto diremos que la gestión se encarga de realizar procesos, utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente. Un proceso

como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador.

En resumen podemos decir que en cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia de la organización.

#### **4.1.3 TIPOS DE GESTIÓN**

Existen distintos tipos de gestión entre los cuales mencionamos los siguientes.

- a) **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- b) **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- c) **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- d) **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

- e) **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- f) **Gestión Estratégica:** Desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En cualquier caso, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos. Surgió así un proceso de regulación y definición de actividades. [[www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/la/./ele\\_tecges.html](http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/la/./ele_tecges.html)]

Por todo lo anterior, la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización. De allí que los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la organización, asimilando instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que como sistema de control no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia.

En otras palabras **Gestión** es una guía para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

## 2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL

### 2.2.1 CONCEPTO

Cualquier acción sobre el liderazgo debe ser dependiente de una comprensión de las peculiaridades de los centros docentes como organizaciones y de una teoría del cambio educativo. A este nivel es que ha de situarse adecuadamente el concepto de liderazgo educativo.

El liderazgo exige inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder, es el proceso donde un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores que estén interesados en la eficiencia, crecimiento y calidad del mundo empresarial. Son múltiples las tipologías de liderazgo que los autores reconocen; así, unos ubican su centro de interés en la cantidad de conocimientos que deba poseer el líder; otros se fijan más en las capacidades de iniciativa y creatividad; para algunos lo fundamental reside en el desarrollo de la inteligencia emocional, y son pocos los que ubican la clave del éxito en el conjunto de valores humanos y espirituales que posean los líderes.

Es necesario que el liderazgo sea capaz de tener una mirada amplia que sea creativo y que inspire una innovación exitosa, que pueda contribuir a una verdadera posición de liderazgo en cada sector de la industria, que pueda comprender y adaptar a su institución a la increíble velocidad de los cambios tecnológicos, los sucesos y todos los procesos que ocurren en esta sociedad.

Como es sabido, las mayores limitaciones que presentan las propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos y modos, procedentes de otros contextos políticos, económicos, administrativos..., ignorando sus características específicas como organizaciones de formación. Hay otro reto crítico y es el lograr el desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo llegue a cada miembro individualmente, como señala Fullan (1993) cuando dice: “*En*

*la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder".*

El liderazgo deber ser de carácter pedagógico, es decir, debe ejercerse en función del aprendizaje de los alumnos. Por tal razón recae en los directores de las instituciones y en su equipo de gestión a liderar el crecimiento y desarrollo profesional de los mismos. [[www.buenastareas.com/ensayos/Liderazgo-Y-Gestion-Educativa/107427.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Liderazgo-Y-Gestion-Educativa/107427.html)]

#### **4.2.2 TIPOS DE LÍDERAZGO**

Existen distintos tipos de liderazgo entre los cuales mencionamos los siguientes.

**a) AUTÓCRATA:** se define un líder como autócrata cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma de decisiones, adoptando una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos.

**b) PARTICIPATIVO:** Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales.

En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir.

**c) LIBERAL:** En este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo.

Los resultados positivos en este tipo de liderazgo, solo son posibles cuando existe mucha capacidad en los integrantes del equipo, de lo contrario no sería viable.

**d) ELUCIDADADOR:** apunta a colocar al grupo en situación de decidir colectivamente, luego de una adquisición de conciencia de sus problemas y procesos.

**e) LAISSEZ-FAIRE:** constituye una especie de abandono de la autoridad por un jefe provisto de una situación nominal y que se desinteresa de la actividad del grupo o se deja desbordar por él.

**f) LÍDER DOCENTE.-** El rol del docente líder es una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes, El maestro es el líder y promotor social que actúa en función de la nación, por tanto tiene la ardua tarea de renovar el pensamiento, planificar el futuro del educando y de la sociedad, razón por la que debe entregar lo mejor de su espiritualidad, desenvolviéndose como gestor del movimiento de transformación educacional y nacional. Debe ejercer, por lo consiguiente, una acción revolucionaria que moldee los espíritus, rompa la indiferencia y tenga un amanecer magnifico, concretar la libertad del hombre, lo que quiere decir, ajustar el proceso educativo.

Un docente líder es aquel que se compromete a fondo profesionalmente y busca y utiliza todos los mecanismos que le permitan alcanzar la meta colectiva e individual de los alumnos a su cargo. Por consiguiente, hay que preparar a cada persona para la participación informándoles y orientándoles a conocer sus derechos y deberes, pero también desarrollando sus competencias sociales y fomentando el trabajo en equipo en la escuela, ya que la preparación para una participación activa en la vida comunitaria se ha convertido en una misión educativa

**g) LÍDER PEDAGÓGICO.-** implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una procedencia más o menos estable del profesor sobre sus estudiantes donde tal resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes. Se debe subrayar, además, que las cualidades más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario entre el docente y los estudiantes. La condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste tiene ante el grupo de estudiantes.

Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por algún docente. Pero no sólo la cuestión académica debe estar presente en las estrategias significativas de profesor también está la dosis humana, la parte del ser, en pocas palabras, debe estar presente el humanismo.

Por ende, la condición de líder pedagógico de un determinado profesor dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste tenga ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal cualidad puede ser adjudicado desde fuera o dentro por algún docente, esto se resume por la cantidad de tiempo que pasa los alumnos en la escuela en una figura fundamental no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; también en la formación de ideas y pensamientos.

**H) EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio

**i) LIDERAZGO PEDAGÓGICO.**- la esencia está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. El Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes y puedan reconocer sus actitudes y aptitudes.

El nuevo maestro y maestra, debe reemplazar profundamente al ser, y cambiar, de esta manera, la perspectiva hacia la vida que tiene la sociedad actual, una



perspectiva o visión de vida con una carga de valores. Los gobiernos, las autoridades educativas y la sociedad exigen líderes y personas integrales, pero eso no se logra sin tener en las aulas líderes; las corrientes educativas que actualmente están adoptando los sectores educativos, están encaminadas a que el papel del profesor sea más activo dentro del aula. Actualmente y retomando a Cornejo podemos decir que, tenemos más jefes en todos los ámbitos de la administración educativa, desde el Secretario de Educación hasta el más sencillo de los docentes. Tenemos personas que imponen, mandan y ordenan a veces sin la mínima pizca de sentido común y lo peor sin los mínimos conocimientos de lo que debería ser la educación. En la educación se tienen hombres y mujeres con poder y autoridad, pero hay escasos líderes.

La situación por la que atraviesa actualmente la educación puede describirse gráficamente como un desierto cubierto de campos minados. El esquema del rumbo que seguirá la educación en el futuro, en líneas generales, prácticamente no existe. Si intentásemos definir y pronosticar el éxito de la educación, lograríamos, en el mejor de los casos, un resultado impreciso e incierto.

### **2.2.3 CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO**

#### **Líder autocrático:**

- Ordena y espera obediencia,
- es dogmático y positivo
- dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos

#### **Explotador - autoritario:**

- poca confianza en los subordinados,
- motivan a las personas mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas,
- comunicación descendente, lleva la alta dirección.

### **Líder participativo o democrático:**

- Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas
- fomenta la participación.

### **Líder docente**

- es aquel que se atreve a salir de lo cotidiano
- busca nuevas formas de hacer las cosas.
- El verdadero maestro líder se auto dirige
- comienza a auto educarse

### **Líder liberal:**

- el líder delega a los demás sólo si se lo solicitan.
- subalternos la autoridad para tomar decisiones
- adopta un papel pasivo,
- abandona el poder en manos del grupo.
- En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.
- Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo

### **Líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal (laissez faire):**

- espera que los subalternos asuman la responsabilidad
- que se guíen usando su propia motivación, y control.
- proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.
- el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio
- Hacer y dejar hacer.
- Otorga a sus subordinados independencia operativa,
- los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

## **2.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LIDER**

### **2.3.1 DIRECTIVO**

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos.

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

La carrera profesional de un directivo es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo. En pocas palabras, los directivos están obligados, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional

Pero hay un aspecto, sin duda imprescindible a la hora de diseñar un sistema de formación para directivo, y es el conocer qué es un directivo, qué es un líder. Es necesario saber quiénes son, cómo piensan, cómo actúan, cómo sienten, para determinar sobre qué bases formarlos. [*¿Directivos y líderes, son diferentes?*] Abrahan Zaleznik. —p.38 En: *Harvard Deusto No. 126, julio del 2004*

### **2.3.2 LIDER**

El líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, se caracteriza por conocer la materia en la que trabaja y por juzgar correctamente desde el punto de vista técnico, también es capaz de juzgar con equidad y prudencia mostrando el camino y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sienta activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino

la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del proyecto. Esto dice que el líder no nace sino que se hace con el pasar del tiempo con el trato que recibe de la sociedad.

En los momentos complicados, el líder debe ser capaz de clarificar los problemas y convertirlos en opciones comprensibles en lugar de aprovecharse de ellos. El líder gobierna por la influencia del saber, desde la autoridad y magistratura de las ideas, es capaz de proporcionar la visión del futuro que ilusionan a sus miembros a trabajar en esa dirección y crecer personalmente.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

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

Podemos concluir que es evidente que se necesitan tanto directivos como líderes para desarrollar una organización, que los directivos eficaces tienen muy distintas personalidades, talentos, defectos, valores y creencias, pero todos deben conseguir que se hagan las cosas adecuadas. Algunos hombres de éxito han nacido eficaces, otros se han formado pues la eficacia es una disciplina, y como cualquier disciplina, se puede aprender y se debe conseguir. Las entidades de formación son las

encargadas de completar la formación del hombre capaz de llevar a su organización a la cima y con ella a su capital humano.

## **2.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

**2.4.1 VALORES:** Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta. El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones. Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien.

Muchos autores manifiestan que la educación en valores es conocida como “la pedagogía del amor”, porque se centra en los distintos aspectos de la educación. No obstante nos preguntamos ¿qué es la pedagogía del amor? Se podría decir que esta, reconoce al espíritu como el sustento y la raíz de la personalidad y al amor como la energía primordial e inagotable que mueve al ser humano; por eso educar en valores con amor, aporta soluciones para la transformación de una sociedad que perdió la dirección y sentido de amar al próximo. El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.

### **2.4.2 EDUCACIÓN**

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.

La educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres. En la educación en valores, los padres deben utilizar todos los recursos en la cual no se limite el tiempo o espacio para cumplir con la responsabilidad como padres y educadores que son, por eso, es urgente y necesario aprender a comunicar con el testimonio los valores básicos que toda familia debe vivenciar.

Tanto los educadores como los padres de familia debemos ser conscientes, que la modernidad y la posmodernidad han puesto en crisis los valores; por lo tanto el trinomio familia, escuela y sociedad están llamados a despertar aquellos valores dormidos.

Los valores más importantes de la persona forman parte de su identidad, orientan sus decisiones frente a sus deseos e impulsos y fortalecen su sentido del deber ser.

Por ejemplo, una maestra responsable hará todo lo que esté en sus manos para que sus alumnos alcancen los objetivos educativos del ciclo escolar, se sentirá mal consigo misma si por razones claramente atribuidas a ella, los alumnos no reciben las oportunidades de aprendizaje que debieran. Solo sentimos pesar al hacer algo incorrecto cuando el valor en cuestión es parte de nuestro ser.

### **¿Por qué con los valores se mejora la calidad de la educación?**

Al trabajar explícitamente sobre la formación en valores se atiende a uno de los fines de la educación: formar mejores seres humanos. El ambiente de una escuela formadora de valores propiciará el desarrollo de todas las potencialidades de los alumnos.

## **Involucrar a toda la escuela**

- Las personas aprenden de lo que viven día a día. Si se quiere que los alumnos aprendan a ser justos, la escuela debe ser justa; si se quiere que los alumnos valoren el diálogo, se ha de priorizar con ellos este mecanismo frente a la imposición.
- La educación en valores no es tarea de un solo maestro, tendría que formar parte del proyecto escolar, de manera que todos los maestros y maestras analicen cuáles son los valores que se enfatizarán y cómo hacerlo.
- La colaboración entre maestros es indispensable para compartir experiencias, imaginar formas efectivas de resolver situaciones y para promover la participación de las familias.
- También sería conveniente que entre todos los maestros busquen formas para actualizarse en este campo.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

Es inevitable que en esta etapa de globalización se produzcan conflictos de valores por la preponderancia de las máquinas ante los hombres, en este mundo es importante reconstruir los valores culturales locales para luego construir los valores globales, esta relación constituye el esquema conceptual para el área de enseñanza de valores, como se ve es estructurado, coherente y adecuado a los tiempos (currículo).

Otro de los problemas que es notorio es que a los educadores parece faltarle el discurso para expresar sus ideas sobre valores, porque como sabemos los valores se encuentran en todas las áreas curriculares y no se considera necesario ocuparse

de ella en una disciplina específica, es decir, existe un inadecuado conocimiento teórico del tema. En nuestra sociedad como se puede ver hay una tendencia al vacío moral.

Para lograr comprender plenamente los valores debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:

- a. **Valores infrahumanos.**- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.
- b. **Valores humanos inframorales.**- Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.
- c. **Valores Instrumentales.**- Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.
- d. **Valores Terminales.**- Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

**La necesidad de ser valorado.**- es otro de los principales factores que incitan a integrarse en un grupo. El alumno, en especial a partir de la pre- adolescencia, tiene especial interés en conocerse a sí mismo, al mismo tiempo que los demás valoran sus intentos de búsqueda y de realización personal. La búsqueda de un margen de independencia individual, del valor de la amistad, del descubrimiento de las relaciones con compañeros del otro sexo, el rechazo a los valores tradicionales y la búsqueda de otros nuevos para mejorar y cambiar la sociedad, etc. son sólo una pequeña muestra de los múltiples intentos del largo camino ya iniciado. En dicho proceso es sumamente importante que los compañeros más íntimos valoren tanto las nuevas ideas como los hechos que le permitirán encontrar su futuro y vivir el presente. Difícilmente, por no decir imposible, el joven puede iniciar la realización personal en solitario, ni tan sólo con la ayuda de personas mayores; solamente un



grupo similar a él puede valorar positivamente los fracasos y éxitos en la búsqueda de sí mismo. La importancia de los valores, es que nos hacen convivir armónicamente como seres humanos y nos hacen ser permitible, buenas gentes aunque pareciera que esa actitud ha pasado de moda.

Podemos terminar este capítulo diciendo que educar en valores no es enseñarle a alguien algo que no sabía sino crear condiciones para hacer de esa persona, alguien que no existía y fundamentalmente practicar los valores, puesto que estos no se los enseñan sino que se los practica en la vida diaria.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 PARTICIPANTES

Para la realización de este trabajo de investigación **GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO NACIONAL MACHALA** participaron las siguientes personas. El Lcdo. Víctor Barzallo Paredes, autorizando a realizar el análisis de la investigación y suscribiendo el acta de compromiso y participando en la entrevista. Lic. María Santa Alvarado Suarez, responsable del Departamento de Estadísticas del plantel, ofreciéndome la información sobre la estadística de estudiantes por sexo y edad matriculados en los último año, nomina de profesores; Ing. Mercedes Narcisa Vargas Cabrera, secretaria general del plantel, que gentilmente me concedió copia del reglamento interno, resolución de la creación del plantel, la historia del colegio; a todos los profesores, directores de área, que participaron y contestaron con veracidad a cada una de las preguntas de la entrevista. También a los estudiantes que gentilmente contestaron la entrevista y a los padres de familia que así mismo llenaron cada una de las entrevistas.

En el último año lectivo los estudiantes matriculados en el plantel, en la educación Básica, y en el Bachillerato, en todas sus especialidades es la siguiente.

#### **POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDADES, SEXO Y ESPECIALIDAD DEL COLEGIO NACIONAL “MACHALA”**

##### **CUADRO # 1**

##### **POBLACION ESTUDIANTIL POR EDADES**

| RANGOS DE EDAD | HOMBRES |       | MUJERES |       |
|----------------|---------|-------|---------|-------|
|                | F       | %     | f       | %     |
| 11 A 15        | 285     | 51.82 | 423     | 61.66 |
| 16 – 18        | 180     | 32.73 | 175     | 25.51 |
| 19 – 21        | 85      | 15.45 | 88      | 12,83 |
| <b>TOTAL</b>   | 550     | 100   | 686     | 100   |

**FUENTE:** departamento de estadística

**ELABORACION:** Zaine Carrión Zúñiga

La edad promedio de los estudiantes del colegio Machala es de 11 a 15 años representando un porcentaje del 62.66%, la mayoría de los estudiantes tienen una edad promedio acorde al año de educación básica o año de bachillerato

correspondiente según lo estipulado por las leyes de educación y su reglamento, son pocos los alumnos que tiene una edad superior a la sugerida por la ley.

## CUADRO # 2

### POBLACION ESTUDIANTIL POR SEXO DEL COLEGIO NACIONAL “MACHALA”

| SEXO         | NÚMEROS      | %          |
|--------------|--------------|------------|
| MUJERES      | 686          | 55,50      |
| HOMBRES      | 550          | 44.50      |
| <b>TOTAL</b> | <b>1.236</b> | <b>100</b> |

**FUENTE:** departamento de estadística

**ELABORACION:** Zaine Carrión Zúñiga

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro en el colegio Machala la población estudiantil; la mayor cantidad las representan las mujeres, esto representa el 55,50%; esto se debe a que todavía perdura en la mente de la comunidad machaleña, la imagen de colegio femenino, y la gran trayectoria que ha tenido, motivo por el cual las padres de familia, matriculan a sus hijas en esta institución, con la finalidad que reciban una educación de calidad y por otro lado evitar los enamoramientos a temprana edad, según criterios recogidos por el DOBE, en la entrevista que se les realiza a los aspirantes a octavo de básica

## CUADRO # 3

### POBLACION ESTUDIANTIL POR ESPECIALIDAD DEL COLEGIO NACIONAL

| ESPECIALIDAD                  | NUMERO     | %          |
|-------------------------------|------------|------------|
| I Bachillerato común          | 222        | 39.57      |
| II Fima – Quibio              | 71         | 12,66      |
| Sociales                      | 37         | 6.60       |
| Aplicación Informática A-B    | 103        | 18,36      |
| Contabilidad y Administración | 75         | 13.37      |
| Comercialización y ventas     | 53         | 9,44       |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>561</b> | <b>100</b> |

**FUENTE:** departamento de estadística

**ELABORACION:** Zaine Carrión Zúñiga

El 18.36% de los estudiantes del Colegio Machala se inclinan más por las especialidades técnicas que por otra especialidad, esto se debe al acelerado cambio que cada día se da en el uso y el conocimiento de la informática; ya que esta es indispensable en todos los campos de la sociedad, además la institución cuenta con la suficiente infraestructura física como laboratorios de computación con tecnología actualizada, servicio de internet, biblioteca especializada.

### **PERSONAL DOCENTE POR SEXO, EDADES Y TÍTULOS DEL COLEGIO NACIONAL “MACHALA”**

#### **CUADRO # 4**

##### PERSONAL POR SEXO

| <b>GENERO</b> | <b>NUMERO</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|---------------|-------------------|
| Hombres       | 25            | 33.33             |
| Mujeres       | 50            | 66.67             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>75</b>     | <b>100.00</b>     |

**FUENTE:** departamento de estadística

**ELABORACION:** Zaine Carrión Zúñiga

Los docentes que laboran en el colegio Nacional Machala el 66.67% son mujeres y el 33,33% son hombres. Esto se debe a que cuando se creó el plantel era solo de mujeres, y por ende los docentes eran mujeres, teniendo la concepción de que las mujeres deberían enseñar a mujeres, pero es a partir del año 2002 que se constituye el mixto con lo cual los docentes varones tienen mayor acogida en la institución. Además existe un alto porcentaje de docentes mujeres a nivel de la provincia de El Oro

#### **CUADRO # 5**

##### CUADRO DE DOCENTES POR EDADES

| <b>EDAD</b>    | <b>NÚMERO</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------|---------------|-------------------|
| 28 A 35 AÑOS   | 4             | 5.33              |
| 37 A 46 AÑOS   | 12            | 16.00             |
| 47 A 56 AÑOS   | 27            | 36,00             |
| 57 A 66 AÑOS   | 31            | 41.33             |
| 76 en adelante | 01            | 1.33              |
| <b>TOTAL</b>   | <b>75</b>     | <b>100.00</b>     |

**FUENTE:** departamento de estadística

**ELABORACION:** Zaine Carrión Zúñiga

La edad promedio del personal docente del plantel es de 57 a 66 años. El alto promedio se debe a que la mayoría de docentes cuenta con experiencia de más de 25 años en el magisterio, siendo esto uno de los motivos principales que ha limitado el accionar pedagógico de los educandos, puesto que se niegan a seguir capacitándose

### CUADRO DE DOCENTES POR TÍTULOS ACADÉMICOS DEL COLEGIO NACIONAL “MACHALA”

**CUADRO # 6**

| ORDEN | TITULO ACADEMICO   | NUMERO | PORCENTAJE |
|-------|--|--------|------------|
|       | <b>PROFESIONALES EN CIENCIAS DE LA EDUCACION</b>                 |        |            |
| 1     | Magister en Docencia Universitaria y Educación Superior ciencias | 5      | 6.6        |
| 2     | Doctor en Ciencias de la Educación                               | 2      | 2.6        |
| 3     | Licenciados en Ciencias de la Educación                          | 31     | 41.3       |
| 4     | Profesores de Educación Media                                    | 13     | 17.3       |
| 5     | Psicóloga Educativa y Orientación Vocacional                     | 1      | 1.3        |
|       | <b>OTROS TITULOS UNIVERSITARIOS</b>                              |        |            |
| 6     | Ingenieros Civiles   | 4      | 5.3        |
| 7     | Ingeniero en Sistemas  | 1      | 1.3        |
| 8     | Doctores en Química y Farmacia                                   | 1      | 1.3        |
| 9     | Abogados   | 2      | 2.6        |
| 10    | Economistas  | 1      | 1.3        |
| 11    | Licenciado en Administración                                     | 2      | 2.6        |
| 12    | Licenciado en Comunicación Social                                | 1      | 1.3        |
| 13    | Licenciado en CC.SS., Políticas y Económicas                     | 1      | 1.3        |
| 14    | Licenciado en Artes  | 1      | 1.3        |
|       | <b>TITULOS TERCARIOS NO UNIVERSITARIOS</b>                       |        |            |
| 15    | Tecnólogos   | 1      | 1.3        |
|       | <b>BACHILLERES</b>   |        |            |
| 16    | Bachilleres en Ciencias de la Educación                          | 2      | 2.6        |
| 17    | Bachilleres  | 6      | 8          |
|       | <b>TOTAL</b>   | 75     |            |

**FUENTE:** departamento de estadística

**ELABORACION:** Zaine Carrión Zúñiga

LA institución cuenta con 52 profesionales en ciencias de la educación es decir el 69%, lo que a simple vista se puede pensar que existe un alto nivel pedagógico curricular que va en beneficio de los estudiantes ya que existe persona altamente capacitada para ejercer su labor con eficacia y calidez. Y capaces de motivar, incentivar al aprendizaje en los educando. Aunque también existe un alto grado de

maestro solo con título de profesores es decir el 17.3% y como la edad es alta yo no tienen interés en seguir capacitando o de obtener un título académico como docente.

## **PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DEL COLEGIO NACIONAL "MACHALA"**

### **CUADRO # 7**

| <b>PERSONAL</b> | <b>NUMERO</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-----------------|---------------|-------------------|
| ADMINISTRATIVO  | 11            | 64,70             |
| SERVICIO        | 06            | 35,29             |
| <b>TOTAL</b>    | <b>17</b>     | <b>100,00</b>     |

**FUENTE:** departamento de estadística

**ELABORACION:** Zaine Carrión Zúñiga

Podemos deducir según el cuadro que el plantel cuenta con una planta administrativa suficiente para poder atender a las necesidades de los maestros, los estudiantes y padres de familias así mismo con el suficiente personal de servicio lo que permite que el establecimiento se encuentre en condiciones higiénicas favorables para el uso de los estudiantes

### **3.2 MATERIALES E INSTRUMENTO**

Las técnicas e instrumentos que se utilizaran en esta investigación serán: el cuestionario, la entrevista, la observación y el análisis documental, los mismos que ayudaran a recabar, informaciones, relativas a la gestión administrativa y pedagógica de la institución.

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que permiten identificar las preguntas a realizar, a las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población.

La encuesta. Se aplicará a directivos, docentes, personal administrativo, a estudiantes de la institución y padres de familia del Colegio Nacional Machala de la ciudad de Machala.

La encuesta para su aplicación a **Directivos** ha sido diseñada con  **fines** de **investigación** y consta del objetivo, saludo, Información General Del Establecimiento, Ubicación del Establecimiento Educativo y contiene 14 Preguntas a los directivos las mismas que están divididas de la siguiente forma: ocho preguntas de seleccionar con una **x** y las pregunta 12,13 y 14 deben ser respondidas con **sí** o **no**.

La encuesta a **docentes** consta de diez y seis preguntas y está diseñada en un cuadro, primeramente se encuentran los datos de identificación de la institución educativa y luego se sugiere que se lea detenidamente cada una de los parámetros establecidos y a continuación que responda según su propia experiencia personal; cada declaración tiene tres posibles respuestas. **SIEMPRE, A VECES, NUNCA**.

La entrevista a **Directivos** consta de: Datos de identificación y cuestionarios con ocho preguntas. Y de igual forma que la de docentes tiene tres posibles respuestas que son **SIEMPRE, A VECES, NUNCA**.

La encuesta a **estudiantes** consta de: Datos de identificación de la institución. El cuestionario con doce preguntas, en una matriz que contienen declaraciones y cuatro alternativas de respuestas.

La encuesta para los **padres de familia** consta de diez preguntas, que fueron redactadas por mi persona de acuerdo al entorno de la comunidad y tiene tres posibles alternativas.

### **3.3 MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS**

Tomando en cuenta las exigencias de la problemática de estudio, la metodología de investigación a ser utilizada será: inductiva, deductiva, analítica y bibliográfica de preferencia.

La metodología de investigación ha sido escogida, porque permite lo siguiente:

**Método inductivo:** facilita partir de los problemas particulares para comprender el contexto general de la problemática.

**Método deductivo:** permite ir desde la problemática general para analizar los problemas específicos relacionados con el objeto de estudio.

**Método analítico:** facilita realizar un análisis detallado de los aspectos relacionados con el objeto de investigación.

**Técnica bibliográfica:** permite el análisis de las diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el objeto de estudio, de donde se prioriza la información y se almacena en fichas bibliográficas o magnéticas.

La perspectiva del enfoque de investigación cuantitativa por ser la más utilizada en nuestro medio a nivel de todo el sistema educativo y por estar familiarizado con su esquema; sin embargo, cuando se realiza la interpretación contextualizada de la información de campo, se tiende a la investigación cualitativa, por lo tanto, asumir el enfoque cualitativo implica re-aprender los procesos metodológicos que exigen y sustentan el enfoque cualitativo de corte participativo e interpretativo. Bajo este esquema estamos asumiendo la investigación desde una perspectiva cualitativa-cuantitativa.

## **4. DIAGNÒSTICO**

### **4.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.**

**4.1.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN:** es un instrumento metodológico de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda grandemente al proceso de organización administrativa de la institución.

Además Constituye un complemento ideal del organigrama, o mejor dicho, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

El manual del Colegio Nacional “Machala” contiene, fundamentalmente, una descripción de los puestos, lo cual es lo más importante. Además, señalan los fines



del colegio y de cada una de las áreas. El manual contiene también la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la unidad administrativa, autoridad de los mismos. Asimismo, describen las actividades específicas que se enumeran y que son un conjunto de tareas y labores.

**4.1.2 CÓDIGO DE ÉTICA:** El código de ética del colegio Nacional Machala trata de ser imparcial y de no promover ninguna clase de distinción ya sea por sexo, raza o religión. Respetando a las personas, en todas las formas y en todos sus derechos, sin discriminar a nadie. Reconocemos su derecho a crecer y desarrollar todas sus habilidades, aptitudes y conocimientos. Definen y determinan el cumplimiento de los principios éticos siguientes: responsabilidad, honestidad, solidaridad, verdad, libertad, equidad, perseverancia, tolerancia y dignidad; así como los mecanismos y estrategias para su difusión, prevención, control y rehabilitación ética;

#### **RELACIONES DE LAS AUTORIDAD CON LOS DOCENTES E INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.**

- Atender con amabilidad y respeto a todos los miembros de la comunidad.
- Respetar las diferencias individuales del personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia.
- Ser solidarios con los miembros de la comunidad educativo.

##### **RELACIÓN DE LOS DOCENTES CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA..**

- Respetar a todos los miembros de la comunidad educativa.
- Atender con amabilidad, los reclamos de los estudiantes, así como de sus representantes legales.

##### **RELACIÓN DE LOS Y LAS ESTUDIANTES CON SUS COMPAÑEROS, AUTORIDADES, PROFESORES Y COMPAÑEROS.**

- Ser solidario y colaborador en la solución de los problemas de los compañeros y de la comunidad.
- Respetar la opinión de sus compañeros, evitar la burla, la crítica el chiste a costa de los demás.
- Practicar y cultivar los valores éticos, morales y cívicos.

##### **RELACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA CON LAS AUTORIDADES Y DOCENTES.**

- Dialogar con respeto y consideración con las autoridades y docentes sobre los problemas de aprendizaje y disciplina de sus representados.
- Ser ejemplo de buenos modales y trato ante las autoridades, docentes e hijos y más miembros de la comunidad.

#### **4.1.3 EL PLAN ESTRATEGICO:**

El plan estratégico está diseñado a largo plazo esto es de 3 a 5 años y elaborado con la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa del

Colegio Nacional Machala, formando equipos de trabajo basados en la realidad presente y proyectando el futuro.

Para el realizar el diagnostico situacional del a Institución se utilizo la técnica del FODA, para analizar tanto aspectos positivos como negativos internos y externos del plantel, para la toma de decisiones, en la solución de los problemas para el desarrollo y progreso de la institución

Este plan sirve de base para la elaboración del Plan Operativo anual, ya que de la prioridad que haya de dar solución a los problemas se van ejecutando las acciones con este objetivo. En el caso de este plantel, aquí se plasman entre otros aspectos: los objetivos estratégicos institucionales, las políticas institucionales, las metas, las actividades, los proyectos, subproyectos y programas. Este plan es parte del proyecto Educativo Institucional.

#### **4.1.3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA INSTITUCIÓN**

Los objetivos estratégicos son los que se anticipan al cambio y sirven para unir las decisiones y hacerlas coherentes, están determinados en la misión y la visión así tenemos.

- ✿ Difundir, socializar y aplicar el código de la niñez y la adolescencia para evitar el maltrato a los estudiantes.
- ✿ Promover procesos de capacitación y actualización al personal docente y administrativo de la institución, para mejorar su desempeño profesional.
- ✿ Actualizar y socializar el Reglamento Interno del plantel y el Código de Convivencia, a fin de mejorar los procesos administrativos y pedagógicos en la institución.

#### **4.1. 3.2 POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

- ✿ Se actualizará y socializará el reglamento interno del plantel y el código de convivencia para mejorar el clima laboral.
- ✿ Se establecerá un clima de confianza entre maestros, estudiantes y padres de familia, en base a sus requerimientos.
- ✿ Se elaboraran proyectos de desarrollo educativo, para la consecución de obras y equipamientos en beneficio del plantel.

### 4.1.3.3 MAPA DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIONES.

Se desprende del diagnostico del PEI y que sirven para la elaboración de los proyectos, subproyectos y programas.

| <b>PROBLEMA<br/>(Nudos críticos)</b>                                | <b>CAUSA</b>   | <b>EFEECTO</b>   | <b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>   |
|---|--|--|---|
| Impuntualidad de inspectores, profesores y personal administrativo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja práctica de valores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja autoestima</li> <li>• Bajo rendimiento.</li> <li>• Incumplimiento de su rol</li> </ul>     | Elaboración de un sistema de incentivos a nivel institucional, capacitación y aplicación de la legislación. |
| Reglamento interno y manual de convivencia desactualizados.         |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de normas que deben cumplirse para la buena marcha de la institución</li> </ul> | Reformar el Reglamento Interno del plantel y el Manual de Convivencia.                                      |

#### 4.1.1.4 EL PLAN OPERATIVO (POA)

El plan operativo anual es una planificación a corto plazo, cuya realización es para un año, tiene como finalidad concretar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Surge de la visión, misión, objetivos, propósitos, estrategias y se operativiza a través de los proyectos específicos de implementación. Este plan es elaborado por el Consejo Directivo en el caso del Colegio Machala, su estructura consta de: diagnostico, objetivos, actividades, fecha de ejecución, responsables y evaluación. En esta matriz se plasma todas las actividades que conllevan a dar soluciones a las debilidades que tiene la institución y que impiden su desarrollo.

| DIAGNOSTICO  | OBJETIVO  | ACTIVIDADES   |
|--|---|---|
| Bajo rendimiento académico de los y las estudiantes y elevado índice de repitencia y deserción.  | . Buscar estrategias técnicas, administrativas, pedagógicas y metodológicas, a través de varias acciones para mejorar el rendimiento de los y las estudiantes; así como el índice de deserción y repitencia.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Designación de la comisión especial de distributivos y horarios.</li> <li>- Elaboración del distributivo del trabajo del personal docente, considerando título, experiencias y desempeño docente.</li> <li>- Elaboración de horarios técnicos-pedagógico con lo que consta la reunión de profesores por área.</li> </ul>   |
| Falta de capacitación al personal administrativo y de servicio sobre el rol que cada uno tiene que cumplir y conocimiento de la LOSSCA y su reglamento | Capacitar al personal administrativo y de servicio, mediante talleres o seminarios, sobre el rol del servidor público y conocimientos básicos de la LOSSCA y su reglamento.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización y ejecución de un seminario taller de capacitación al personal administrativo y de servicio sobre el rol que debe cumplir.</li> </ul>   |
| Deficiente control de la asistencia y la disciplina de los y las estudiantes   | mejorar el control de la asistencia y la disciplina mediante la ejecución de talleres sobre el manual de convivencia, código de la niñez y de la adolescencia, reglamento general de la ley orgánica de educación y reglamento interno para que los y las estudiantes conozcan sus deberes y derechos | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización y ejecución de talleres motivacionales para el conocimiento de derechos y deberes de los y las estudiantes.</li> <li>- Ejecución de talleres y conferencias para dar a conocer los deberes y derechos que tienen los y las estudiantes, según el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, Reglamento Interno, Código de la Niñez y Adolescencia, Manual de Convivencia y Acuerdos Ministeriales relacionados con esta temática.</li> <li>- Ejercer un adecuado control de la asistencia y la disciplina a fin de que los y las estudiantes cumplan con responsabilidad su rol.</li> </ul> |

#### **4.1.1.5 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

El Proyecto Educativo Institucional del Colegio Nacional Machala pretende dar una respuesta a las aspiraciones trascendentales de nuestro contexto social, y, constituirse en un referente técnico- administrativo que permita identificar las características del servicio educativo que brindamos con pertinencia a las necesidades locales y nacionales.

El proyecto educativo institucional constituye un proceso de mejoramiento de la calidad de la educación a nivel institucional, permite la resignificación del ser humano y de la institución educativa al consensuar su afecto en función de los perfiles respectivos. Provoca un cambio entre los actores del proceso educativo y genere una organización institucional dinámica. Permite establecer e implementar ambientes propicios para aprender significativamente con una articulación práctica de los ejes transversales. Está estructurado por cuatro elementos que son:

- Diagnostico
- La identidad institucional
- El currículo
- Área de gestión

Dentro de ellas tenemos que en el diagnostico se realiza el análisis situacional de la institución para conocer las fortalezas, limitaciones, amenazas y oportunidades, de donde sacamos los nudos críticos para la elaboración de los proyectos educativos para mejorar la gestión administrativa y educativa, mientras que en la identidad se establece la misión. Visión, objetivos estratégicos, las políticas a seguirse para el lograr el cambio que se pretende alcanzar, en el componente de currículo se haya determinado el modelo pedagógico que adopta la institución, el modelo curricular, los objetivos de la educación básica y bachillerato, las mallas curriculares y los contenidos programáticos y en la área de gestión tenemos los instrumentos sistemáticos que permiten la marcha de la institución tales como: reglamento interno, manual de convivencia, código de ética, organigrama, etc.

#### **4.1.1.6 REGLAMENTO INTERNO**

El reglamento interno es el instrumento normativo por medio del cual se llenan los vacíos del reglamento general a la ley de educación, a fin de permitir un mejor desenvolvimiento de las actividades pedagógicas y administrativas de la institución y así, evitar conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.

Todo documento normativo contempla como base: filosofía, política jurídica, estructura física, recursos humanos, materiales, pedagógicos y funciones. Títulos, capítulos, artículos, numerales, literales, como podemos verificar en nuestro reglamento interno vigente, reformando y aprobado por la dirección provincial de educación.

#### **4.1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA**

##### **4.1.2.1 MISIÓN**

El colegio Nacional Machala como centro educativo de Nivel Medio tiene como misión, impartir una educación humanística, técnica, integral y de calidad permitiendo al bachiller desenvolverse de manera eficiente, eficaz y efectiva durante el proceso del inter-aprendizaje, demostrando una preparación investigativa, tecnológica y capaz de integrarse activamente al mundo laboral, profesional y estudios superiores; y ser capaces de desenvolverse como personas útiles, competentes y con amplia mentalidad transformadora de la realidad en que se desenvuelven.

La misión del colegio Machala, es principalmente hacer énfasis en el bachillerato tecnológico, dejando a un lado a la formación básica que imparte y la tendencia

humanística, axiológica y científica que la institución debe estar forjando en cada una de las actividades académicas y administrativas para el efecto.

Respecto al interaprendizaje, los docentes presentan limitaciones en torno al proceso de enseñanza aprendizaje, el mismo que lo sustenta bajo las directrices de la educación tradicional, de allí que interaprendizaje solo ha quedado a nivel enunciado, situación que no favorece el mejoramiento de la calidad de oferta institucional.

#### **4.1.2.2 VISIÓN**

Los directivos, profesores y comunidad en general aspiramos hasta el año lectivo 2011-2012 convertirlo a este centro educativo en el primero de la ciudad y la provincia, mejorando ostensiblemente su infraestructura física, implementando los laboratorios existentes, capacitando y actualizando permanentemente la personal directivo, docente y administrativo, para dar una formación integral y de calidad a nuestros estudiantes, de manera que garanticen su activa participación en el desarrollo socio-económico y cultural de la provincia y país; y, su compromiso con la transformación de la sociedad y abiertos a los nuevos retos que plantea la humanidad y el desarrollo científico y tecnológico.

La misión institucional contiene el tiempo en que aspira cumplir sus metas y su planteamiento guarda relación con una formación integral, global y holística de los educandos, sin embargo no incluye en su proyección a la educación básica, que es la más numerosa y funciona en jornada vespertina, por carecer de infraestructura para cubrir las demandas de los educandos. En cuanto a la capacitación y actualización docente hasta la presente fecha, las acciones realizadas son de tipo genérico, situación que ha limitado que los educadores actualicen sus conocimientos acorde con los lineamientos del modelo pedagógico y curricular adoptado por la institución, motivo por lo cual los educadores siguen aplicando en

sus clase una metodología tradicional que fomenta el verbalismo y el memorismo, realidad que es antagónica a los preceptos constructivista

#### 4.1.2.3 EL ORGANIGRAMA

El organigrama es la grafica que muestra la estructura orgánica de la organización de la institución, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

- Organigrama es la representación grafica de la estructura administrativa de una empresa, organismo o entidad.
- Es el esquema que por medio de rectángulos y líneas unidas entre si nos señalan la organización, niveles y funciones de una empresa o entidad.

De acuerdo a su presentación y forma en nuestro plantel se viene utilizando el organigrama vertical en el que las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo. El organigrama de mayor jerarquía está colocado en la parte superior, así tenemos. (Ver anexo)

#### 4.1.2.4 FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

Dentro de una institución existen áreas o departamentos que tiene funciones específicas, las mismas que se deben cumplir con responsabilidad y eficacia para el buen funcionamiento y el cumplimiento de las mismas; además de las que se mencionan en cada artículo que contempla la ley orgánica de educación son específicas y debe estar a cargo por una persona capacitada para que sus obligaciones y funciones sean ejercidas a cabalidad. En el colegio Machala cada departamento tiene sus propias obligaciones de las que podemos citar algunas como ejemplo

| DEPARTAMENTOS  | FUNCIONES PRINCIPALES   |
|--|---|
| Departamento de orientación y bienestar estudiantil (DOBE) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dialogar oportunamente con los padres o representantes de los estudiantes con problemas de disciplina o bajo rendimiento.</li><li>• Impartir a las alumnas charlas que contribuyen a consolidar su formación ética y a la prevención de enfermedades.</li></ul> |



|  |   |
|--|---|
| Departamentos de recursos humanos (inspección general) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar conjuntamente con los inspectores de curso, que los estudiantes se presenten correctamente uniformadas.</li> <li>• Asumir la responsabilidad de control de los paralelos, cuyos inspectores no hubieren asistido, puesto que por ninguna razón los paralelos pueden permanecer abandonados.</li> </ul> |
| Técnico pedagógico                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir con las áreas de estudio para que la función docente se adecue a los requerimientos de la época.</li> <li>• Coadyuvar con las áreas de estudio para lograr que los planes, programas de cada profesor tenga secuencia y se ajusten a la condición del colegio y el medio.</li> </ul>                |

#### **4.1.2.5 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES**

#### **4.1.2.6 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES**

La actividad pedagógica curricular, en el colegio Nacional Machala, se desarrolla dentro de un clima armónico debido a la práctica de los valores humanos, especialmente así como el cumplimiento de las disposiciones de las autoridades y del mismo ministerio de educación en el sentido que se imparten valores como ejes transversales lo cual está constituyendo a mantener un clima armónico.

#### **4.1.2.7. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES.**

La dimensión organizativa operacional, está determinada considerando aspectos como experiencias, título profesional, afinidad, de tal manera que este aspecto prima la justicia, la equidad, la honestidad, la tolerancia, la comprensión, y el compañerismo, como practica real de valores que garanticen un clima laboral agradable donde el referente sea la comprensión y las buenas relaciones interpersonales y se ponga de manifiesto el buen vivir del ser humano.

#### **4.1.2.8. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y VALORES**

En este aspecto, este constituye una de las dimensiones más por estar inmerso lo financiero, pues debo manifestar que en este ámbito prima un clima laboral por la transparencia como se manejan los recursos no solo económicos, sino también

materiales que están bajo la responsabilidad de las personas que laboran en el departamento financiero del colegio Nacional Machala.

Este clima laboral armónico se genera de la práctica de valores humanos, que son los que dan fortaleza a la personalidad de cada ser humano y que nos guía por el camino del bien.

#### **4.1.2.9. DIMENSIONES COMUNITARIAS Y VALORES**

En la concierne a esta dimensión, refiriéndome exclusivamente a la comunidad educativa en su conjunto, en el colegio Nacional Machala, existen condiciones favorables para que todas las actividades se realicen en un marco de armonía; pues no se han producido conflictos que alteren el orden; ya que una de las características tiene esta institución en que la conexión de sus integrantes está afianzada por lazos de amistad, respeto, cariño y confianza.

Compartir la responsabilidad por los logros educativos de los estudiantes, compromete a cada integrante de la comunidad educativa.

Fijar metas y objetivos comunes, permite aprovechar las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo. Por lo tanto un buen clima escolar, es un requisito indispensable para la gestión escolar, la misma que solo podrá generarse con la práctica de los valores humanos de sus miembros.

#### **4.1.3. ANALISIS FODA**

La técnica FODA es una herramienta de planificación estratégica, que permite la integración de la institución tener un conocimiento concreto y lo más real posible, sobre el nivel de capacidad institucional en función de las fortalezas y debilidades y la realidad del entorno institucional en función de las oportunidades, situación que le facilita a los miembros del plantel, establecer estrategias que les permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades para disminuir o eliminar si es posible las debilidades y mitigar en parte las amenazas.

##### **4.1.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

**Fortalezas:** son aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase y que son aquello que permite mejorar sus actividades.

**Debilidades:** se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

#### 4.1.3.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

**Las Oportunidades** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas en beneficio de la institución

**Las Amenazas** son situaciones negativas, externas, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

#### 4.1.3.3. MATRIZ FODA

La escala de observación y encuestas aplicadas permitió determinar lo siguiente

| FORTALEZAS  | DEBILIDADES  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Elevado porcentaje del personal de apoyo es profesional académico.</li> <li>* El colegio tiene un considerable porcentaje de profesionales en docencia.</li> <li>* El colegio cuenta con un aceptable porcentaje de material didáctico.</li> <li>* Personal docente especializado en las áreas de estudio y especialidades del plantel.</li> <li>* Un elevado porcentaje de docentes llevan adecuadamente su registro de calificación y asistencia.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Inexistencia de políticas de docencia en relación a la misión y objetivos de la institución.</li> <li>* Inexistencia de políticas de docencia, respecto de las necesidades sociales.</li> <li>* Bajo cumplimiento de metas pedagógicas.</li> <li>* Poca integración de los padres de familia a la acción educativa del plantel.</li> <li>* Un considerable número de profesores no tiene título docente.</li> <li>* Un elevado porcentaje de docentes utilizan métodos y técnicas tradicionales en el proceso de interaprendizaje.</li> </ul> |

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Elevado porcentaje del personal de apoyo es profesional académico.</li> <li>* El colegio tiene un considerable porcentaje de profesionales en docencia.</li> <li>* El colegio cuenta con un aceptable porcentaje de material didáctico.</li> <li>* Existe buena predisposición del personal docente a la capacitación y al desarrollo profesional.</li> <li>* Buena aceptación de la comunidad respecto de la docencia.</li> <li>* En el plantel se desarrolla un académico y racional uso de los recursos materiales.</li> <li>* El plantel cuenta con un adecuado cumplimiento en elaboración de planes anuales y de unidad.</li> <li>* Un elevado porcentaje de docentes sabe elaborar instrumentos de evaluación.</li> <li>* El cumplimiento de trabajo de las áreas de estudio es satisfactorio.</li> <li>* Las relaciones interpersonales profesor-estudiante son buenas.</li> <li>* Las relaciones interpersonales de los docentes son buenas.</li> <li>* El cumplimiento de un alto porcentaje de docentes en el aula es democrático.</li> <li>* El nivel de conocimiento de los profesores de acuerdo a la materia que dicta es satisfactorio.</li> <li>* Un elevado porcentaje de docentes llevan adecuadamente su registro de calificación y asistencia.</li> <li>* Un alto porcentaje de docentes actúa con ética profesional.</li> <li>* Personal docente especializado en las áreas de estudio y especialidades del plantel.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Inexistencia de políticas de docencia en relación a la misión y objetivos de la institución.</li> <li>* Inexistencia de políticas de docencia, respecto de las necesidades sociales.</li> <li>* Bajo cumplimiento de metas pedagógicas.</li> <li>* Un elevado porcentaje de profesores no utilizan material didáctico.</li> <li>* La mayoría de los profesores desconocen los objetivos de su área, y técnicas de aprendizaje activo..</li> <li>* Un considerable número de maestros se resisten a la capacitación y el mejoramiento profesional.</li> <li>* La mayoría de docentes no propicia espacios de investigación, experimentación e innovación.</li> <li>* Un considerable número de estudiantes muestra desinterés y desmotivación en ciertas asignaturas.</li> <li>* Poco material didáctico y bibliografía actualizada.</li> <li>* Impuntualidad del personal administrativo a cumplir sus funciones.</li> <li>* Determinados profesores desconocen las diferencias individuales de sus estudiantes.</li> <li>* Carencia de un cuerpo de investigadores dedicados especialmente al área.</li> <li>* Inexistencia de metas y objetivos para mejorar la estructura organizacional del plantel.</li> <li>* Desconocimiento de la misión y visión del plantel.</li> <li>* Ausencia de políticas de vinculación social.</li> </ul> |

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Existencia del D.O.B.E.</li> <li>* Disponibilidad de recursos materiales y equipos para la investigación.</li> <li>* Presencia de recursos humanos, para enfrentar tareas de investigación.</li> <li>* Aceptación social por actividades de vinculación institucional.</li> <li>* Existe cumplimiento de metas formuladas en el Plan Institucional.</li> <li>* Evaluación y revisión permanente del Plan Institucional.</li> <li>* Adecuada racionalización del talento humano.</li> <li>* Aceptable disponibilidad de infraestructura y otros recursos, para la gestión institucional.</li> <li>* Correcto manejo de los recursos financieros.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ausencia de intercambio con centros de investigación.</li> <li>* Insuficiente colaboración del personal a las actividades de vinculación con el medio social</li> <li>* Insuficiencia de recursos para actividades de docencia, investigación, exención y gestión.</li> <li>* Poca participación de los docentes en el proceso de definición y planeamiento institucional.</li> <li>* Inadecuada normatividad para el funcionamiento de las Comisiones Permanentes.</li> </ul> |

| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Predisposición de los gobiernos seccionales a apoyar el desarrollo del plantel.</li> <li>* Manifestaciones de apoyo de prestantes ciudadanos a las gestiones del colegio.</li> <li>* Predisposición de las empresas local y provincial a la organización de pasantías.</li> <li>* Continúa demanda laboral de especialista en computación, tecnología de sistema, turismo y otros.</li> <li>* Aceptación social de la ciudadanía de las actividades socio-culturales del plantel.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de fuentes de trabajo.</li> <li>* Falta de planificación de actividades de vinculación de otras instituciones.</li> <li>* Incremento de la inflación.</li> <li>* Falta de incremento del presupuesto del colegio por parte del Ministerio de Economía.</li> <li>* Bajos ingresos de los padres de familia.</li> <li>* Limitada vinculación con instituciones culturales de la provincia y el país.</li> </ul> |

| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Influencia del entorno social del plantel.</li> <li>* Relación social interinstitucional.</li> <li>* Participación del colegio en los torneos y concursos, eventos deportivos, culturales y científicos, organizados por otras instituciones.</li> <li>* Existencia de normas jurídicas que obligan la permanente actualización y capacitación de los docentes.</li> <li>* Posibilidad de realizar acuerdos con la empresa privada y otras instituciones educativas del país, para el mejoramiento profesional, académico y científico de los recursos humanos de la institución.</li> <li>* Existencia de convenios firmados por el Gobierno Nacional con otros países de intercambio o ayuda en el campo educativo.</li> <li>* Decreto Ejecutivo 1786, para reformar el Bachillerato.</li> <li>* Bajo índice de analfabetismo provincial.</li> <li>* Implementación de la reforma curricular consensuada en la Educación General Básica, por el ME.</li> <li>* Presencia de Universidades de otros lugares del país, en el desarrollo profesional de los recursos humanos.</li> <li>* Desarrollo de la tecnología aplicada a la educación.</li> <li>* Posibilidad de enlazar al plantel a las redes de comunicación nacional e internacional.</li> <li>* Creación de carrera científico-tecnológica en la Universidad Técnica de Machala, San Antonio y Espíritu Santo.</li> <li>* Entorno natural de la ubicación geográfica del plantel.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de colaboración de los representantes provinciales, para la consecución de obras en beneficio del plantel.</li> <li>* Falta de políticas o programas del sector gubernamental, para el desarrollo socio-cultural de las instituciones educativas.</li> <li>* Limitada organización de actos socio-culturales de carácter inter-institucional.</li> <li>* Inestabilidad de los Directores Provinciales de Educación.</li> <li>* Actitud restrictiva de determinados funcionarios de la Dirección Provincial de Educación de El Oro, ante los requerimientos de desarrollo institucional del plantel.</li> <li>* Falta de lugares de esparcimiento y recreación.</li> <li>* Limitada vinculación de la Comisión de Cultura cantonal en el plantel.</li> <li>* Inexistencia de instituciones u organismos de apoyo al desarrollo educativo-cultural.</li> <li>* Deficiente servicio de las telecomunicaciones e Internet.</li> <li>* Contaminación del agua y la población.</li> <li>* Falta de acciones de protección del medio ecológico por parte de las autoridades ambientales.</li> <li>* Falta de un adecuado sistema de recolección y tratamiento de la basura, que produce la ciudad.</li> <li>* Hogares desorganizados.</li> <li>* Disminución de la capacidad adquisitiva de los padres de familia.</li> </ul> |

## **5 RESULTADOS**

### **5.1.1 DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS.**

El Colegio Nacional Machala, primera Institución femenina en Humanidades es una institución educativa, con 41 años, de trayectoria institucional en el ámbito de la educación y la formación del hombre y la mujer oreense y del país.

Se creó mediante resolución #1272, del 18 de abril de 1969, suscrita por el Sr. Ministro de Educación Pública, Lic. Alfonso Arroyo Robell, funcionando a partir del año lectivo 1969-1970, con el Primer curso de Ciclo Básico y con las Opciones Prácticas de Artes Industriales, Artesanía Artística y Manualidades Femeninas.

El Colegio Nacional Machala, se encuentra ubicado al Oeste de la ciudad de Machala, entre la prolongación de la Avenida 25 de Junio y la Avenida El Aguador, en un sector urbano marginal.

El Colegio Nacional "Machala", funciona en la actualidad como mixta, autorizado por la Dirección de Educación, mediante acuerdo ministerial No. 0000177 del 13 de Enero del 2004, tiene el ciclo básico por la tarde y el diversificado por la mañana. Cuenta con una planta de 75 maestros titulares, altamente capacitados, 17 miembros del personal administrativo y 1.151 estudiantes de ambos sexos, se desenvuelve con los Bachilleratos en Ciencias y Técnico.

De allí que el presente diagnóstico y al tabular las respectivas encuestas que nos presenta la dimensión real de nuestras potencialidades y limitaciones pero sobre todo para delinear los proyectos, acciones o actividades a realizar, para reducir las debilidades y fortalecer la gestión de liderazgo entre las autoridades y la comunidad educativa del mismo.

## TABLA ·# 7

### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

| FORMA DE ORGANIZACIÓN  | F | %  |
|--|---|----|
| el director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre | 4 | 50 |
| Coordinadores de áreas   | 2 | 25 |
| Por grupo de trabajos  | 2 | 25 |
| Trabajan individualmente   | - |    |
| No contestan   | - |    |

**Fuente:** encuesta a directivos del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

El 25% opinan que las tarea se las realizan por grupo de trabajo, el cambio el otro 25% manifiestan que realizan por áreas de trabajo Y un 50% opinan que es el rector quien organiza las tareas y los trabajos de equipos que se realizan en la institución, lo que imposibilita que el personal docente participe en la elaboración de ciertos trabajos.

## TABLA # 8

### ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION

| Aspectos   | F | %    |
|--|---|------|
| a. El número de miembros de la institución       | 4 | 50   |
| b. Los resultados obtenidos en la institución    | 1 | 12.5 |
| c. El valor y tiempo empleados en la institución | 2 | 25   |
| a. Otros   | 1 | 12.5 |
| b. No contestan                                  |   |      |

**Fuente:** encuesta a directivos del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

El 50% de los encuestados opinan que se imparta una mejor educación personalizada. En cambio el 12.5 manifiestan que se debe a los resultados obtenidos en la institución como son la calidad de bachilleres que se desenvuelven en diferentes áreas ocupacionales.



## TABLA -# 9

### LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS,

| Aspectos que se toman en cuenta | F | %    |
|---------------------------------|---|------|
| a. Si                           | 5 | 62.5 |
| b. No                           | 3 | 37.5 |
| Total                           | 8 | 100. |

**Fuente:** encuesta a directivos del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

En el cuadro estadístico se puede apreciar que un 62,5% de los encuestados manifiestan que las tareas de la institución se encuentran escritas en un manual de normas y reglamentos lo que regulan las actividades docentes.

## TABLA # 10

### EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

| Aspectos que se toman en cuenta | F | %    |
|---------------------------------|---|------|
| a. Si                           | 3 | 37.5 |
| b. No                           | 5 | 62.5 |
| Total                           | 8 | 100  |

**Fuente:** encuesta a directivos del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

Aplicadas las encuestas un 62% manifiestan que no existe un clima laboral de respeto entre la comunidad educativa y no hay un consenso entre toda la organización en el momento de tomar una decisión en bien de la institución. Lo que hace que el clima laboral no sea agradable y no se pueda tomar decisiones acertadas que vayan en bien de la institución.

**TABLA #11****DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTO.**

| Aspectos que se toman en cuenta | F        | %          |
|---------------------------------|----------|------------|
| a. Si                           | 2        | 25         |
| b. No                           | 6        | 75         |
| <b>Total</b>                    | <b>8</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** encuesta a directivos del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

El 75% de los encuestados manifiestan que no se delega la toma de decisiones a un grupo específico para que ayude a resolver los problemas o conflictos que se pudieran dar dentro y fuera de la institución

**TABLA # 12****LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVA PROMUEVE:**

**Fuente:** encuesta a directivos del plantel.

| Orden | Se promueve  | Siempre |      | A veces |      | Nunca |      |
|-------|--|---------|------|---------|------|-------|------|
|       |  | f       | %    | f       | %    | f     | %    |
| a.    | Excelencia académica   | 6       | 75   | 1       | 12.5 | 1     | 12.5 |
| b.    | El desarrollo profesional de los docentes.                             | 6       | 75   | 1       | 12.5 | 1     | 12.5 |
| c.    | La capacitación continua de los docentes                               | 5       | 62.5 | 2       | 25   | 1     | 12.5 |
| d.    | Trabajo en equipo  | 3       | 37.5 | 2       | 25   | 3     | 37.5 |
| e.    | Vivencia de valores institucionales y personales.                      | 2       | 25   | 4       | 50   | 2     | 25   |
| f.    | Participación de los padres de familia en las actividades programadas. | -       |      | 2       | 25   | 6     | 75   |
| g.    | Delegación de autoridad a los grupos de decisión                       | -       |      | 2       | 25   | 6     | 75   |

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

La administración y el liderazgo de la institución permite que un 75% de los encuestados tenga una mejor preparación académica y de igual manera permite que el 75% se desarrollen profesionalmente y que exista una capacitación continua de los maestros, en cambio el 25% manifiestan que las autoridades nunca propician las vivencias de los valores institucionales, y en el mismo porcentaje manifiestan que nunca se permite la participación activa de los padres de familias en las actividades que la institución programa lo que se sienten relegados de las actividades

estudiantiles de sus hijos y así mismo un 75% opinan que las autoridades nunca delegan trabajos a otros grupos de la institución

**TABLA # 13**

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

| Orden | Se promueve   | Siempre |      | A veces |      | Nunca |      |
|-------|---|---------|------|---------|------|-------|------|
|       |   | f       | %    | F       | %    | f     | %    |
| A.    | Son innatas.  | 6       | 75   | 2       | 25   |       |      |
| B.-   | Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.      | 4       | 50   | 3       | 37.5 | 1     | 12.5 |
| C     | Se adquieren a partir de la experiencia.                              | 5       | 62.5 | 3       | 37.5 | -     | -    |
| D     | Se desarrollan con entusiasmo en gerencia.                            | 4       | 50   | 4       | 50   | -     | -    |
| E     | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. | 3       | 37.5 | 3       | 37.5 | 2     | 25   |

**Fuente:** encuesta a directivos del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

El 75% de los encuestados manifiestan que para ser un líder, las habilidades siempre deben ser innata y lograr una mejor guía; un 62% de los encuestados opinan que el liderazgo siempre se lo adquiere mediante la práctica diaria, en cambio un 25% manifiestan que un líder nunca puede ser por la capacitación, la teoría y la practica continua.

**TABLA # 14**

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.**

| Orden | Se promueve   | Siempre |      | A veces |      | Nunca |      |
|-------|---|---------|------|---------|------|-------|------|
|       |   | F       | %    | f       | %    | f     | %    |
| a.    | El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar. | 5       | 62.5 | 3       | 37.5 | -     | -    |
| b.    | La disminución del número de estudiantes por aula   | 4       | 50   | 3       | 37.5 | 1     | 12.5 |
| c.    | La mejora de los mecanismo de control   | 4       | 50   | 3       | 37.5 | 1     | 12.5 |
| d.    | La existencia de ambientes cordiales de trabajo   | 4       | 50   | 2       | 25   | 2     | 24   |

**Fuente:** encuesta a directivos del plantel.

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

Para que exista una mejor promoción de la institución el 62,5% opina que esto se debe siempre al buen desempeño y capacitación de los docentes y directores, además el 50% manifiestan que siempre hay una disminución de alumnos por aula para un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje buscando alternativas para mejorar la calidad de educación que reciben los estudiantes y que el ambiente de trabajo es cordial en procura de una educación de calidad y calidez así lo demuestra el cuadro con un 50%

**TABLA # 15**

**ORGANISMO QUE INTEGRAN LA INSTITUCION**

| Orden | Se promueve   | Siempre |     | A veces |   | Nunca |   |
|-------|---|---------|-----|---------|---|-------|---|
|       |   | f       | %   | F       | % | f     | % |
| a.    | De dirección (director), consejo escolar, consejo académico, etc. |         |     |         |   |       |   |
| b.    | De gestión (secretario, subdirector, comisión económico, etc.)    |         |     |         |   |       |   |
| c.    | De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)             |         |     |         |   |       |   |
| d.    | Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)                     |         |     |         |   |       |   |
| e.    | Otros (¿Cuáles?) (rector, vicerrector, concejo directivo)         | 8       | 100 |         |   |       |   |

**Fuente:** encuesta a directivos del plantel.

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

En el cuadro según los encuestados la institución está conformada en un 100% por el rector, vicerrector, concejo directivo y son ellos los que toman las decisiones importantes para la institución

**TABLA # 16**

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

| Orden | se promueve   | Siempre |      | A veces |      | Nunca |      |
|-------|---|---------|------|---------|------|-------|------|
|       |   | F       | %    | F       | %    | f     | %    |
| a-    | Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos   | 8       | 100  |         |      |       |      |
| b.    | Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo   | 7       | 87.5 | 1       | 12.5 |       |      |
| c.    | Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos | 6       | 75   | 1       | 12.5 | 1     | 12.5 |
| d.    | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los Alumnos  | 5       | 62.5 | 2       | 25   | 1     | 12.5 |

**Fuente:** encuesta a directivos del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

Según el cuadro estadístico el 100% manifiestan que siempre se lleva un seguimiento de todos los alumnos, tanto en lo académico como la disciplina lo que ayuda a que se establezcan acciones y se tomen medidas que solucionen los problemas, en cambio el 12.5% manifiestan que nunca se trata de forma coordinada los problemas sino que se lo hace de una forma aislada; el 62.5% manifiestan que siempre se trabaja en forma coordinada en las actividades de enseñanza-aprendizaje y el 12.5% opinan que nunca hay una coordinación en las actividades de los procesos de enseñanza-aprendizaje

**TABLA # 17**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

| Orden | Los departamentos se encargan  | SI |      | NO |      |
|-------|--|----|------|----|------|
|       |  | F  | %    | F  | %    |
| a.    | Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.  | 8  | 100  | -  | -    |
| b.    | Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programación de la institución.   | 6  | 75   | 2  | 25   |
| c.    | Elaborar la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente.   | 8  | 100  |    |      |
| d..   | Mantener la actualizada la metodología.  | 5  | 62.5 | 3  | 37.5 |
| e..   | Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.   | 4  | 50   | 4  | 50   |
| f.    | Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y dirección de problemas de aprendizajes   | 5  | 62.5 | 3  | 37.5 |
| g.    | Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. | 3  | 37.5 | 5  | 62.5 |
| h.    | Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.  | 4  | 50   | 4  | 50   |
| i.    | Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignatura.   | 8  | 100  |    |      |
| j     | Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.   | 5  | 62.5 | 3  | 37.5 |

**Fuente:** encuesta a directivos del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

En el cuadro observamos que el 100% opinan que cada departamento es el responsable de organizar y desarrollar las enseñanzas de sus materias en coordinación con cada uno de sus integrantes lo que permite que haya una secuencia lógica de los contenidos a enseñar, el 62%5 de los docentes se

mantienen en constante actualización pedagógica, EL 50% promueve la investigación de los estudiantes y lograr un aprendizaje significativo; EL 62.5% siempre están en constante comunicación con el departamento de orientación en busca de mejorar los problemas de los estudiantes que impiden un mejor aprendizaje; en cambio el 37.5% no lo hace; el 62.5% manifiestan que no llevan un registro de las memorias de las programación didáctica y de los resultados obtenidos

**TABLA # 18**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES**

| Orden | Acciones  | SI |      | NO |      |
|-------|---|----|------|----|------|
|       |   | F  | %    | F  | %    |
| a.    | La gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y la soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico | 3  | 37.5 | 5  | 62.5 |

**Fuente:** encuesta a directivos del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

En el cuadro se observa que el 62.5 % de los docentes manifiestan que no existe una gestión pedagógica adecuada que permita buscar soluciones a la diversidad de la comunidad educativa.

**TABLA # 19**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

| Orden | MATERIAL DE PLANIFICACION                                     | SI |      | NO |      |
|-------|---|----|------|----|------|
|       |   | f  | %    | f  | %    |
| a.    | Reingeniería de procesos                                      |    |      |    |      |
| b     | Plan estratégico  |    |      |    |      |
| c     | Plan operativo  | 8  | 100  |    |      |
| d     | Proyecto de capacitación dirigido a los directores y docentes | 5  | 75.5 | 3  | 37.5 |

**Fuente:** encuesta a directivos del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

El 100% de los directivos encuestados manifiestan que si se ha realizado el plan operativo y en relación a los proyectos de capacitación un 75.5% asume que si se han realizado en la institución el plan operativo de la institución.

## 5.2.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

**TABLA # 20**

**1.- EL ROL DEL DOCENTE LÍDER SE DEFINE COMO UNA PERSONA QUE POSEE LA ACTITUD Y LAS HABILIDADES PARA CUESTIONAR LAS ÓRDENES EXISTENTES.**

| ALTERNATIVA  | F         | %           |
|--------------|-----------|-------------|
| a) Siempre   | 10        | 50          |
| b) A veces   | 6         | 30          |
| c) Nunca     | 4         | 20          |
| <b>Total</b> | <b>20</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

El 50% de los encuestados opinan que el líder siempre es una persona que posee actitudes y habilidades que pueden guiar a un grupo hacer las cosas bien, en cambio el 20% opinan que el líder es una persona que nunca cuestiona las órdenes que da.

**TABLA # 21**

**2.- EL LIDERAZGO EN LA UNIDAD EDUCATIVA ESTA LIGADO A LA BÚSQUEDA DE LA INNOVACIÓN Y AL CAMBIO A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO CONSTANTE DE TRANSFORMAR LAS FORMAS HABITUALES DE LA ESCOLARIZACIÓN.**

| ALTERNATIVA  | F         | %           |
|--------------|-----------|-------------|
| a) Siempre   | 8         | 40          |
| b) A veces   | 9         | 45          |
| c) Nunca     | 3         | 15          |
| <b>Total</b> | <b>20</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

Observamos que el 40% manifiestan que el liderazgo siempre está en búsqueda de la innovación y del cambio para transformar la educación tradicional y ofrecer mejores alternativas, en cambio el 15% opinan que el liderazgo nunca está buscando nuevas alternativas de cambio sino que se queda en lo tradicional

**TABLA # 22****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**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 7  | 35   |
| b) A veces   | 9  | 45   |
| c) Nunca     | 4  | 20   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

El cuadro nos muestra que un 20% manifiestan que la gerencia educativa nunca presta la debida importancia en brindar un ambiente seguro, armónico, agradable y estimulante a los estudiantes en cambio el 45% de los encuestados opinan lo contrario que la gerencia educativa siempre se siente comprometida en brindar un ambiente agradable de aprendizaje lo que hace que la comunidad se sienta satisfecho de tener a sus hijos en esta institución.

**TABLA # 23****4.- LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES PROMUEVEN LA INVESTIGACIÓN A NIVEL EDUCATIVO, LA PARTICIPACIÓN COLECTIVA DONDE SE INTEGRAN DOCENTES-ESTUDIANTES-FAMILIA-ASOCIACIÓN CIVIL-PADRES Y REPRESENTANTE-CONSEJO COMUNAL CON EL FIN DE DESARROLLAR Y MATERIALIZAR METAS DEL CENTRO EDUCATIVO.**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 3  | 15   |
| b) A veces   | 10 | 50   |
| c) Nunca     | 7  | 35   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

De los resultados obtenidos el 15% señalan que los directivos y docentes nunca promueven la investigación educativa y la participación de toda la comunidad con el fin de desarrollar metas en cambio el 50% manifiestan que los directivos y docentes siempre están promoviendo la investigación y la participación de los estudiantes y de toda la comunidad educativa para lograr cumplir y materializar las metas propuestas por la educación.



**TABLA # 24****RESISTENCIA O ESCEPTICISMO EN LOS PADRES CUANDO SE INTENTA LLEVAR A CABO NUEVOS MÉTODOS DE ENSEÑANZA.**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 8  | 40   |
| b) A veces   | 8  | 40   |
| c) Nunca     | 4  | 20   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

Según los datos de las encuestas; el 20% opinan que nunca hay resistencia por parte de los padres de familia a que se utilicen nuevos métodos de enseñanza aprendizaje, en cambio el 40% nos dice que a veces se oponen a nuevos cambios y así mismo el 40% opinan que siempre hay resistencia en los padres de familia, en que los docentes apliquen nuevos métodos de enseñanza aprendizaje que vayan en beneficio de sus hijos

**TABLA # 25****TRABAJO EN EQUIPO PARA TOMAR DECISIONES DE CAMBIO DE METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 10 | 50   |
| b) A veces   | 7  | 35   |
| c) Nunca     | 3  | 15   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

El 15% opinan que nunca se trabaja en equipo para tomar decisiones en lo que respecta a aplicar nuevas metodologías de aprendizaje, en cambio el 50% manifiestan que siempre se trabaja en equipo para tomar decisiones relacionadas a la aplicación de nuevas metodologías de aprendizaje ya que ello permitirá obtener mejores resultados en los estudiantes.

**TABLA # 26****EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE LOS VALORES ES EL EJE TRANSVERSAL DE LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 15 | 75   |
| b) A veces   | 5  | 25   |
| c) Nunca     |    |      |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

El 25% manifiestan que dentro del proceso de enseñanza aprendizaje a veces los valores son parte fundamental, en cambio el 75% de los encuestados manifiestan que dentro del proceso de enseñanza aprendizaje siempre están presentes la enseñanza de los valores como parte importante del desarrollo integral de los estudiantes.

**TABLA # 27****RESISTENCIA EN LOS COMPAÑEROS DIRECTOR/RECTOR CUANDO INTENTA DESARROLLAR NUEVOS MÉTODOS DE ENSEÑANZA.**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 2  | 10   |
| b) A veces   | 15 | 75   |
| c) Nunca     | 3  | 15   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

El 15% de los encuestados opinan que nunca hay resistencia por parte de los docentes y rector de la institución cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, en cambio el 75% señalan que a veces se da la resistencia de los docentes y el rector cuando es de aplicar nuevos métodos de enseñanza en la institución.

**TABLA # 28****SENTIRSE POCO INTEGRADO EN LA ESCUELA Y ENTRE LOS COMPAÑEROS.**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   |    |      |
| b) A veces   | 4  | 20   |
| c) Nunca     | 16 | 80   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

El 20% señalan que a veces se sienten menos integrados en la escuela y entre los compañeros, en cambio el 80% opinan que nunca se han sentido poco integrado en la institución y entre los compañeros

**TABLA # 29****DESACUERDO CONTINUO EN LAS RELACIONES CON EL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 1  | 5    |
| b) A veces   | 11 | 55   |
| c) Nunca     | 8  | 40   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

El 5% señalen que siempre están en continuo desacuerdo con las opiniones del rector de la institución y el 55% opinan que a veces existe desacuerdo en las relaciones con el rector de la institución.

**TABLA # 30****ADMIRO LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 2  | 10   |
| b) A veces   | 13 | 65   |
| c) Nunca     | 5  | 25   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

El 10% opinan que siempre admiran la gestión y el liderazgo que ejercen las autoridades de la institución; en cambio el 65% señalan que a veces admiran el liderazgo y la gestión que ejercen las autoridades educativas dentro de la institución

**TABLA # 31**

**ME SIENTO COMPROMETIDO CON LAS DECISIONES TOMADAS POR EL DIRECTOR/RECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 1  | 10   |
| b) A veces   | 16 | 65   |
| c) Nunca     | 3  | 25   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

El 10% de los encuestados opinan que siempre está comprometidos con las decisiones que toma la autoridad del plantel; no así el 65% de los encuestados; que dicen que a veces se sienten comprometidos con las autoridades de la institución en las decisiones que toman.

**TABLA # 32**

**LOS DIRECTIVOS MANTIENEN LIDERAZGO Y GESTIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERA**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 3  | 10   |
| b) A veces   | 15 | 65   |
| c) Nunca     | 2  | 25   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

Como observamos en el cuadro el 10% de los encuestados señalan que las autoridades de la institución siempre mantienen liderazgo en el área administrativo-financiera, el 65% manifiestan que a veces la institución mantiene ese liderazgo en el área administrativa- financiera para que todo marche como debe.

**TABLA # 33****ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN EN LOS ÁMBITOS DEPORTIVOS Y SOCIOCULTURALES CON LA PARTICIPACIÓN DE AUTORIDADES, PADRES DE FAMILIA, DOCENTES Y ESTUDIANTES.**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 1  | 5    |
| b) A veces   | 17 | 85   |
| c) Nunca     | 2  | 15   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

De los resultados obtenidos el 5% señalan que siempre se dan actividades deportivas y socioculturales que fomentan la integración de toda la comunidad educativa, pero el 85% manifiestan que a veces se dan actividades deportivas y socioculturales que promueven la participación activa de toda la comunidad educativa.

**TABLA # 34****LOS VALORES PREDOMINAN EN LAS DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 1  | 5    |
| b) A veces   | 18 | 90   |
| c) Nunca     | 1  | 5    |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a docentes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

Según las encuestas el 5%, manifiestan que siempre predominan los valores en las decisiones de los directivos y los maestros, el 90% en cambio señalan que los valores a veces predominan en las relaciones entre los directivos y profesores del plantel.

### 5.1.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

**TABLA # 35**

#### **EL DIRECTOR/RECTOR TIENE EN CUENTA LAS OPINIONES DE LOS DOCENTES Y ESTUDIANTES**

| <b>ALTERNATIVA</b> | <b>F</b>  | <b>%</b>    |
|--------------------|-----------|-------------|
| d) Siempre         | 2         | 10          |
| e) A veces         | 13        | 65          |
| f) Nunca           | 5         | 25          |
| <b>Total</b>       | <b>20</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zúñiga.

Como se observa el 10% de los estudiantes opinan que el rector siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y los estudiantes, el 65% manifiestan que el rector a veces tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes lo que hace imposible que exista una comunicación eficiente.

**TABLA # 36**

#### **LAS AUTORIDADES HABLAN MÁS QUE ESCUCHAN LOS PROBLEMAS DE LOS ESTUDIANTES**

| <b>ALTERNATIVA</b> | <b>F</b>  | <b>%</b>    |
|--------------------|-----------|-------------|
| a) Siempre         | 15        | 75          |
| b) A veces         | 3         | 15          |
| c) Nunca           | 2         | 10          |
| <b>Total</b>       | <b>20</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zúñiga.

En el cuadro que antecede observamos que el 10% de los docentes opinan que las autoridades nunca escuchan los problemas de los estudiantes, en cambio el 75% manifiestan que las autoridades siempre hablan más de lo que escuchan que hace que los estudiantes se sientan regazados y no tengan a quien acudir en caso de situaciones graves

### CUADRO # 37

#### EL LIDERAZGO CONDUCTUAL ORIENTADO A LA REALIZACIÓN DE TAREAS ES EL QUE OBSERVAS COTIDIANAMENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR

| ALTERNATIVA  | F         | %           |
|--------------|-----------|-------------|
| a) Siempre   | 12        | 60          |
| b) A veces   | 6         | 30          |
| c) Nunca     | 2         | 10          |
| <b>Total</b> | <b>20</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

El 10% de los estudiantes opinan que nunca se observa el liderazgo orientado a la realización de tareas, el 60% manifiestan que siempre se ha observado el liderazgo en la realización de las tareas cotidianas dentro del aula permitiendo una mejor asimilación de los conocimientos impartidos por los docentes y por ende por una mejor preparación académica.

### CUADRO # 38

#### RARA VEZ SE LLEVAN A CABO NUEVAS IDEAS EN LAS CLASES.

| ALTERNATIVA  | F         | %           |
|--------------|-----------|-------------|
| a) Siempre   | 6         | 30          |
| b) A veces   | 10        | 50          |
| c) Nunca     | 4         | 20          |
| <b>Total</b> | <b>20</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

De las encuestas realizadas; el 20% manifiestan que nunca se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, en cambio el 50% de los encuestados opinan que siempre se realizan nuevas ideas en las clases, las mismas que son innovadoras y permiten un mejor ambiente de trabajo y una mayor participación de los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

### CUADRO # 39

**EN LAS CLASES SE ESPERA QUE TODOS LOS ALUMNOS HAGAN EL MISMO TRABAJO, DE LA MISMA FORMA, Y EN EL MISMO TIEMPO.**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 2  | 10   |
| b) A veces   | 4  | 20   |
| c) Nunca     | 14 | 70   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

El 10% de los estudiantes opinan que los docentes siempre esperan que todos los alumnos hagan por igual los trabajos, no así el 70% que señalan que los docentes nunca esperan que todos los estudiantes trabajen de la misma forma, ya que cada estudiante es un ser individual y cada quien piensa y aprende de forma diferente.

### CUADRO # 40

**LOS DOCENTES INICIAN LAS CLASES CON FRASES DE MOTIVACIÓN EN VALORES Y VIRTUDES CONSIDERANDO LA REALIDAD DEL ENTORNO FAMILIAR Y/O COMUNITARIO.**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 7  | 35   |
| b) A veces   | 8  | 40   |
| c) Nunca     | 5  | 25   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga..

De los estudiantes encuestados el 25% señalan que los docentes nunca empiezan sus clases con frases motivadoras de valores, en cambio el 80% manifiestan que los docentes a veces empiezan las clases con frases motivadoras de valores y virtudes. Lo que permite que el estudiante se sienta motivado y tenga interés en aprender.



#### CUADRO # 41

### EL PROFESOR PROPONE ACTIVIDADES INNOVADORES PARA QUE LOS ESTUDIANTES LAS DESARROLLEN.

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 15 | 75   |
| b) A veces   | 4  | 20   |
| c) Nunca     | 1  | 5    |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

De las encuestas realizadas el 5% manifiestan que los docentes nunca proponen actividades innovadoras a los estudiantes, en cambio el 75% opinan que los docentes siempre están promoviendo actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen dentro y fuera de clases.

#### CUADRO # 42

### LOS MÉTODOS DE ENSEÑANZA EN TUS CLASES SE CARACTERIZAN POR LA INNOVACIÓN, LA VARIEDAD, LA PARTICIPACIÓN Y LA INTERACCIÓN DE LOS DOCENTES.

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 16 | 80   |
| b) A veces   | 3  | 15   |
| c) Nunca     | 1  | 5    |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

El 5% de los estudiantes nos dicen que los docentes nunca utilizan métodos de enseñanza que permitan la innovación. En cambio el 80% manifiestan que los docentes siempre utilizan métodos innovadores donde fomenta la participación activa de todos los estudiantes.

### CUADRO # 43

#### LOS DOCENTES NO SE INTERESAN POR LOS PROBLEMAS DE LOS ESTUDIANTES.

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | -  | -    |
| b) A veces   | 5  | 25   |
| c) Nunca     | 15 | 75   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

De los estudiantes encuestados el 25% manifiestan que los docentes a veces se preocupan por los problemas de los estudiantes, en cambio el 75% opinan que los docentes están siempre pendientes de los problemas y buscando alternativas que los solucionen para que los estudiantes rendir mejor en sus estudios.

### CUADRO # 44

#### EN LAS CLASES SE DAN OPORTUNIDADES PARA QUE LOS ESTUDIANTES EXPRESEN SUS OPINIONES

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | -  | -    |
| b) A veces   | 5  | 25   |
| c) Nunca     | 15 | 75   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

El 25% de los encuestados nos dice que los estudiantes a veces tienen la oportunidad de expresar libremente sus opiniones en cambio el 75% manifiestan que nunca se les permite expresar sus ideas en las clases lo que hace que sientan temor y recelo en poder decir lo que siente.

### CUADRO # 45

#### ES EL PROFESOR QUIEN DECIDE QUE SE HACE EN ESTA CLASE.

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | -  | -    |
| b) A veces   | 5  | 25   |
| c) Nunca     | 15 | 75   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

Según el cuadro el 25% opinan que es el profesor quien a veces decide lo que se hace en clase, sin tomar en cuenta las ideas u opiniones de los estudiantes, en cambio el 75% manifiestan lo contrario, que es el profesor quien nunca decide lo que se hace en clase; sin contar con la opinión de todos, eso permite que no hay una integración de toda la clase.

#### CUADRO # 46

#### SE REALIZAN TRABAJOS EN GRUPO (EN EQUIPO) CON INSTRUCCIONES CLARAS Y PARTICIPACIÓN DEL DOCENTE.

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 17 | 85   |
| b) A veces   | 1  | 5    |
| c) Nunca     | 2  | 10   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

De acuerdo a las encuesta el 5% opinan que a veces se realizan trabajos en equipo con instrucciones claras y con la participación de todos los docentes que ayudan a la realización de las mismas en cambio el 85% señalan que siempre se trabaja en grupo con indicaciones claras y precisas para la mejor realización de las tareas encomendadas.

#### CUADRO # 47

#### LA ÉTICA Y LOS VALORES SE ENSEÑAN CON EL EJEMPLO

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 14 | 70   |
| b) A veces   | 4  | 20   |
| c) Nunca     | 2  | 10   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

Como lo señala las encuestas el 10% manifiestan que la ética y los valores a los estudiantes nunca se le enseñan con el ejemplo, en lo que está en desacuerdo el 70% opinan que la ética y los valores siempre se enseñan con el ejemplo que se da a los estudiantes diariamente.

## CUADRO # 48

### LOS DOCENTES SE SIENTEN COMPROMETIDOS CON LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS.

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 13 | 65   |
| b) A veces   | 1  | 5    |
| c) Nunca     | 3  | 15   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

De los resultados el 5% opinan que los docentes a veces se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas; en cambio el 65% de ellos manifiestan que siempre están comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.

## 5.1.4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIAS

### CUADRO # 49

#### EL RECTOR TIENE EN CUENTA LAS IDEAS DE LOS PADRES DE FAMILIA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| d) Siempre   | 5  | 25   |
| e) A veces   | 5  | 25   |
| f) Nunca     | 10 | 50   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a padres de familia del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

En el cuadro, se puede apreciar que el 25% responden que el rector siempre tiene en cuenta las ideas de los padres de familia referente a la gestión administrativa e igual porcentaje señalan que a veces toman en cuenta las opiniones de los padres de familia, y el 50% manifiestan que el rector nunca tiene en cuenta sus ideas.

## CUADRO # 50

### LAS AUTORIDADES SABEN ESCUCHAR A LOS PADRES DE FAMILIA EN LOS PROBLEMAS DE SUS HIJOS

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 6  | 30   |
| b) A veces   | 3  | 15   |
| c) Nunca     | 11 | 55%  |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a padres de familia del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

En las encuestas realizadas el 15% de los padres de familia opinan que el rector a veces se preocupa por los problemas que puedan tener sus hijos y el 55% manifiestan que el rector nunca se preocupa por los problemas de sus hijos.

## CUADRO # 51

### EL RECTOR PRESTA ATENCIÓN A LOS REQUERIMIENTOS EDUCATIVOS DE NUESTROS HIJOS

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 5  | 25   |
| b) A veces   | 4  | 20   |
| c) Nunca     | 11 | 55   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a padres de familia del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

Según los datos el 20% de los padres opinan que el rector a veces presta la debida atención a los requerimientos educativos de sus hijos, en cambio el 55% opinan que nunca se presta la debida atención que necesitan sus hijos en lo que a educativo se refiere.

**TABLA # 52****LAS AUTORIDADES SE PREOCUPAN PORQUE EXISTA UN AMBIENTE DE SEGURIDAD Y ARMONIA**

| ALTERNATIVA  | f  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 6  | 30   |
| b) A veces   | 7  | 35   |
| c) Nunca     | 7  | 35   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a padres de familia del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga

El 6% de los padres encuestados manifiestan que las autoridades siempre se preocupan porque sus hijos reciban clases en un ambiente de seguridad y armonía, en cambio el 7% manifiestan que las autoridades a veces se preocupan de que exista un ambiente de seguridad y armonía, e igual porcentaje señala que las autoridades nunca se preocupan del ambiente en que sus hijos reciben clases.

**CUADRO # 53****LAS AUTORIDADES SE SIENTEN COMPROMETIDAS EN MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACION**

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 15 | 75   |
| b) A veces   | 3  | 15   |
| c) Nunca     | 2  | 10   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a padres de familia del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zúñiga

De acuerdo a los datos obtenidos el 10% de los padres de familias opinan que las autoridades del plantel nunca se sienten comprometidas en mejorar la calidad de la educación. En cambio un 75% opinan que las autoridades siempre se sienten comprometidas en mejorar la calidad de la educación y alcanzar logros en sus estudiantes.

#### CUADRO # 54

#### EL RECTOR REALIZA GESTIONES PARA MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA DEL PLANTEL

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 14 | 70   |
| b) A veces   | 3  | 15   |
| c) Nunca     | 3  | 15   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a padres de familia del plantel.

**Elaboración:** Zaine Carrión Zúñiga.

Según el cuadro estadístico el 3% de los padres de familia manifiesta que el rector nunca realiza gestiones para mejorar la infraestructura de la institución, e igual porcentaje señalan que a veces realizan gestiones para la institución, el 70% manifiestan que el rector siempre realiza gestiones para mejorar la infraestructura de la institución.

#### CUADRO # 55

#### EL RECTOR EJERCE CONTROL EN LOS DOCENTES, ADMINISTRATIVO Y PERSONAL DE SERVICIO PARA QUE CUMPLAN SUS FUNCIONES

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 15 | 75   |
| b) A veces   | 3  | 15   |
| c) Nunca     | 2  | 10   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a padres de familia del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zúñiga

En el cuadro que antecede se puede apreciar que el 10% responden que el rector nunca ejerce un control eficiente en los docentes, administrativos y personal de servicio para que cumplan con responsabilidad su rol, en cambio el 75% opinan que el rector siempre ejerce el control para que cada departamento o área cumplan con responsabilidad su rol asignado.

## CUADRO # 56

### EL RECTOR REALIZA GESTIONES PARA MEJORAR LAS CONDICIONES MATERIALES DEL PLANTEL CONJUNTAMENTE CON LOS PADRES DE FAMILIA

| ALTERNATIVA  | f  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 5  | 25   |
| b) veces     | 8  | 40   |
| c) Nunca     | 7  | 35   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a padres de familia del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zúñiga

En el cuadro observamos que los padres manifiestan en un 25% que el rector siempre realiza gestiones conjuntamente con los padres de familia para el mejoramiento de las condiciones materiales del plantel, en cambio el 40% señalan que a veces el rector ejecuta alguna acción en conjunto con los padres de familia para mejorar las condiciones físicas y materiales del plantel.

## CUADRO # 57

### LAS AUTORIDADES COORDINAN ACTIVIDADES CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 2  | 10   |
| b) A veces   | 7  | 35   |
| c) Nunca     | 11 | 55   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a padres de familia del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zúñiga

Según las encuestas realizadas el 10% opinan que las autoridades siempre coordinan las actividades con los padres de familia, en cambio el 55% opinan que las autoridades nunca coordinan las actividades en conjunto con los padres de familia es decir no existe una adecuada comunicación.



### CUADRO # 58

#### LAS AUTORIDADES NO TIENEN INTERÉS POR SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE LOS ESTUDIANTES.

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 15 | 75   |
| b) A veces   | 3  | 15   |
| c) Nunca     | 2  | 10   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a padres de familia del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zúñiga

De los padres encuestados el 10% opinan que las autoridades nunca tienen interés en dar soluciones oportunas a los problemas de los estudiantes, en cambio el 75% manifiestan que las autoridades siempre tienen interés por solucionar los problemas académicos y disciplinarios de los estudiantes.

### CUADRO # 59

#### LAS AUTORIDADES PERMITEN QUE SE PRACTIQUEN LOS PRINCIPIOS DEMOCRÁTICOS.

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 11 | 55   |
| b) A veces   | 7  | 35   |
| c) Nunca     | 2  | 10   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a padres de familia del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zúñiga

En el cuadro estadístico el 10% de los encuestados opinan que las autoridades nunca permiten que se practiquen los principios democráticos en la institución, el 55% manifiestan que las autoridades siempre permiten que se practique los principios básicos de democracia es decir donde todos puedan actuar y expresar sus ideas y opiniones libremente.

## CUADRO # 60

### LAS AUTORIDADES IMPULSAN LA PRÁCTICA DE VALORES ÉTICOS Y MORALES DE LOS ESTUDIANTES.

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 13 | 65   |
| b) A veces   | 4  | 20   |
| c) Nunca     | 3  | 15   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zúñiga

En el cuadro observamos que el 15% de los encuestados opinan que las autoridades nunca impulsan la práctica de los valores éticos y morales, en cambio el 65% manifiestan que las autoridades siempre están impulsando los valores éticos y morales en los estudiantes.

## CUADRO # 61

### EL RECTOR IMPULSA LA INTEGRACIÓN DE PADRES DE FAMILIA Y TODA LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 4  | 20   |
| b) A veces   | 10 | 50   |
| c) Nunca     | 6  | 30   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zúñiga.

Según las encuestas un 20% opinan que el rector siempre impulsa la integración de padres de familia y toda la comunidad educativa, en cambio el 50% manifiestan que a veces el rector permite la integración entre todos los miembros de la comunidad por medio de las diferentes actividades que realiza la institución.

## CUADRO # 62

### EL RECTOR SE PREOCUPA POR EL ADELANTO MATERIAL Y PEDAGÓGICO DEL PLANTEL.

| ALTERNATIVA  | F  | %    |
|--------------|----|------|
| a) Siempre   | 13 | 65   |
| b) A veces   | 5  | 25   |
| c) Nunca     | 2  | 10   |
| <b>Total</b> | 20 | 100% |

**Fuente:** encuesta a estudiantes del plantel

**Elaboración:** Zaine Carrión Zuñiga.

Según el cuadro estadístico el 10% de los padres de familia manifiestan que el rector nunca se ha preocupado por el adelanto material y pedagógico de la institución, en cambio el 65% señalan que el rector siempre se ha preocupado porque en el plantel exista material disponible para que lo puedan utilizar como material de apoyo en las clases.

### MATRIZ DE PROBLEMÁTICA

| Problemas observados  | Causas  | Efectos  |
|---|---|--|
| limitado liderazgo y gestión de las autoridades del plantel                   | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Desconocimiento del rol que deben cumplir en el desempeño de sus funciones.</li><li>✓ Desinterés por resolver los problemas de la institución.</li></ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Limitado prestigio del plantel.</li><li>✓ Incumplimiento del rol que cada miembro de la comunidad debe cumplir.</li><li>✓ Limitados resultados del quehacer administrativo y pedagógico.</li></ul>   |
| Incumplimiento de los docentes entre lo planificado y lo ejecutado en el aula | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Bajo nivel de conocimientos de los estudiantes en las diferentes asignaturas y áreas de estudio.</li><li>✓ Limita el desarrollo de competencias y destrezas en los estudiantes.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Desmotivación y baja autoestima de los estudiantes.</li><li>✓ Deficiente desempeño de los estudiantes en el cumplimiento de su rol tanto en el aula como en otras actividades extra-clase.</li></ul> |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>Limitado compromiso e identidad de los docentes con la institución.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incumplimiento de su rol y tareas asignadas por parte de los organismos y autoridades del plantel.</li> <li>✓ Escaso aporte de los docentes para el desarrollo de la institución.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deficiente desarrollo institucional.</li> <li>✓ Generan conflictos y entorpecen la marcha de la institución deteniendo su desarrollo.</li> </ul>   |
| <p>Deficiente comunicación entre estudiantes y autoridades del plantel.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desinformación en los estudiantes.</li> <li>✓ Desorden e incertidumbre en la institución.</li> <li>✓ Baja autoestima en los estudiantes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incumplimiento de normas por parte del plantel de los estudiantes.</li> <li>✓ Desconocimiento de actividades.</li> <li>✓ Desmotivación y limitada participación de los estudiantes en las actividades que realiza el plantel.</li> </ul> |
| <p>Desinterés de los docentes por las problemas de los estudiantes</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desconocimiento de los problemas que tienen los estudiantes del plante.</li> <li>✓ Resistencia en el cumplimiento de actividades escolares y normas de disciplina</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No permite la atención de las diferencias individuales de los estudiantes.</li> <li>✓ Bajo rendimiento y baja autoestima de los estudiantes.</li> </ul>  |
| <p>Limitada integración de padres de familia, estudiantes y docentes en actividades deportivas y socio-culturales-</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ desintegración de los miembros de la comunidad educativa del plantel.</li> <li>✓ Desconocimiento de las actividades institucionales y poca participación en los eventos deportivos y socio-culturales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desconfianza en los procesos pedagógicos y administrativos del plantel.</li> <li>✓ No existe la participación activa en los padres de familia, estudiantes y docentes en las actividades socio-culturales y deportivas.</li> </ul>       |
| <p>No existe coordinación y ejecución de actividades ente las autoridades y los padres de familia</p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insuficiencia en la ejecución de las actividades que realiza el plantel.</li> <li>✓ Incumplimiento y limitado proceso administrativo que realiza el plantel.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Limitado desarrollo material del plantel.</li> <li>✓</li> </ul>  |

## 6. DISCUSIÓN

Partiendo de la gestión administrativa de una institución podemos decir que es un proceso para lograr un producto, a la vez es una función que integra todas las fuerzas de una organización, pero requiere de una motivación y estímulos para potenciar el máximo rendimiento en cada persona en bien de los estudiantes que tienen a su responsabilidad. De las encuestas aplicadas a los directivos del plantel se puede decir, que es el rector quien organiza las tareas y los trabajos de equipos que se realizan en la institución. Estos resultados evidencian el desconocimiento de los encuestados que señalan que la forma de organización de los equipos de trabajo en el plantel, las realizan los coordinadores por áreas y los grupos. Aquí hay que destacar que de conformidad a la Ley Orgánica de Educación anterior la organización de los equipos de trabajo, dependía del consejo directivo; pues era este quien nombraba a todas las comisiones permanentes existentes según el reglamento interno del plantel, siendo de responsabilidad de cada comisión elaborar su propio plan de trabajo y ejecutarlo durante el año lectivo. A pesar de que dentro de la institución también se encuentra el reglamento interno donde se encuentran escritas las tareas de los docentes.

El clima laboral es muy favorable, situación que parecería contar con un liderazgo autoritario, que no permite oscultar criterios de los demás miembros de la comunidad educativa y así dan paso a que los demás se sientan comprometidos con el trabajo institucional. La toma de decisiones es un proceso complejo que no puede ser restringido ni generado por un solo actor aunque esto se da en la institución, es debido posiblemente a la falta de liderazgo en los demás integrantes o por que quien ejerce la autoridad cree que no es conveniente hacerlo.

La tabla 15 manifiesta que la administración y liderazgo del centro educativo siempre promueve la excelencia académica, aspectos muy positivos ya que con ello se busca mejorar la calidad de la educación en aras de alcanzar los fines, objetivos, la visión y misión institucional; así mismo considera como otro aspecto positivo el hecho de que los encuestados manifiestan que la administración y liderazgo del centro educativo promueve el desarrollo profesional de los docentes, lo cual, a no dudarlo mejorará el proceso del interaprendizaje. Lo que contradice con un determinado número de encuestados que manifiestan que la administración y el

liderazgo del centro educativo nunca promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas, situación que hace que los mismos se sientan ajenos a la institución y no sean parte del proceso de cambio que deben emprender.

El liderazgo requiere de habilidad para dirigir una institución que garantice un buen desempeño en la conducción y dirección de la organización, que promueva la capacitación continua, que combine la práctica, la teoría y reflexión, aspecto positivo; ya que los docentes se sienten identificados con la institución y esto puede mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, permitiendo que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar siempre se promueva haciendo uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, esto constituye una realidad puesto que se debe partir de los resultados para emprender los cambios requeridos; así mismo, para mejorar el desempeño y progreso de la institución se realiza promoviendo la disminución de números de estudiantes por aula, mejorando los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Lo anterior señalado en realidad contribuye a promover el mejoramiento, el desempeño y progreso de la institución,

El 100% de los encuestados señalan que los departamentos didácticos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia., además manifiestan que dentro de los departamentos didácticos se formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referentes a la elaboración de los proyectos, planes y programación de la institución y que los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología; promoviendo la investigación educativa y actividades de perfeccionamiento para sus miembros, también encontramos que los departamentos didácticos colaboran en el departamento de orientación en la prevención y dirección de problemas y que son los encargados de elaborar la planificación didáctica de las asignaturas, situación que es positiva para el desarrollo del proceso del interaprendizaje en el plantel

Los encuestados manifiestan que la gestión pedagógica en el centro educativo no fomenta la producción de diagnósticos y las soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Situación que es preocupante debido a que no puede existir una planificación real ni una toma

de decisiones correctas si no se parte de un diagnóstico que refleje lo que realmente es una institución o una situación o problema en este caso el pedagógico.

En lo relación al material de planificación educativa, los encuestados en lo referente a reingeniería de procesos y al plan estratégico no contestan nada.

En lo que respecta al material de planificación concretamente al plan operativo el 100% de los encuestados manifiestan que si existe y se ejecuta en forma bimensual y quimestral, el plan operativo anual de la institución y, en lo concerniente a los proyectos de capacitación dirigida a los directivos y docentes, hace falta planificar y ejecutar proyectos de capacitación en diferentes temas con respecto a la actualización y fortalecimiento curricular de la educación básica y al nuevo bachillerato que entrará en vigencia el 2012 en el régimen costa.

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTAS A DOCENTES**

Esta parte aborda la encuesta realizada a veinte docentes del Colegio Nacional Machala; De los resultados obtenidos sobre este aspecto se evidencia que los encuestados, manifiestan que el rol del docente líder se define como una persona que posee una actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes, situación que a mi juicio no es lo correcto porque estaríamos hablando de un líder negativo, cuando un líder debe contribuir que la institución progrese, que cumpla con sus objetivos, su misión y ofrezca una educación integral y de calidad. El líder no debe ser el simple cuestionador de órdenes sin aportar para mejorar, sino debe ser un crítico propositivo de aporte en bien de la institución.

En relación sobre el liderazgo como búsqueda de la innovación podemos señalar que el 5% opinan que los docentes a veces se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas para innovar métodos activos que faciliten el aprendizaje en los estudiantes, lo que hace que se pueda trabajar en común acuerdo. Y lograr cambios en la institución.

El liderazgo en las unidades educativas esta lijado a la búsqueda de la innovación y al cambio a través del cuestionamiento constante del transformar las formas habituales de la escolarización.

Los datos obtenidos en la encuesta nos muestra que un 20% manifiestan que la gerencia educativa nunca presta la debida importancia en brindar un ambiente seguro, armónico, agradable y estimulante a los estudiantes lo que hace que muchos padres de familias no se sientan satisfecho de tener a sus hijos en esta institución educativa y no confíen en el quehacer de sus directores. Ya que tampoco promueven la investigación educativa y la participación de toda la comunidad con el fin de desarrollar metas.

En cambio en una pregunta que siempre hay resistencia en los padres de familia en que los docentes apliquen nuevos métodos de enseñanza aprendizaje que vayan en beneficio de sus hijos; en definitiva el 80% de los encuestados presentan resistencia a los cambios debido quizá a la falta de información sobre los cambios a efectuarse

A pesar de que siempre se trabaja en equipo para tomar decisiones en lo que respecta a la aplicación de nuevas metodologías de aprendizaje ya que ello permitirá obtener mejores resultados en el proceso de aprendizaje

Una parte fundamental dentro del proceso de enseñanza aprendizaje son los valores, los encuestados manifiestan que dentro del proceso de enseñanza aprendizaje siempre está presente los valores, como parte importante del desarrollo integral de los estudiantes, debido a que en las planificaciones estos son tratados en las diferentes asignaturas como ejes transversales. Lo que hace que los estudiantes nunca se sientan pocos integrado a la institución y por ende entre sus compañeros; esto se debe a que siempre se realizan actos culturales, reuniones periódicas de trabajo lo que facilita y permite una mayor integración.

Así mismo todo el personal docente se siente comprometido con las decisiones que toma la autoridad del plantel; este compromiso se debe a que los docentes qw preocupan por el progreso y prestigio de la misma.

Así mismo señalan que las autoridades de la institución siempre mantienen liderazgo en el área administrativo-financiera, para que los recursos económicos sean debidamente llevados.

Sobre las actividades de integración Podemos deducir de los resultados obtenidos que siempre se dan actividades deportivas y socioculturales que fomentan la



integración y participación activa de toda la comunidad educativa, lo cual podemos concluir que es necesario este tipo de actividades.

Siempre y cuando predominan los valores tales como el respeto, la justicia, la honestidad, la sinceridad, la responsabilidad, etc. tanto en la comunidad, en los directivos y los maestros,

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Al preguntarles a los estudiantes si el rector siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y de ellos mismos, manifiestan que a veces toma en cuenta sus opiniones lo que hace imposible que exista una comunicación eficiente, esto debido a que se pretende prevalecer los intereses de ellos mismos.

Además opinan que las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes, situación que desmotiva a los estudiantes que nunca son atendidos, este aspecto se debe considerar y revisar con el fin de que exista mayor apertura y esto les ayude a mejorar su rendimiento académico.

En relación a que si se observa el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, el 60% manifiestan que siempre se ha observado el liderazgo en la realización de las tareas cotidianas dentro del aula permitiendo una mejor asimilación de los conocimientos impartidos por los docentes y por ende por una mejor preparación académica y el desarrollo de competencias, logrando así un aprendizaje significativo.

En las siguientes tablas se trata de que si llevan a cabo nuevas ideas en las clases, los encuestados manifiestan se siempre se realizan nuevas ideas, las mismas que son innovadoras y permiten un mejor ambiente de trabajo y una mayor participación de los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje; así como despertar el interés de los educandos. Opinando que los docentes nunca esperan que todos los estudiantes trabajen de la misma forma, ya que cada estudiante es un ser individual y cada quien piensa y aprende de forma diferente y de acuerdo a sus intereses, aptitudes y necesidades además los docentes a veces empiezan las clases con

frases motivadoras de valores y virtudes. Lo que permite que el estudiante se sienta motivado y tenga interés en aprender; así como levantar su autoestima.

Proponiendo además en cada clase actividades innovadoras para que los estudiantes, las realicen dentro y fuera de clases, generando la oportunidad para que desarrollen su iniciativa e creatividad.

Los estudiantes manifiestan que los docentes siempre utilizan métodos innovadores fomentando la participación activa de todos los estudiantes y el deseo de aprender. Así la participación de los estudiantes que va acorde con el modelo constructivista que se aplica en el plantel.

Los docentes están siempre pendientes de los problemas de los estudiantes y buscando alternativas que solucionen los mismos y permita que el estudiantes pueda alcanzar un aprendizaje significativo, dándoles la oportunidad de que puedan expresar libremente sus opiniones e ideas, aunque todavía existe el temor de expresan sus pensamientos en clases lo que hace que sientan recelo de decir lo que siente, y poner de manifiesto sus inquietudes y despejar sus dudas. Ya que muchas veces es el profesor quien decide lo que se debe o no hacer en el aula lo que hace que los estudiantes no logren interesarse en la clase, a pesar de que los trabajos se realizan en grupo y con la participación de todos, con indicaciones claras y precisas para la mejor realización de las tareas encomendadas, lo que va a permite que el estudiante desarrolle sus destrezas y fomenten los valores humanos.

Algo importante que se debe mencionar es que siempre se está buscando que los estudiantes siempre tengan una formación integral y se enseña con el ejemplo que se les da diariamente y en toda circunstancia basada en la ética y la moral.

Otro aspecto importante que se debe mencionar es que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas, con lo cual se evidencia que sienten interés por la institución, por su prestigio y se identifican con su plantel

## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIAS

Contando con la colaboración desinteresada de los padres de familia del colegio Machala para contestar a la encuesta se pueden deducir los aspectos positivos y negativos que tiene la autoridad de la institución, en relación a la primera pregunta ellos responden que el rector nunca tiene en cuenta sus ideas. Esto es debido a la falta de integración de los padres de familia a las actividades del plantel; así como no permitir que ellos intervengan aspectos tales como lo administrativo o pedagógico.

También manifiestan que el rector nunca se preocupa por los problemas que presentan los estudiantes. Esta situación es preocupante puesto que el rector debe tener una mayor preocupación por los problemas que tienen sus hijos y tratar de buscar una solución que ayude en el proceso del interaprendizaje. Así mismo opinan que el rector nunca presta la debida atención que necesitan sus hijos en lo que se refiere a lo educativo, opiniones que ponen de manifiesto que el rector del plantel no se preocupa por el bienestar de los educandos.

En cambio un determinado número de padres de familia manifiestan que las autoridades siempre se preocupan porque sus hijos reciban clases en un ambiente de seguridad y armonía. Y con el compromiso siempre de mejorar la calidad de la educación y alcanzar logros en todos sus estudiantes, prueba de ello es la capacitación por parte de todas las áreas.

Según los datos recogidos de los padres de familia manifiesta que el rector siempre realiza gestiones para mejorar la infraestructura de la institución, como evidencia de esto último están las obras realizadas, tanto en nuevas construcciones como en su mantenimiento y presentación. .

Parte fundamental de la institución es aquella que la conforma el personal administrativo y de servicio es por eso que el rector tiene que ejercer un control para que cada departamento o área cumplan con responsabilidad su rol asignado, así como ejercer el control a los docentes para el eficiente cumplimiento de la labor académica.

Los padres de familia manifiestan que el rector a veces realiza gestiones conjuntamente con los padres de familia para el mejoramiento de las condiciones materiales del plantel, para que el mismo presente una excelente presentación y mejoren las

condiciones de la misma, a pesar de que no existe una adecuada coordinación de las actividades en conjunto con los padres de familia, es decir no existe una participación activa de los padres de familia y una mayor integración al quehacer educativo y al desarrollo de actividades en beneficio de la institución. Muy por el contrario a lo que se dice que hay que practicar los principios democráticos, es decir donde todos puedan actuar y expresar sus ideas y opiniones libremente, pero siempre enmarcados en el respeto hacia los demás. Y que siempre se impulsan los valores éticos y morales en los estudiantes dentro de la formación académica; esto no se cumple a cabalidad ya que existe un poco de rechazo al involucrar a los padres de familia en el quehacer educativo.

Pero dentro de los aspectos académico el 65% señalan que el rector siempre se ha preocupado porque en el plantel exista material disponible para que lo puedan utilizar como apoyo didáctico en las diferentes clases, toda vez que la institución básica imparte una educación de calidad y de calidez acorde a las exigencias de la sociedad del conocimiento y la tecnología.

### 5.1.5. RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTORES

#### MATRIZ

| NO - | Pregunta  | Respuesta positiva  | f | Respuesta débil   | f |
|------|---|---|---|---|---|
| 1    | ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?  | La comunicación es el intercambio de ideas en cambio la información es saber algo sobre determinado tema. | 4 | La comunicación y la información es saber o conocer algo sobre determinado tema | 2 |
| 2    | ¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo? | Existe un manual pero falta muchas cosas que agregar para que exista un verdadero liderazgo               | 3 | No existe un manual ni reglamento   | 3 |

|   |  |   |   |  |   |
|---|--|---|---|--|---|
| 3 | ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado? | Aplicando el reglamento interno y las leyes que se encuentran en la ley de educación  | 5 | Dialogando con los maestros involucrados y llegando a un común acuerdo | 1 |
| 4 | ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?                           | Democrático, comunicativo, es positivo, fomenta la participación activa de sus miembros.                                      | 4 | Es autoritario, trabaja en forma individual                            | 2 |
| 5 | ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?      | El líder que sabe escuchar y resolver los problemas con rectitud y con igualdad   | 6 |  |   |
| 6 | ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?     | Respeto, responsabilidad, puntualidad, Honradez   | 6 |  |   |
| 7 | ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumno                      | Puntualidad, respeto, responsabilidad, honestidad , amor  | 6 |  |   |
| 8 | En el centro de existir anti valores, ¿Cuáles son?                                     | No existen anti valores en la institución porque cada día se los está afianzando en los alumnos los valores humanos y éticos. | 6 |  |   |

Fuente: entrevista a directivos

Elaboración: Zaine Carrión Zuñiga

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

Después de haber analizado los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas a las autoridades, directivos, una muestra de: docentes padres de familia y estudiantes he llegado a las siguientes conclusiones.

- Existe un limitado liderazgo y gestión de los directivos y autoridades del plantel
- Limitado compromiso e identidad de los docentes con la institución.
- Los docentes y más integrantes de la comunidad educativa no contribuyen al desarrollo físico y material del plantel, demostrando poco interés por lo que sucede en ella.
- Deficiente comunicación entre estudiantes y autoridades del plantel, lo que causa que no exista un buen ambiente para el trabajo.
- Desinterés de los docentes por conocer los problemas tanto familiares como de salud de los estudiantes.
- Limitada integración de los padres de familia, estudiantes y docentes en las actividades deportivas y socio-culturales.
- No existe coordinación y ejecución de actividades entre las autoridades y los padres de familia del plantel.
- No existe en los alumnos y personal docente la practica valores dentro y fuera del aula.

## 6.2. RECOMENDACIONES

Para superar las falencias que han sido detectadas en esta institución educativa es recomendable

- Capacitar y actualizar el liderazgo y la gestión de los directivos y autoridades del plantel, mediante la organización y ejecución de seminarios sobre modelos de gestión administrativa y liderazgo para lograr su crecimiento y prestigio, así como cumplir con la misión, visión y objetivos institucionales.
- Capacitar y actualizar al personal docente mediante seminarios talleres sobre el rol que debe cumplir los docentes a fin de que cumplan con eficacia el desarrollo de contenidos programáticos y la orientación del proceso de enseñanza.
- Desarrollar el mayor compromiso de identidad de todos los docentes mediante la organización y ejecución de convivencias con la participación de la comunidad educativa para impartir una educación que responda a los intereses de los educandos y el desarrollo institucional.
- Alcanzar la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en el desarrollo físico y material del plantel, para mejorar significativamente su oferta educativa.
- Mejorar la comunicación entre estudiantes y autoridades del plantel mediante la organización y ejecución de charlas, mesas redondas sobre la comunicación formal e informal para mejorar las relaciones interpersonales.
- Mejorar e integrar los valores en los estudiantes y personal docente mediante charlas que logren mejorar el clima laboral institucional.

## **7.- PROPUESTA DE MEJORA**

### **7-1 TITULO DE LA PROPUESTA**

**FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE ESTUDIANTES Y AUTORIDADES, EN LA GESTION DE LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL MACHALA, DEL CANTON MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2011 – 2012**

### **7.2 JUSTIFICACION**

Uno de los factores preponderantes para que en el hogar, en la escuela, el colegio, la sociedad o cualquier tipo de organización existan excelentes relaciones interpersonales en la comunicación. Cuando la comunicación es deficiente o esta no se produce surgen serios problemas que ponen en riesgo las buenas relaciones interpersonales es porque ello que cuando surge una deficiente comunicación como en este caso entre estudiantes y autoridades lo primero que debemos es buscar las causas y efectos de este problema a fin de de encontrar soluciones para evitar conflictos que entorpezcan el normal funcionamiento de la marcha de la institución.

En toda institución o empresa sea esta pública o privada siempre tiene que prevalecer un clima de trabajo armónico en donde prime los valores humanos como el compañerismo, el respeto, la solidaridad, la responsabilidad, la solidaridad; siendo el propósito esta investigación mejorar la comunicación entre estudiantes y las autoridades del plantel, se deberán planificar y ejecutar reuniones periódicas, convivencias, actos culturales, sociales y otros con los presidentes d cursos y el gobierno estudiantil, como alternativa tendiente a mejorar la comunicación.

Siendo la buena comunicación medio más eficaz para superar toda clase de barrera que obstaculizan el desarrollo de la institución se justifica plenamente la ejecución de este proyecto de mejora para lograr buenas relaciones interpersonales y el desenvolvimiento de nuestras labores cotidianas en un clima de paz y armonía en el que reine la amistad y el compañerismo y una excelente atención a toda la comunidad educativa.



### **7.3 OBJETIVOS**

- Capacitar a los miembros del gobierno estudiantil, alcaldes, alcaldesas y autoridades del plantel, mediante un seminario de taller sobre la comunicación para mejorar las relaciones interpersonales y el clima institucional a partir del mes de septiembre del presente periodo lectivo.
- Desarrollar un proceso de actualización y formación continua mediante diversas actividades como mesas redondas, conferencias, periódicos murales, videos y otros dirigidos a los estudiantes y autoridades para lograr una comunicación fluida a partir de este periodo lectivo.

#### 7.4 ACTIVIDADES

| ORD | ACTIVIDAD  | DESCRIPCION  | RECURSOS  | RESULTADOS  |
|-----|--|--|---|---|
| 1   | Diagnostico sobre la comunicación entre estudiantes y autoridades                                    | El diagnostico se lo realizara aplicando encuestas a los estudiantes para conocer sobre como se produce la comunicación con las autoridades  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• tecnológicos,</li> <li>• económicos y humanos</li> </ul> | Se obtuvo los resultados de la tabulación de las encuestas aplicadas a una muestra de estudiantes               |
| 2   | Análisis de los resultados, formulación del título del proyecto y elaboración del proyecto de mejora | Con los resultados obtenidos se determina que existe una deficiente entre estudiantes y autoridades en base a lo cual se determino el titulo del proyecto de mejorar y su elaboración.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• tecnológicos.</li> <li>• Humanos</li> </ul>              | Se formula el proyecto de mejora para socializar con los autoridades del plantel                                |
| 3   | Entrevista con las autoridades del plantel   | Poner en conocimiento de las autoridades los resultados de la encuesta aplicada y presentar el proyecto de mejora  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• impresos.</li> <li>• Humanos</li> </ul>                  | Dialogo sobre el problema de la comunicación, aceptación de las autoridades para ejecutar el proyecto de mejora |
| 4   | Seleccionados del facilitador  | Seleccionar un especialista en comunicación y relaciones interpersonales para que imparta un seminario taller sobre comunicación de una duración de tres días a estudiantes y autoridades. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Económicos.</li> <li>• Humanos</li> </ul>                                      | Acuerdo con el facilitador en lo concerniente al pago, horario y temática.                                      |

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| 5 | Preparación logística y el material a utilizarse en el seminario taller. | Se arreglara el local donde se va a desarrollar este evento; así como se preparara el material tecnológico y las memorias para entregar a los participantes.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales:</li> <li>• materiales impresos</li> <li>• Diapositivas</li> <li>• Tecnológicas: multimedia, computador</li> <li>• Humanos</li> <li>• organizacionales</li> </ul> | Obtención de todo lo necesario para cumplir esta actividad.   |
| 6 | Ejecución del seminario taller.  | Se realizara el seminario taller en el lapso de 3 días en el horario de 08H00 a 13H00, en receso de 30 minutos.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materials</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• organizacionales</li> </ul>  | Cumplimientos de los compromisos asumidos por el facilitador y los participantes. Participación y cambio de actitud de los participantes. |
| 7 | Evaluación y seguimientos, elaboración de informes                       | Se evaluara la ejecución del seminario taller, así como se realizara un seguimiento por un mes para evidenciar los cambios conductuales producidos. Presentación de informes y aplicación de fichas de seguimiento. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Ecnológicos.</li> </ul>   | Cumplimiento de los objetivos propuestos. Cambio conductual de los participantes. Mejorar el clima institucional                          |

## **7.5 LOCALIZACION Y COBERTURA ESPACIAL**

El presente proyecto de mejora de la comunicación se ejecuta en el Colegio Nacional Machala, ubicado en la prolongación de las avenidas 25 de Junio y el Aguador.

Este centro educativo fue creado mediante resolución ministerial # 1278, del 18 de Abril de 1969.

Para cumplir con sus objetivos institucionales cuenta con una buena infraestructura física: grandes áreas verdes, laboratorios de física, química, ciencias naturales e informática, servicio de internet, sala de audiovisuales, departamento medico, departamento de orientación y bienestar estudiantil, y el funcionamiento de todas las comisiones permanentes establecidas en el reglamento interno del plantel, actualmente se hallan matriculados 1300 estudiantes de ambos sexos y tiene como oferta educativa los tres últimos años de educación general básica, los bachilleratos en ciencias en la especialización de FIMA-QUIBIO y sociales, en el bachillerato técnico en aplicaciones informáticas, contabilidad y administración, y comercialización y ventas. En el desarrollo de las actividades académicas en los últimos años se han venido ejecutando algunas innovaciones curriculares tendientes a que estas respondan a los intereses de la comunidad y de los estudiantes e impartir una educación de calidad y calidez y garantizar el buen vivir de las personas.

## **7.6 POBLACION OBJETIVO**

La constituye toda la comunidad educativa del colegio Nacional Machala en este caso, los principales actores que intervienen en este proyecto de mejora son todos los estudiantes y las autoridades del centro educativo, puesto que en estos sectores de la comunidad educativo a través de las encuestas aplicadas a una muestra de la población estudiantil se ha evidenciado que existe un deficiente comunicación entre los estudiantes y autoridades, limitación que merece atención inmediata por el beneficio y el bienestar de todos los miembros de la comunidad que son mayormente beneficiarios y por ende la institución que mejorar su prestigio.

## 7.7 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Para la ejecución de la presente propuesta se cuentan con los recursos necesarios tales como:

- ❖ **HUMANOS:** un especialista en comunicación relaciones interpersonales, así como las autoridades del plantel que tienen la predisposición de impulsar este proyecto de mejora.
- ❖ **TECNOLÓGICOS:** se cuenta con recursos audiovisuales como computador, multimedia, TV, DVD, entre otros, que serán utilizados en la ejecución del seminario taller.
- ❖ **MATERIALES:** papelotes, marcadores, memorias, textos, etc.
- ❖ **FÍSICOS:** el aula de audiovisuales con su respectivo mobiliario.
- ❖ **ECONÓMICOS:** las autoridades del plantel, financian el pago al facilitador, y la reproducción de las memorias para todos los participantes así como certificados de asistencia.
- ❖ **ORGANIZACIONALES:** para una mejor ejecución del presente proyecto de mejora de la comunidad entre estudiantes y autoridades del plantel, contare con la valiosa colaboración de la presidenta del gobierno estudiantil y del rector del plantel, con quienes se organizara cada una de las actividades que demanda este evento.

## 7.8 PRESUPUESTO

Para la ejecución del presente proyecto se tomará el 50% del costo total del presupuesto del plantel de la partida de capacitación, y el 50% lo cancelarán los participantes a esta capacitación; esto es:

## INGRESOS

|   |                 |
|---|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos provenientes del Presupuesto del Plantel.</li> </ul>            | \$541.22        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Provenientes de los participantes a la capacitación.</li> </ul> | <u>\$541.22</u> |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1082.24</b>  |

## EGRESOS

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Dr. Marco Sánchez Matamoros por 40 horas de capacitación</li> </ul>  | 400.00   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinador de la capacitación</li> </ul>  | <u>200.00</u>  |
|   | <b>Subtotal 600.00</b>                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>3000 copias de memorias</li> <li>2 marcadores de tiza liquida</li> <li>90 certificados de asistencia</li> <li>20 pliegos de papel periódico</li> <li>12 marcadores rojo y negro</li> <li>500 hojas de papel boom</li> <li>Una computadora</li> </ul> | 60.00<br>3.00<br>90.00<br>7.00<br>18.00<br><u>3.60</u> |
|   | <b>Subtotal 171.60</b>                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Movilización del facilitador</li> <li>Refrigerio para la clausura</li> </ul>   | 20.00<br><u>150.00</u>                                 |
|   | Subtotal: 170.00                                       |
|   | Subtotal: 941.60                                       |
|   | +15% imprevistos <u>141.24</u>                         |
|   | <b>TOTAL: 1082.24</b>                                  |

## 7.9 CRONOGRAMA

| ORD | FECHAS<br>ACTIVIDADES  | SEPTIEMBRE |   |   |   | OCTUBRE |   |   |   | RESPONSABILIDADES  |
|-----|--|------------|---|---|---|---------|---|---|---|--|
|     |  | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 |  |
| 1   | Diagnostico sobre la comunicación en el centro educativo (Determinación del Problema)  |            |   |   |   |         |   |   |   | Comisión Especial  |
| 2   | Reunión con el consejo directivo para analizar el problema del “fortalecimiento de la comunicación entre estudiantes y autoridades, en la gestión de liderazgo y valores en el colegio nacional Machala, del cantón Machala, provincia de el oro durante el periodo lectivo 2011 – 2012”   |            |   |   |   |         |   |   |   | Rector y Secretaria (Comisión de elaboración de Proyectos) |
| 3   | Elaboración del Proyecto “fortalecimiento de la comunicación entre estudiantes y autoridades, en la gestión de liderazgo y valores en el colegio nacional Machala, del Cantón Machala, provincia de el oro durante el periodo lectivo 2011 – 2012<br>A través de un programa de capacitación al personal docente, directivo, administrativo, de servicio y los alcaldes de todos los cursos para generar un mejor clima institucional. |            |   |   |   |         |   |   |   | Comisión Especial (Comisión de Elaboración de Proyectos)   |

|   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                     |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------------------|
| 4 | Presentación del proyecto a la Dirección de Educación para su aprobación y autorización  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Rector              |
| 5 | Reunión del Consejo Directivo para seleccionar al facilitador determinando el tiempo de duración, costo, asignar al coordinador y aprobar la adquisición de materiales |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Rector y Secretaria |



## 8.- BIBLIOGRAFIA:

1. ADAIR, José. (1990) *Liderazgo Basado en la Acción*. México. Editorial Mc.Graw
2. Ander Ezequiel -Egg Técnicas de reuniones de trabajo. Ed. Humanities. Bs. As. Argentina. 1989.
3. BORRELL, Francese.(2003) *Cómo Trabajar en Equipo*. Bilbao.Ediciones
4. CARA Y CECA. G. Frigerio, M. Poggi Las instituciones educativas, Ed. Troquel. Bs.As. Argentina. 1992
5. DEUSTO. Beckhard, R, Hesselbein, (1997) *El líder del Futuro*. Ediciones Deustuo. 2da. reimpresión. Buenos Aires.GRASS Pedrals, Juan
6. DEUSTO. Harvard Abrahan Zalenki (julio del 2004) directivos y lideres, son diferentes p.38.
7. ULLOA, H & Chacón, N. (1988). *Educación Moral*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
8. VALDÉS Clemente Herrera *Formación y capacitación 12-08-200* México D. F. Editorial Grijalbo. Primera edición.

### PAGINA WEB

1. EDUCACIÓN EN VALORES Fuente: [www.valores.com.mx](http://www.valores.com.mx)

### FOLLETOS

- 1 CÓMO EDUCAR EN VALORES: MATERIALES, TEXTOS, RECURSOS Y TÉCNICAS 1996
- 2 INFINITUD HUMANA: la grandeza de los valores 1998
- 3 Material teórico producido por el Dr. Gustavo Gerardo Mangisch

# ANEXOS

**COLEGIO MACHALA**

